

# IRAM

Fonds documentaire numérisé

**Auteur :** BOTZUNG, Michel ; LE BISSONNAIS, Anne

**Titre :** « Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique : comparaison, analyse et perspectives », 103 p.

**Editeur :** Ministère des Affaires Etrangères - Coopération et francophonie, Paris

**Date :** 1998

## LISTE DES PROJETS, DISPOSITIFS ET INSTITUTIONS CITES

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ACEP	Alliance de Crédit et d'Epargne pour la Production (Sénégal)
ADEFI	Action pour le Développement et le Financement des microentreprises (Madagascar)
ADEVA	Appui et Développement de l'Artisanat (Madagascar)
ASACASE	Association Sénégalaise pour l'Appui à la Création d'Activités Socio-Economique (Sénégal)
CAPEO	Cellule d'Appui à la Petite Entreprise de Ouagadougou (Burkina Faso)
CFD	Caisse Française de Développement
CISA	Crédit Initiative S.A (Mali)
DID	Développement International Desjardins (Canada)
FECECAM	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit (Bénin)
FED	Fonds Européen de Développement
FIDEVA	Financement du Développement de l'Artisanat (Madagascar)
FIDI	Fonds Ivoirien de Développement et d'Investissement (Côte d'Ivoire)
FORUM DES JEUNES	ENTREPRENEURS (Congo)
GRATIS	<i>Ghana Regional Appropriate Technology and Industrial Service</i>
IREDEC	Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement Communautaire (Madagascar)
K MAP	<i>Kenya Management Program (Kenya)</i>
K REP	<i>Kenya Rural Enterprise Program (Kenya)</i>
PAPME	Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (Bénin)
PAMEC	Promotion de l'Artisanat Métal et Cuir (Sénégal)
PAPME	Projet d'Appui à la Création de Petites et Moyennes Entreprises (Burkina Faso)
PASI	Programme d'Appui au Secteur Informel (Côte d'Ivoire)
PRIDE	Programme Intégré pour le Développement de l'Entreprise (Guinée)
PRODIA AC	Association Civile pour la Promotion du développement Industriel, Artisanat et Pêche (Burkina Faso)
USAID	<i>United States of America International Agency</i>
VITA PEP	Projet d'Entreprises Privées (Tchad)

# TABLE DES MATIERES

## LISTE DES PROJETS, DISPOSITIFS ET INSTITUTIONS CITES

## TABLE DES MATIERES

### AVANT-PROPOS

### INTRODUCTION

L'objet de l'étude

A qui s'adresse-t-on ?

Le contenu du texte

## 1. PETITE ENTREPRISE ET DISPOSITIFS D'APPUI : DE QUOI PARLE-T-ON ?

1.1. A travers le continent africain, petites entreprises et activités économiques présentent un certain nombre de caractéristiques communes

1.2. ....mais il est impératif et nécessaire de dégager et de comprendre les spécificités nationales :

1.3. Des éléments de typologies opératoires :

---

## 2. UN ESSAI DE CLASSIFICATION DES DISPOSITIFS : TYPOLOGIES ET ANALYSES

2.1. L'évolution historique des dispositifs d'appui aux petites entreprises :

2.2. Dispositifs prestataires de services d'appui/conseil et de formation :

2.2.1. GRATIS (Ghana Regional Appropriate Technology and Industrial Service) Une longue expérience en matière d'offre de services technologiques

2.2.2. K-MAP (Kenya - Management Assistance Programme) - une démarche originale de mobilisation de compétences extérieures

2.2.3.. En guise de synthèse

2.3. La démarche « intégrée » d'offre de services d'appui/conseil et de financement

2.3.1. CREDIT INITIATIVE S.A au MALI : Un archétype de la démarche intégrée

2.3.2. En guise de synthèse à propos de la démarche « intégrée » :

2.4. DEMARCHE MINIMALISTE ET INSTITUTIONS FINANCIERES SPECIALISEES : UNE REVOLUTION DES ANNEES 90

2.4.1. ACEP (Alliance de Crédit et d'Épargne pour l'Entreprise) – Sénégal : Un modèle minimaliste

2.4.2. LE PASI (Programme d'Appui au Secteur Informel) en Côte d'Ivoire :

2.4.3. Quelques leçons à tirer de l'expérience des dispositifs de micro-finance :

2.5. Vers de nouvelles modalités d'articulation de services financiers et d'appui/conseil, formation tirant la leçon des expériences antérieures ?

2.5.1. : L'expérience du Fonds Ivoirien de Développement et d'Investissement (FIDI) en Côte d'Ivoire

2.5.2. Synthèse et défis :

2.6. BILAN :

### **3. UNE NOUVELLE FRONTIERE : CONFRONTER L'OFFRE DE SERVICES AVEC LES ATTENTES DES ENTREPRENEURS EN TENANT COMPTE DE L'ECONOMIE DE L'INTERVENTION**

#### **3.1. Une meilleure adéquation entre l'offre de services et les caractéristiques des publics-cibles:**

- 3.1.1. Le financement constitue la principale demande exprimée par les entrepreneurs, mais son importance varie en fonction des unités :
- 3.1.2. L'impact potentiel des services non-financiers (information, conseil, formation, etc.) croît avec la taille de l'entreprise et la diversification de ses marchés
- 3.1.3. La solvabilité et la nécessaire individualisation des services sont souvent fonction de la taille des clients ;

#### **3.2. Vers une validation des services par la clientèle ou permettre à l'entrepreneur de choisir les services :**

#### **3.3. Prendre en compte dès le départ les déterminants de la pérennité de l'intervention**

- 3.3.1. La pérennité : une notion récente mais essentielle
- 3.3.2. Les ressources humaines : un déterminant souvent négligé
- 3.3.3. Des statuts adéquats pour les dispositifs d'appui :
- 3.3.4. Equilibre financier des interventions : clarifions le débat
- 3.3.5. La pérennité d'une intervention se construit dans le temps :

### **4. EN GUISE DE CONCLUSION**

Un effort particulier en matière d'identification et de diffusion des impacts des interventions :

### **BIBLIOGRAPHIE COMMENTEE**

Remarques introductives

#### **1. ENTREPRENEURS ET ESPRIT D'ENTREPRISE**

#### **2. LA PETITE ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT**

#### **3. DISPOSITIFS D'APPUI : REFLEXIONS ET RECHERCHES**

#### **4. INSTITUTIONS ET OUTILS FINANCIERS : EXPERIENCES ET RECHERCHES**

## AVANT-PROPOS

Ce travail s'appuie essentiellement sur les acquis d'une étude réalisée par le GRET et l'IRAM entre octobre 1994 et mai 1995. Financée par le Ministère de la Coopération et la Caisse Française de Développement, cette étude avait pour objectif d'offrir un premier bilan des expériences d'appui et de promotion des petites entreprises. Elle a reposé sur des entretiens avec des entrepreneurs au Sénégal, en Côte d'Ivoire et au Congo, réalisés par des consultants nationaux<sup>1</sup>, et sur l'analyse comparative de dispositifs dans différents pays d'Afrique (Sénégal, Côte d'Ivoire, Kenya, Ghana, Congo et Madagascar).

La rédaction du rapport final a été assurée conjointement par le GRET (M.Botzung, S.Hutin, L.Lefèvre) et l'IRAM (A. Le Bissonais, G.Damais, D.Gentil) sous la forme d'un document en 5 tomes comprenant un rapport de synthèse, des études par pays et une bibliographie commentée.<sup>2</sup>

La présente publication offre une version actualisée de ce travail<sup>3</sup> à la lumière des évaluations récentes et des réflexions issues de séminaires consacrés à ce thème à Cotonou (Union Européenne, mars 1997) et à Ouagadougou (Coopération Française, CFD, ACDI, juin 1997)<sup>4</sup>.

Les auteurs sont seuls responsables des approximations et erreurs éventuellement contenues dans les analyses d'expériences.

---

<sup>1</sup> MM. Niango (*Strates*) et Gnabeli (Orstom) à Abidjan. Mme C.Broutin et MM. K.Sonoma et B.Toure de l'ENDA-GRAF, et MM.Some et T.Camara d'INGE-SAHÉL à Dakar. L'équipe de COMAFRIQUE / Forum des Jeunes Entrepreneurs au Congo.

<sup>2</sup> GRET-IRAM.- Analyse de la dynamique des micro et petites entreprises et de leurs dispositifs d'appui.- Mai 1995, 5 tomes

<sup>3</sup> Une première synthèse actualisée de l'étude de 1995 a été préparée par M.Ecrement (GRET)

<sup>4</sup> IRAM/CIDR/GRET/CAPEO.- Efficacité et viabilité des dispositifs d'appui à la petite entreprise.- Séminaire de Ouagadougou, septembre 1997.

## INTRODUCTION

Depuis le milieu des années 80, la promotion des petites entreprises en Afrique constitue une priorité des gouvernements et l'un des axes privilégiés de l'intervention des bailleurs de fonds.

En effet, les micro et petites entreprises constituent une des sources principales d'emploi et de revenus pour les populations urbaines. Elles assurent la production de biens et de services à moindre coût. Elles permettent souvent la formation de jeunes grâce aux systèmes d'apprentissages. Enfin, certaines d'entre-elles peuvent contribuer significativement à la croissance économique.

Les politiques et les démarches d'appui sont toutefois aujourd'hui en pleine évolution. La question qui se pose et qui constitue un enjeu important pour les prochaines années est celle de l'efficacité de ces dispositifs et de leur adéquation avec les besoins des différentes catégories d'entrepreneurs et d'entreprises.

Le travail que nous présentons ici est l'occasion de faire le point sur ces évolutions en analysant les argumentaires et les expériences sur lesquelles elles se fondent.

## L'objet de l'étude

L'étude ne prétend pas à l'exhaustivité. Elle est géographiquement centrée sur l'Afrique et offre un double éclairage francophone (Sénégal, Congo, Madagascar, Côte d'Ivoire, etc.) et anglophone (Kenya et Ghana).

Elle n'a pas d'autre part vocation à englober l'ensemble (extrêmement diversifié) des interventions à destination des entreprises ou intégrant des entreprises. A ce titre, les actions en matière de renforcement des organisations professionnelles, de constitution de Chambres de Métiers, d'appui aux Chambres de Commerce, d'entrée par des filières professionnelles ou encore de systèmes d'informations technologiques n'ont pas fait l'objet d'une attention particulière.

Le cœur de l'analyse a davantage porté sur ces interventions qui se sont multipliées depuis une bonne dizaine d'années autour des appellations génériques de « *promotion des petites entreprises* », d'« *appui au secteur privé* » ou encore de « *développement de l'artisanat* ». Il s'agit dans l'ensemble d'offres de services (conseil, formation, financement) à l'attention de publics de porteurs de projets et d'entrepreneurs en activité.

## A qui s'adresse-t-on ?

Il ne s'agit pas à proprement parler d'un manuel d'identification ou de mise en œuvre d'une démarche d'appui aux entreprises. Il s'agit encore moins d'un guide de l'évaluation de programme. La vocation du texte est autre.

En effet, d'une part les opérateurs de dispositifs d'appui (au Sud comme au Nord) sont souvent totalement impliqués dans la gestion quotidienne de leurs actions, de leurs relations avec les entrepreneurs et l'environnement. Ils sont également parfois centrés sur une démarche ou une méthodologie spécifique qu'ils tendent à dupliquer. A

leur attention, l'étude ambitionne d'offrir une opportunité de « *sortir le nez du guidon* » pour comparer les démarches et prendre un peu de recul.

D'autre part, les bailleurs de fonds initient, financent et évaluent nombre des interventions en matière d'appui et de promotion des entreprises. Tout porte à croire que leur rôle en ce domaine continuera à être décisif au cours des prochaines années. A leur attention, l'étude rappelle l'évolution historique des démarches d'intervention, synthétise les thématiques et pratiques du moment avant d'énoncer quelques défis pour demain. L'enjeu à ce niveau est de mieux connaître ce qui se fait, afin d'en tenir compte dans l'identification et la mise en œuvre d'interventions induisant davantage d'impacts, une meilleure viabilité et une plus grande satisfaction des entrepreneurs.

## **Le contenu du texte**

Une décennie d'interventions offre un recul et une mise en perspective intéressante et permet de tirer quelques leçons. Dans ce but, l'étude s'articule autour de quatre parties.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à clarifier le thème. C'est à dire à préciser termes micro, petite et moyenne entreprises, et surtout à qualifier les réalités qu'ils recouvrent.

Une seconde partie se fonde sur l'analyse d'une dizaine d'expériences ou de dispositifs d'appui regroupés en quatre grands groupes en fonction du contenu et de la conception de la démarche d'intervention.

Une troisième partie, plus courte, tire les leçons de l'expérience de manière à optimiser les interventions à l'avenir. Trois grands éléments se dégagent : une meilleure adéquation entre l'offre de services et les publics, la validation des services par la clientèle et enfin, un effort particulier de construction de l'économie

de l'intervention.

Enfin, en annexe, une bibliographie commentée présente un panel actualisé d'articles, de rapports et d'études tirés des littératures francophone et anglophone portant sur le thème.

## 1. PETITE ENTREPRISE ET DISPOSITIFS D'APPUI : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Avant de détailler et d'analyser les dispositifs d'appui, attachons nous un instant au « public-cible » de petits entrepreneurs et entreprises.

Il est en effet légitime de penser qu'une bonne connaissance du milieu et de ses caractéristiques facilite une offre de services et d'appui susceptibles d'induire un réel impact.

Nous évoquerons successivement les caractéristiques communes des petites entreprises (1), avant d'évoquer la nécessaire prise en compte des spécificités nationales (2). Nous proposerons enfin une typologie des entreprises « utile » aux opérateurs (3).

### 1.1. A travers le continent africain, petites entreprises et activités économiques présentent un certain nombre de caractéristiques communes

Une connaissance fine des caractéristiques du milieu, des marchés et des entrepreneurs constitue un nécessaire préalable aux interventions en faveur des activités économiques. Les dispositifs d'appui souhaitent en effet appuyer des dynamiques mais aussi lever nombre de contraintes pesant sur l'émergence et le développement d'entreprises.

L'évaluation des dispositifs, les entretiens avec les entrepreneurs et porteurs de projets, la lecture des recherches menées sur le sujet soulignent l'existence de réelles caractéristiques communes au-delà des contextes particuliers.

*les petites entreprises africaines forment un univers diversifié...:*

Elles sont le fruit d'une histoire régionale ou nationale. Leurs potentialités d'émergence, de croissance et de développement sont déterminées par les fluctuations des économies dans lesquelles elles évoluent et les marchés sur lesquelles elles sont en concurrence. Les cultures locales conditionnent les formes d'entrepreneuriat et d'esprit d'entreprise.

*mais elles partagent cependant des caractéristiques communes...:*

Une très forte proportion d'entre elles sont des unités de petite taille voire individuelles ce qui n'empêche pas qu'elles soient assujetties à des impôts et taxes. Beaucoup d'actifs ne sont pas salariés, mais interviennent comme apprentis ou main d'œuvre familiale.

Les entrepreneurs diversifient souvent horizontalement leurs activités, en partie dans une stratégie de pondération des risques. La majorité des activités ne permettent d'ailleurs qu'une faible accumulation, mais toutes nécessitent une part décisive d'autofinancement au départ en l'absence d'accès au crédit bancaire. Les petites unités connaissent enfin souvent une faiblesse structurelle de fonds de roulement.

*...les entrepreneurs sont soumis à des contraintes sociologiques et culturelles fortes:*

Le rôle de la **parentèle** et les fortes **interconnexions entre l'entreprise et le milieu familial** sont décisifs et permanents. L'entrepreneur pratique constamment des ajustements et des arbitrages entre le respect de ses obligations sociales et l'intériorisation d'impératifs de rentabilité de ses activités.

Mais ce rôle social n'est pas obligatoirement antiéconomique : les réseaux sociaux sont souvent à la base de l'apprentissage, des circuits d'approvisionnement, des clientèles, des succès aux appels d'offres ou de « *coups de pouce* » financiers. Il est clair que l'on n'est pas en face d'un *homo economicus*, poussé par la seule maximisation de son profit financier. Les motivations et critères de réussite relèvent souvent d'une volonté de reconnaissance sociale, de mieux être matériel (maison, voiture, etc.) ou d'une garantie pour l'avenir des enfants.

La présence de la parentèle se manifeste en particulier :

- au stade de la formation (par l'apprentissage, mais aussi par le souci de faire poursuivre des études secondaires et techniques aux futurs entrepreneurs) ;
- lors de l'appui initial au moment du démarrage (par transmission de

l'entreprise mais aussi par le coup de pouce de l'oncle pour compléter le capital initial, pour encourager moralement lors des moments de doute ou pour présenter clients et fournisseurs) ;

- dans l'utilisation de la main d'œuvre avec les aspects positifs de main d'œuvre motivée, sous payée, non déclarée et gardant les secrets de fabrication mais aussi parfois l'handicap d'être obligé d'accepter fils ou neveux sans motivation ;
- dans la motivation de créer ou développer son entreprise : faire vivre correctement sa famille et transmettre des "filiales" à chacun des enfants ;
- dans l'accroissement des risques pesant sur l'entreprise par une pression à la consommation, par l'impact de maladies ou décès sur l'activité.

*les petites entreprises évoluent dans des environnements généralement peu favorables:*

Ils se caractérisent par un cadre fiscal et réglementaire rigide et souvent inadapté à la réalité, par des marchés incertains, fluctuants et fortement concurrentiels, par des difficultés d'approvisionnement et d'actualisation des qualifications techniques.

La contrainte essentielle se situe d'abord au niveau de la faiblesse de la demande même si la modicité des prix et l'élément de proximité tendent à accroître depuis l'amplification de la crise dans les pays africains la place des petites et micro-entreprises dans la satisfaction des besoins des ménages (alimentation, habillements et services).

La fiscalité ou le cadre réglementaire n'handicapent pas toujours les petits entrepreneurs même si des améliorations restent nécessaires. Plusieurs pays évoluent vers un aménagement des réglementations et de la fiscalité. Il existe un Centre de Formalités des Entreprises (guichet

unique qui regroupe toutes les formalités juridiques, administratives, fiscales et sociales) au Sénégal, au Congo, au Togo, au Mali et au Cameroun. Au Burkina, il existe un régime fiscal spécifique (*dit Contribution du Secteur Informel*) pour les micro entreprises dont le chiffre d'affaire annuel ne dépasse pas 15 millions de FCFA. En Côte d'Ivoire, c'est l'*Impôt Synthétique* qui a été mis en place.

En fait, la thèse soutenue par De SOTO dans les années 80, à savoir que le cadre institutionnel constitue le principal obstacle au développement des micro-entreprises, est souvent relativisée aujourd'hui ; le débat porte davantage sur les questions d'accès au financement des micro et petits entrepreneurs ou sur le problème de l'étroitesse des marchés.

*Le petit entrepreneur a largement recours à l'auto-financement :*

L'autofinancement<sup>5</sup> (à partir d'une accumulation préalable, de recours à la famille ou aux amis) tient une part prépondérante dans le démarrage d'une micro ou petite entreprise. Dans son analyse de l'entrepreneuriat *grassfields* au Cameroun, WARNIER<sup>6</sup> souligne la similarité du comportement d'accumulation de tous les entrepreneurs caractérisé par le rôle central de l'épargne individuelle et de l'investissement de l'épargne et des bénéfices dans l'entreprise, au moins dans la phase de décollage.

L'immense majorité des entrepreneurs n'a jamais eu accès à un crédit bancaire. Aux raisons classiques invoquées par la banque (insolvabilité, manque de garanties, etc..) s'ajoutent, de la part de l'entrepreneur, un certain manque d'information et parfois de la méfiance.

*Une soif d'information et de formation :*

Une des caractéristiques des entrepreneurs qui réussissent est ce souci de rechercher des informations, de faire des sacrifices pour suivre une formation ou de se former soi-même. Une *success-story* étudiée lors des enquêtes de terrain en Côte d'Ivoire illustre bien cette composante :

Quoique capable de subvenir à ses besoins, M. X a des ambitions plus grandes : "je ne réalisais que des pantalons et des chemises. Je me rendais donc compte que j'avais des limites. Il fallait apprendre autre chose que les rudiments appris en apprentissage. En 1974, je décide alors de m'inscrire en France dans une école de couture avec mes propres moyens financiers. Je laisse donc l'atelier sous la responsabilité de mes frères et je me rends en France dans une école spécialisée (L'Académie Internationale de Couture de Paris)"

La formation dure quatre années à l'issue desquelles il acquiert un diplôme, des compétences techniques et des rudiments de gestion d'un atelier de couture. Il revient alors avec des projets "plein la tête". Il entreprend ainsi d'agrandir son atelier et surtout de faire de la prospection pour développer sa clientèle.

Il commence par recruter du personnel supplémentaire qui passe de trois en 1980 à 18 en 1994. Il s'appuie à la fois sur un personnel déjà formé et des jeunes gens qu'il forme lui-même aux techniques modernes de coupe.

Avec les créations qu'il développe, il entreprend de participer à des foires et à des défilés de mode. Il participe ainsi à presque toutes les rencontres commerciales qui se déroulent en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Burkina Faso (le Festival Panafricain du Cinéma Africain). Ces efforts portent leurs fruits et aujourd'hui, il reçoit une clientèle nombreuse et diversifiée. Il réalise des tenues pour à peu près 150 clients par mois.

<sup>5</sup> cf. B.LOOTVOET et X. OUDIN "L'accumulation dans les petites entreprises" in ELLIS & FAURE *Entrepreneurs et Entreprises* Karthala - Paris 1995

<sup>6</sup> cf. J.P. WARNIER *L'esprit d'entreprise au Cameroun* Karthala - Paris 1993

## 1.2. ....mais il est impératif et nécessaire de dégager et de comprendre les spécificités nationales :

Les caractéristiques communes sont une réalité, mais à négliger les spécificités nationales et/ou régionales, l'opérateur de dispositif d'appui court le risque d'une démarche consistant à reproduire partout et systématiquement les mêmes programmes. En effet, les contextes nationaux déterminent le nombre et la variété des différents types d'entreprises mais aussi les formes et caractéristiques de l'entrepreneuriat. Enfin, le niveau d'insertion dans l'économie internationale module et détermine les opportunités offertes aux initiatives nationales.

Au delà des politiques spécifiques en faveur des "entreprises", l'histoire économique nationale a défini les structures du monde des entrepreneurs, le poids relatif de chaque type d'entreprise, l'existence ou non de liaisons internes (concurrence, sous-traitance...), l'importance et le type de rapports avec le reste de la population et des secteurs économiques. Une analyse plus fine permet de mieux comprendre les effets de "chevauchement" entre politiciens, cadres de l'Etat et entrepreneurs<sup>7</sup>, le rôle des entrepreneurs ou des filiales étrangers.

La réussite des entrepreneurs et leurs modes de fonctionnement dépendent également d'un nombre important de variables qui commencent à être analysées<sup>8</sup> en détail : le niveau et le type d'éducation, l'importance et la place des facteurs technologiques, les structures familiales et sociales et l'utilisation possible des richesses, les modes de consommation, la qualité et la facilité des

infrastructures de transport et de communication, la liberté réelle et l'habitude de s'associer... Et la liste n'est pas limitative. Elle montre seulement la nécessité d'intensifier les différents types de recherche et les études comparatives.

Plus aisément quantifiable, l'influence des contraintes macro-économiques sur la vie des entreprises mériterait des analyses comparatives approfondies entre quelques pays significatifs: importance de la croissance du PNB, de l'inflation, de la valeur, de la stabilité et de la convertibilité de la monnaie, du taux de chômage, des formes de concurrence, du rapport salarial, de l'articulation avec et de l'insertion dans l'économie internationale.

Nos enquêtes, menées au début de 1995, montrent la réalité vécue de la dévaluation<sup>9</sup>. Les petits entrepreneurs en subissent des effets négatifs avec la double tendance à la baisse des revenus urbains et à l'augmentation du prix des intrants, pièces détachées et matériel importé, qui mettent en péril leur équilibre financier; mais également des effets plus favorables induits par un glissement réel des habitudes de consommation des produits importés vers une production locale.

Une connaissance fine des déterminants et caractéristiques des entrepreneurs et entreprises aux niveaux national et local constituent ainsi des préalables à la mise en œuvre de démarches d'appui.

<sup>7</sup> par exemple Y.A. Faure "Les politiciens dans les entreprises en Côte d'Ivoire : investisseurs ou courtiers" POLITIQUE AFRICAINE, n°56 - 1995

<sup>8</sup> cf. bibliographie, notamment WARNIER, HENRI, FAURE.

<sup>9</sup> voir aussi P.GALLAND, « Entreprendre au Sénégal après la dévaluation » in POLITIQUE AFRICAINE, n° 56 - décembre 1994

### 1.3. Des éléments de typologies opératoires :

Nous venons de voir qu'au-delà des spécificités nationales et locales, dont l'analyse est indispensable et préalable à chaque intervention, les entrepreneurs présentent un certain nombre de caractéristiques communes. Ce premier niveau de compréhension suffit-il à définir des stratégies d'interventions pour ce public ?

Non, parce que derrière le potentiel et le rôle que l'analyse économique attribue aux petites entreprises, la réalité recouvre un ensemble hétérogène d'intervenants dont les dynamiques, les objectifs et les attentes témoignent d'une grande diversité.

Bien qu'une catégorisation soit difficile dans le domaine tant les frontières sont mal définies, nous avons tenté d'établir une typologie des entreprises de façon à rendre plus opérationnelle la réflexion sur la recherche d'appuis adaptés. En effet, ces différentes entités ont des besoins ou des attentes spécifiques nécessitant une approche différenciée.

Le souci d'énoncer une typologie opératoire ne vise pas tant à figer la réalité dans un certain nombre de rubriques ou de caractéristiques rigides, mais à offrir une série d'indicateurs permettant de mieux adapter l'offre de services aux caractéristiques et aux attentes de leurs publics-cibles.

Nous disposons d'une série de termes (secteur privé, micro-entreprise, etc.), de notions (secteur informel, etc.) et d'appellations quotidiennement utilisées pour décrire les activités économiques de toutes tailles. Que nous apportent-ils ?

La distinction entre formel et informel n'est pas essentielle pour un opérateur de dispositif d'appui :

Le secteur informel a été "découvert" en 1972 lors d'une enquête de terrain au Kenya par des consultants du BIT (Bureau International du Travail). Les définitions et les appellations ont depuis fleuri au cours des 20 dernières années<sup>10</sup>. Pourtant si le terme "informel" reste d'un usage fréquent, sa pertinence est de plus en plus critiquée.

Ainsi, beaucoup d'intervenants ou d'auteurs se retrouvent autour de l'avis d'ELLIS et FAURE (1995) : *"l'informel ne constitue pas réellement une description d'un mode d'activité ;... ce concept donne d'abord lieu à une définition de type juridique, en ce sens que l'activité informelle est celle qui n'est pas reconnue par la loi ou qui s'opère en dehors des règles créées par l'Etat ou dont celui-ci est le garant... Il est très difficile de séparer les acteurs informels et formels dans la mesure où de nombreux entrepreneurs se situent en même temps dans les deux secteurs"*.

Une étude réalisée en Côte d'Ivoire par le PASI (Programme d'Appui au Secteur Informel) montre que le montant moyen des impôts et taxes (taxe municipale, patente, droits de douane) payés mensuellement par les micro et petites unités financées par le programme s'élève à 5.340 CFA, la fourchette oscillant entre 2 et 65.000 FCFA en fonction des activités. Mais à peine la moitié de ces unités financées sont inscrites au Registre du Commerce.

Les enquêtes de milieu réalisées à Antsirabe (Madagascar) en 1994 en préalable à une intervention de la Coopération Française (Projet d'Appui aux Micro Entreprises) montrent que les distinctions induites par le rapport à la fiscalité tendent à s'estomper pour des entreprises de tailles différentes.

---

<sup>10</sup> ROUBAUD dans *Le secteur informel au Mexique* Karthala 1994 en recense une vingtaine.

Ainsi, pour les MPE (micro et petites entreprises selon la dénomination utilisée dans l'étude) 48 % payent toutes les taxes, 16 % payent certaines taxes et 36 % ne payent pas de taxes du tout. Pour la frange « supérieure » de ces unités, 56 % payent toutes les taxes alors que 37 % n'en payent pas du tout.

En somme, le « ...rapport à la loi et aux réglementations n'est jamais univoque. A l'égal des grandes, une petite entreprise se conforme à certaines réglementations et non à d'autres, ou encore s'acquitte de certains impôts seulement »<sup>11</sup>.

L'Etat détermine clairement la nature de ses relations avec le secteur dit informel et d'une manière générale un des effets induits des programmes d'ajustement structurel a été une augmentation importante de la pression fiscale de l'Etat. Les agents de l'Etat sont bien plus présents sur le terrain, et rares sont désormais en Afrique Francophone les activités économiques échappant totalement au paiement de taxes (patentes ou autres).

*Les segmentations quantitatives offrent un intérêt statistique ou fiscal mais ne répondent pas aux attentes des opérateurs :*

Depuis plusieurs années, les politiques s'efforcent de développer le secteur privé, sans trop préciser ses diverses composantes et les cibles privilégiées. Or la définition précise des différents segments qui le composent procède trop souvent de critères relevant de la comptabilité nationale ou de l'administration fiscale mais qui n'offrent que peu d'éléments sur les caractéristiques, les logiques et les potentiels des différents entrepreneurs.

---

<sup>11</sup> cf. Bernard SAVOYE « Analyse comparative des micro-entreprises dans les pays en développement et dans les pays industrialisés : une approche critique des analyses du secteur informel » in REVUE TIERS-MONDE, tome XXVII, n° 148, octobre-décembre 1996

En effet, de notions comme la reconnaissance juridique, l'existence ou non d'une comptabilité, le capital minimum, le nombre de salariés n'informent pas sur la dynamique des unités ainsi classifiées : peuvent et veulent-elles croître ? se développer ? sur quel(s) marché(s) interviennent-elles ? est-il facile de se lancer dans cette activité ? quelles sont les origines et les caractéristiques des entrepreneurs ? Autant de données qui constituent pourtant les informations les plus utiles à l'élaboration d'une démarche d'appui.

*Prendre en compte une série de facteurs plus dynamiques comme éléments de typologies opératoires :*

Que peuvent avoir en commun le fils d'artisan, formé par l'apprentissage, produisant pour un marché de proximité et assurant sa propre reproduction, et le cadre, ayant une formation en gestion, licencié de son entreprise et reconstruisant une entreprise en expansion sur un créneau précis grâce à un réseau étendu de relations, ou encore l'entrepreneur qui a eu très tôt une vocation déterminée, qui s'est débrouillé pour avoir une solide formation technique et qui occupe avec succès un créneau spécialisé (réparation d'ordinateur, installation téléphonique...)?

Enonçons quelques facteurs discriminants.

*Le seuil d'entrée dans l'activité.*

Outre le degré de concurrence et le niveau technique requis, un des éléments discriminants est le **seuil** en capital initial d'entrée. Dans beaucoup d'activités de services, le seuil est bas (de l'ordre de 1 million FCFA), pour d'autres le seuil initial est beaucoup plus élevé et paraît parfois trop petit pour lutter à armes égales contre la concurrence des grandes entreprises. Au contraire, pour certaines micro-activités, principalement dans la rue, la

barrière d'entrée est quasiment nulle, ne requérant ni d'investissement ni de savoir-faire technique particulier. Le problème de l'autofinancement et le niveau de prise de risque se posent donc dans des termes radicalement différents en fonction des activités.

#### *Survie, accumulation ou diversification ?*

Le potentiel et les stratégies des entrepreneurs ne sont pas les mêmes. Outre leur dynamisme particulier, le type d'activité détermine souvent l'éventail du possible. Tout le monde n'a pas vocation à devenir patron d'une petite entreprise dynamique avec un potentiel de croissance.

Beaucoup de micro-activités ne dégagent pas de surplus. Pour d'autres, le bénéfice réalisé dans l'activité est investi dans plusieurs secteurs d'activités, parfois complémentaires (représentant une certaine intégration verticale) mais le plus souvent tout à fait distincts. Les chercheurs de l'ORSTOM distinguent ainsi la « *multi-activité descendante* » (les micro entrepreneurs vont exercer une activité complémentaire de revenus par exemple la vente de cigarettes) et la « *multi-activité ascendante* » (ouverture d'un service plus important de l'activité première comme la photocopieuse ou la cabine téléphonique).

Il s'agit donc ici d'une stratégie de diversification des activités plutôt que d'accumulation et de passage de taille. Cette diversification répond à une logique de pondération des risques et également d'assistance à des tiers (membres de la famille à qui l'on transfère une des activités par exemple).

Enfin, un nombre plus étroit d'entrepreneurs présente un réel comportement d'accumulation, les gains sont réinvestis dans l'unité et les opportunités de croissance et d'extension sont méthodiquement étudiées.

L'importance de ces dynamiques est capitale; l'accompagnement par un dispositif d'appui ne doit pas forcément être systématiquement conçu de façon à faciliter le passage d'un stade à un autre. Il doit tenir compte des stratégies propres des entrepreneurs et notamment de celle de la pluriactivité.

#### *Le marché*

Beaucoup d'entrepreneurs subissent le marché plutôt qu'ils ne le maîtrisent. Certains se limitent au marché des consommateurs appartenant eux-mêmes à l'informel ou aux fonctionnaires et classes moyennes dont le revenu devient trop faible pour accéder aux produits importés. D'autres se placent dans le domaine de la sous-traitance ou de la réponse à des appels d'offres ou des commandes de certains projets ou ONG. D'autres enfin cherchent les touristes de passage, l'exportation (rarement) ou les classes aisées (par exemple dans le domaine de la couture en Côte d'Ivoire).

Les niveaux de concurrence diffèrent selon les différents segments de même que les contraintes à prendre en compte pour être compétitif sur chacun d'entre eux (prix, heures d'ouverture, proximité, contrôle de qualité, capacité de production en demie-série, etc..).

#### *Des éléments d'une typologie opératoire*

Deux séminaires récents<sup>12</sup> ont permis de valider un certain nombre d'éléments d'une typologie pertinente pour les opérateurs de dispositifs d'appui.

---

<sup>12</sup> il s'agit du séminaire organisé par l'Union Européenne à Cotonou en janvier 1997 pour rendre compte des principaux enseignements des évaluations de la politique en matière d'appui aux PME et de lignes de crédit, ainsi que de la rencontre organisée par ADA (Appui au Développement Autonome) à Luxembourg sur le thème « *Le financement de la micro-entreprise au Tiers-Monde* » en juin 1996, avec en particulier l'intervention de FACET BV (Pays-Bas)

La distinction se fait sur la base de quatre catégories principales :

- l'activité génératrice de revenus (AGR);
- la micro-entreprise
- la petite entreprise
- l'entreprise moyenne

La frontière entre ces quatre composantes n'est bien sûr pas stricte et étanche, mais chaque catégorie présente des caractéristiques précises et distinctes.

Caractéristiques	A.G.R.	Micro entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
<b>Promoteur</b>	Acquisition de revenus de subsistance et/ou complément de revenus	Acquisition de revenus dans une activité spécialisée	Attitude entrepreneuriale orientée vers le profit	Attitude entrepreneuriale, Vision à moyen et long terme
	Pas de compétences techniques particulières	Compétences techniques simples	Certaine forme d'expertise	Know-how technique et de gestion
	Auto-emploi	Auto emploi + parfois famille ou apprentis	Patron + famille + apprentis + salariés	Patron+ personnel
<b>Activité</b>	Micro-service ou commerce de détail. Activité complémentaire, temporaire ou saisonnière	Une activité principale, petite taille, parfois saisonnière	Activité bien définie	Activité spécialisée parfois diversifiée
<b>Environnement / intégration</b>	Absence de statut mais paye parfois des taxes commerciales	Statut non clairement défini mais paye souvent des taxes (patentes, etc...), parfois inscrit au Registre du Commerce	Souvent enregistrée (Entreprise Individuelle) paiement d'impôts, existence d'organisations professionnelles	Enregistrée (Chambre de Commerce, etc.)
	Marché de forte proximité	Marché local	Marché local et régional	Marché spécialisé; parfois export
<b>Barrières d'Entrée dans l'activité</b>	Très faibles, surtout de la force de travail	Technologies simples	Technologie simples avec investissements	Plus grande complexité technologique et/ou production en (demi) série
	Absence de local (rue, domicile ou marché)	Moyens de production élémentaires (petit outillage), parfois sans local permanent	Investissements et équipements légers (énergie électrique) + local permanent	Moyens de production relativement adaptés, site spécialisé
	Pas de besoin en capital - Petit fonds de roulement de départ	Fonds de roulement (stocks, matières premières) - besoin de renouvellement de petit matériel	Capital (équipement) et fonds de roulement (loyer, matières premières, etc.)	Capital important (local, équipement, formation) et fonds de roulement parfois très important. Réelle intensité capitalistique
<b>Potentiel d'évolution</b>	Très faible ou inexistant	Faible ou diversification horizontale des activités. Logique de reproduction plutôt que de croissance	Début d'accumulation de capital; parfois avec un potentiel de croissance mais surtout logique de reproduction (transmission familiale, etc.)	Potentiel d'accumulation et de croissance

caractérisation. Il s'agit:

Cinq critères permettent d'approfondir la

- de l'entrepreneur ou du promoteur en

- soi ;
- de l'activité;
- du rapport à l'environnement;
- du potentiel d'évolution;
- de la barrière d'entrée dans l'activité;

*Quelles leçons tirer de ces typologies ?*

Les données sont à manier avec précaution, les catégories étant souvent moins tranchées dans la réalité. Néanmoins, elles offrent l'avantage de préciser un certain nombre d'éléments qualitatifs sur la dynamique, les potentialités et les limites de chaque segment. Et ces enseignements sont essentiels pour la conception et la mise en œuvre des dispositifs d'appui.

Il n'est pas possible de couvrir l'ensemble du champ avec une offre unique et standard de services. L'analyse précise du contexte devrait permettre de choisir un segment et d'adapter l'offre de services à ses caractéristiques et potentiels. **Evitons donc de mettre en œuvre des interventions à l'égard d'un public indéterminé ou trop global.**

Les frontières entre différents segments ne sont pas étanches mais les différentes expériences montrent à l'envie que la transition est et reste exceptionnelle. Bien sûr, dans chaque pays des « *success stories*<sup>13</sup> » et certaines évolutions<sup>14</sup> témoignent du contraire, mais gardons nous d'extrapoler à partir de leur caractère exceptionnel. Les conditions de la transition ne sont pas évidentes à valider (particulièrement dans un environnement marqué par une baisse généralisée des revenus) d'une part, mais également

<sup>13</sup> (cf. le témoignage de Adja Awa Ndiaye au séminaire ACCT de Cotonou, avril 1995). Partie de la vente de beignets dans la rue, elle possède maintenant trois usines et est Présidente Nationale des Femmes Entrepreneurs du Sénégal.

<sup>14</sup> cf. Bernard GANNE et Moussa OUEDRAOGO « Sentiers inédits et voies fragiles au Burkina Faso : du commerce à l'industrie ? » in POLITIQUE AFRICAINE n° 56 - décembre 1994

nombre d'entrepreneurs ne souhaitent surtout pas changer d'échelle d'intervention. Comme le souligne fort justement B.SAVOYE<sup>15</sup>, « *il y a un malentendu sur la notion d'entreprise suscité par des interprétations restrictives, pour lesquelles l'entreprise est nécessairement associée à une activité durable et une volonté de croissance (...). En effet, dans les pays industrialisés, la majorité des micro-entreprises se contentent également d'une logique de reproduction, et certaines d'entre-elles renoncent délibérément à s'inscrire dans des processus de croissance* ».

Chaque segment ne représente pas le même nombre d'activités. En schématisant, il est possible de le représenter sous la forme d'une pyramide, les activités génératrices de revenus en constituant la base très élargie et les moyennes entreprises le sommet dont l'importance varie considérablement en fonction des contextes nationaux.

Par exemple en Côte d'Ivoire, pour une population globale d'environ 10 millions d'habitants avec un rôle important du secteur agricole de plantations, la grille morphologique<sup>16</sup> suivante structure l'univers des entreprises. "Il est possible d'identifier 3 ensembles et 5 classes d'entreprises. Le premier ensemble, constitué d'une seule classe, est formé par les 2.500 entreprises environ du secteur dit moderne couvert par la Centrale de bilans. Un deuxième ensemble, qu'on peut légitimement, (à la suite d'Oudin 1985), désigner comme secteur intermédiaire, lui aussi constitué d'une seule classe de PME et de gros artisans, acquittant la grande patente (pouvant globalement passer pour un indicateur de taille puisque cet impôt croise volume d'affaires et valeur de l'équipement), comprend environ 32.000 entreprises. Enfin un troisième ensemble, désigné habituellement comme secteur informel, est constitué de

<sup>15</sup> cf. Bernard SAVOYE, opus cite

<sup>16</sup> cf. FAURE, 1989, opus cite

3 classes distinctes : un ensemble d'environ 55.000 petits établissements assujettis à la patente municipale et identifiés par un local professionnel; 220.000 points d'activité urbains (de marché ou de rue); enfin une dernière classe comprenant environ 80.000 foyers d'activités rurales non agricoles."

Peut-être faudrait-il cesser d'investir micro et petits entrepreneurs de fonctions évolutives prédéterminées qu'ils ne sont pas en mesure d'assurer (transition vers le formel, transformation en entrepreneurs « modernes » maîtrisant outils comptables et de gestion classiques, pépinières de PME dynamiques)? La recherche souligne pourtant depuis longtemps la caractéristique fondamentalement involutive des micro-entreprises ou du secteur dit informel<sup>17</sup>. En matière de démarche d'appui, « ...il est peut-être plus pertinent de miser sur l'involution des micro-entreprises, c'est-à-dire leur multiplication, plutôt que sur leur évolution vers des structures plus grandes et plus modernes »<sup>18</sup>.

Autant d'éléments que l'on retrouve analysés et articulés sous une forme synthétique sous la plume d'un chercheur de l'ORSTOM en conclusion d'une importante étude de milieu dans un ville moyenne de Côte d'Ivoire.

**MPE deviendra-t-elle grande ?**  
 (extrait de Y. A. FAURE "Financement de la PME à Toumodi (Côte d'Ivoire): l'illusion informelle" p. 27 Cahiers AUELF-UREF n° 92-25

« Le monde des entreprises est fortement segmenté et prend en défaut toute analyse et toute politique économique fondées sur un pré-supposé continuiste. Les micro-activités tendent à demeurer dans le même secteur informel, les petites entreprises ont vocation à rester petites et les moyennes à rester

moyennes. Rares sont les exemples de passages de taille réalisés et, a fortiori, réussis. Les PME ne sont pas d'anciens établissements informels et l'ingénieux et dynamique artisan n'est pas la préfiguration historique de l'exploitant d'une beaucoup plus grande entreprise.

Cette segmentation s'explique elle-même à la fois par l'existence de seuils difficiles à franchir (financiers, techniques, organisationnels, culturels etc...) et par les diverses logiques qui président à la gestion des entreprises et qui orientent les types d'accumulation qui y prévalent; c'est pourquoi, entre autres, nous proposons de bannir le terme d'"activités de transition" pour désigner les établissements informels intermédiaires entre ceux qui stagnent et ceux qui dégagent des surplus à cause de ses connotations évolutionnistes contredites par l'expérience.

L'accumulation extensive, opérée par diversification des activités, que l'on observe à la fois dans le secteur informel et dans les classes petites et moyennes des entreprises plus structurées voire même modernes, s'appuie sur des déterminants précis (contrôle de la main d'œuvre, difficultés à maîtriser un marché élargi, absence de soutien des structures officielles etc.), et l'ensemble de ces facteurs clairement intentionnés par les petits entrepreneurs en font un processus fondé en rationalité. Ce ne sont donc pas forcément les problèmes de capitaux qui limitent l'expansion des entreprises, et ce n'est donc pas nécessairement le développement des instruments financiers institutionnels ou non institutionnels qui va dynamiser les entreprises et rendre plus fluides et plus fréquents les passages de taille.

Au-delà du monde des tout petits métiers des surplus sont dégagés, des réinvestissements sont opérés, mais dans des limites et sous des contraintes de structure qui n'appellent pas l'explosion des services bancaires et des systèmes financiers informels. Les besoins financiers, dans cette perspective, sont relativisés et le développement entrepreneurial est moins conditionné par le capital que par l'accès et l'adaptation à des marchés de plus grande taille. »

Ces préliminaires posés, la seconde partie est plus directement consacrée à une analyse comparée des différents modèles de dispositifs d'appui. A cette fin, un rappel de l'évolution historique des démarches nous permettra d'introduire une typologie des dispositifs.

<sup>17</sup> cf. Par exemple une étude déjà ancienne, Philippe HUGON Les petites activités marchandes à Tananarive : exemple d'un processus involutif IEDES - Paris 1981 - 84 pages + annexes

<sup>18</sup> SAVOYE opus cite, page 964.

## 2. UN ESSAI DE CLASSIFICATION DES DISPOSITIFS : TYPOLOGIES ET ANALYSES

Le présent chapitre est consacré à l'étude détaillée d'un certain nombre de démarches d'appui. A cette fin, nous avons retenu une typologie des dispositifs, illustrée par l'analyse de quelques cas concrets.

Quatre grandes « familles » de dispositifs ont ainsi été retenues :

- les dispositifs prestataires de services d'appui-conseil (techniques, en gestion, etc.) et de formation, à l'exclusion d'une offre de produits financiers ;
- les dispositifs dit "*intégrés*", c'est-à-dire articulant divers services à une offre de financement. L'étude porte principalement sur un exemple représentatif de la démarche mise en œuvre par le FED (Fonds Européen de Développement) depuis le début des années 90 ;
- les dispositifs de micro-crédit, dits "*minimalistes*", reposant sur une offre de produits financiers, et en particulier sur du crédit à court terme. Il s'agit d'une famille récente, dont la démarche tant à être multipliée dans de nombreux pays ;
- les dispositifs qui articulent financement et certains services (suivi en gestion, conseil ou formation). Reposant sur le même principe que les dispositifs intégrés, à savoir que les entreprises recherchent des services diversifiés, ces programmes récents appliquent toutefois un certain nombre de « recettes » caractéristiques de la démarche minimaliste (telle que la minimisation des coûts, l'intéressement, une

recherche de la pérennité de l'intervention, etc.).

Au-delà de l'aspect un peu arbitraire d'une typologie, notre classification a reposé sur une prise en compte de la logique, du contenu et des déterminants des interventions. Sur la base de cette typologie simple, nous avons tenté de préciser à chaque fois, sur la base de l'analyse de cas concrets, les acquis et limites de chaque démarche, la réalité du public réellement touché ainsi que les défis auxquels ils sont confrontés.

Pour chaque catégorie, une ou plusieurs expériences sont analysées. Elles ne constituent pas obligatoirement des modèles à suivre, mais elles ont été retenues parce qu'elles forment des archétypes ou illustrent particulièrement bien certains aspects de la démarche mise en œuvre. Le choix, forcément réducteur, repose en grande partie sur des dispositifs visités en 1995<sup>21</sup> et/ou évalués récemment. Il s'agit toujours d'expériences qui ont plusieurs années de fonctionnement afin que l'on puisse comparer objectifs initiaux et réalité de l'impact et des « performances ».

Avant d'entrer dans la description et l'analyse détaillée des dispositifs, nous avons choisi de revenir sur l'évolution historique des interventions car elle est riche d'enseignements sur l'apparition des thèmes, des problématiques et du contenu des démarches.

En effet, les termes *activités génératrices de revenus*, *petite entreprise*, *esprit d'entreprise*, *micro-crédit* sont aujourd'hui présents à la une de la presse, dans les discours politiques et systématiquement dans les programmes de développement. De même, la *pérennité* des interventions apparaît désormais comme un élément décisif des critères d'analyse et d'évaluation des programmes.

Mais ces thèmes et problématiques ne sont apparus qu'il y a fort peu de temps.

<sup>19</sup> cf. SAVOYE, opus cite, page 954

<sup>20</sup> « Bureau d'Appui à la Reconversion d'Anciens Fonctionnaires »

<sup>21</sup> Etude GRET/IRAM Juin 1995

Le survol historique esquissé ci-après précise le contexte d'émergence de ces notions et les évolutions du contenu des actions. A l'image d'autres domaines techniques, l'appui aux entreprises est, et a en effet été, traversé par de puissants effets de mode.

## **2.1. L'évolution historique des dispositifs d'appui aux petites entreprises :**

*La petite entreprise apparaît très récemment dans les politiques de développement en Afrique Francophone*

A l'indépendance, seuls le Kenya et l'Inde intègrent la petite entreprise dans leurs stratégies de développement. Dans le cas de l'Inde, la petite entreprise constitue un segment dont la contribution économique spécifique est reconnue par la mise en œuvre d'un dispositif intégré et public d'appui.

Au Kenya, l'indépendance débouche sur une volonté explicite de rééquilibrage des sources de richesse et d'accumulation. La petite entreprise apparaît comme le vecteur privilégié de la redistribution en faveur de la majorité noire; le commerce et la petite entreprise étant, lors de l'indépendance, très largement aux mains des minorités asiatiques et blanches.

Si au Kenya et en Inde la petite entreprise apparaît explicitement dans les politiques de développement, l'Afrique francophone a longtemps privilégié d'autres secteurs. Il y a à cela plusieurs raisons.

*Les années 70 font de l'Etat le moteur et le régulateur du développement*

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

L'Etat est au centre des stratégies, c'est lui l'entrepreneur du développement. Il centralise, gère et affecte les ressources, contrôle les prix. Pour remplir ces

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.

Les conventions de Lomé I (1975) et Lomé II (1979) citent la PME comme bénéficiaire des projets de la Commission Européenne. Mais dans l'ensemble, la petite entreprise et le commerce ne sont presque jamais cités explicitement dans ces stratégies ; ils n'apparaissent pas comme des vecteurs de création de Valeur Ajoutée et d'accumulation.

Le développement est perçu comme résultant d'un effet d'entraînement macro-économique ; l'heure est au rattrapage, aux étapes du développement à franchir. « *Les théories évolutionnistes d'inspiration libérale comme la théorie marxiste annonçaient le déclin inéluctable de la petite entreprise au nom de la recherche incessante de rendements d'échelle ou de la concentration financière croissante. Il en allait de même dans les pays colonisés ou en développement, dans lesquels étaient appliqués les mêmes schémas d'analyse et prônés des politiques axées sur le développement de grandes entreprises ou de grands conglomérats<sup>22</sup>* ».

Si cette politique connaît des variantes nationales, le cadre général reste globalement le même jusqu'aux années 80. 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 », le caractère non capitaliste et il suscite surtout l'intérêt des ONGs dans le courant du célèbre « *small is beautiful* » popularisé par Schumacher au début

des années 70.

### *Analystes et chercheurs « découvrent » le secteur informel*

Les années 70, en marge du courant principal, voient également l'émergence d'un terme appelé à un énorme succès. Une étude du BIT au Kenya (1972), s'attache en effet à cet ensemble indéterminé de très petites entreprises, de services, de survie et de commerce.

Cette analyse économique révèle l'existence et souligne l'importance socio-économique d'un ensemble d'activités ignorées de l'Etat, tant au niveau fiscal qu'au niveau des politiques, pour son impact en termes de distribution et de génération de revenus, d'emploi, de redistribution et 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 ?

On le voit, à peine identifié ce segment se voit attribuer des potentialités propres à satisfaire les attentes de beaucoup d'analystes. Le secteur informel est ainsi tour à tour (et parfois de manière simultanée) appréhendé comme un gisement de futurs entrepreneurs capitalistes, comme incarnant la dynamique économique des pays en développement, ou encore comme le lieu d'émergence d'un « autre développement » opposé à l'Etat « prédateur ».

### *L'ajustement structurel bouleverse les approches*

La mutation fondamentale survient durant les années 80. En effet, de 1982

<sup>22</sup> cf. SAVOYE, opus cite, page 954

à 88, une majorité de pays se sont vus contraints de signer des plans d'ajustement structurels (PAS). Il s'agit d'une véritable révolution : l'Etat n'a plus vocation à tout gérer, il n'est plus l'entrepreneur du développement mais plutôt un « facilitateur » ; la régulation désormais doit davantage procéder du marché.

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

Et pour la première fois, parallèlement aux 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 spécialisées d'exécution.

*Le milieu des années 80 : l'éclosion massive de la première génération de programmes d'appui aux petites entreprises*

Les projets sont conçus de manière volontariste ; ils reposent sur une logique de l'offre. L'analyse est peu ou prou la suivante : les entrepreneurs existants ou potentiels manquent d'appui pour créer, se développer, passer de l'informel au formel. Des contraintes économiques (absence d'accès au crédit, manque de conseils et de formation) et sociologiques (inexistence ou absence d'organisations professionnelles efficaces et représentatives) empêchent l'expression d'un potentiel important. Levons donc les contraintes et les résultats suivront.

Le contenu précis des projets diffère parfois, mais dans l'ensemble, ils reposent sur l'offre gratuite d'une série de services (conseil, formation, analyse

de dossiers, appui technique, information, appui aux organisations professionnelles, préparation d'un environnement plus favorable, etc.). Parfois, en fonction des bailleurs, l'intervention va jusqu'à offrir un produit clé en mains aux entrepreneurs potentiels (idée de projet, équipements, étude de marché et accompagnement).

Autres particularités, en réponse aux bouleversements de l'ajustement structurels, les projets visent parfois explicitement un public social particulier tels les anciens fonctionnaires en Guinée (BARAF<sup>23</sup>-1986), les jeunes diplômés (Mali FED - 1987) ou les réfugiés (FED à St-Louis au Sénégal). Les projets manifestent le souci de définir un univers précis, avec ses frontières, permettant de définir "les gens du dedans" et "les gens du dehors", ceux avec lesquels les interventions vont travailler et ceux qui relèvent d'une autre problématique.

Dans ce cadre, les activités prises en compte excluent généralement le commerce et la restauration, parfois les transports, pour se concentrer sur les activités « nobles » créatrices d'emploi et de valeur ajoutée. L'analyse procède de la macro-économie, l'effort doit porter sur les acteurs économiques susceptibles d'induire un effet cumulatif de création de richesses, de valeur ajoutée et d'emploi.

Le financement, perçu comme un besoin important des entreprises, est lui aussi pris en compte : les institutions financières formelles existantes ne finançant pas assez les petites entreprises la responsabilité des bailleurs est de les inciter à le faire en levant une partie des contraintes pesant sur elles. L'analyse débouche sur une offre de lignes de crédit à taux bonifiés, de fonds de garantie pour prendre en charge tout ou partie des risques, ainsi que de fonds d'études ou encore du capital-risque.

L'idée fondamentale repose sur le

---

<sup>23</sup> Projet dit du « Bureau d'Appui à la Reconversion d'Anciens Fonctionnaires »

postulat suivant : une offre de services appropriés permettra l'émergence d'entrepreneurs dans différents groupes sociaux (jeunes diplômés, anciens fonctionnaires, réfugiés, etc..).

Si au niveau des démarches d'intervention, ces projets de promotion des entreprises sont mis en œuvre à travers des institutions publiques (agences ou autres) ou semi-publiques ; la règle habituelle consiste en un projet localisé dans un service ou sous la tutelle d'un service gouvernemental, avec un homologue fonctionnaire à l'assistance technique expatriée.

Ces démarches ont connu un certain nombre d'évaluation à la fin des années 80 ; et jusque là personne, sauf erreur n'a jamais parlé de pérennité institutionnelle ou de viabilité des interventions. Tout semblait fait comme si les projets étaient appelés à se succéder, à être transférés ou à perdurer sous d'autres formes.

*L'évaluation de la démarche conduit à deux interprétations très différentes : de la démarche intégrée à l'approche « minimaliste »*

En fonction des angles d'analyse, ces interventions de la première école ont fait l'objet de deux types de critiques.

La première, émise par les opérateurs des dispositifs, repose sur un constat : le financement reste un goulet d'étranglement, trop souvent des dossiers bien étudiés n'accèdent pas, en dépit des mesures incitatives au crédit bancaire. Du coup, les promoteurs ont tendance à critiquer les apports des dispositifs d'appui car leur demande s'exprime souvent sous forme de demande de financement.

La seconde critique est énoncée par les bailleurs. Ils déplorent la faible utilisation des lignes de crédits, les médiocres taux de remboursement et la consommation rapide des fonds de garantie mis en œuvre.

Sur ces constats partagés, en schématisant un peu, deux écoles se séparent au niveau de la réponse à donner tout en se fixant comme objectifs explicites la pérennité des interventions.

A la suite d'un important programme d'évaluation l'USAID reproche aux interventions leur coût, leur impact difficilement mesurable et la nécessité de réinjecter à intervalles réguliers des fonds pour assurer la continuation du projet.

La *démarche minimaliste* que l'USAID se propose de soutenir diffère profondément de l'approche antérieure: il s'agit de toucher le plus grand nombre possible de clients (et non plus uniquement le public étroit des entreprises), de minimiser les risques en s'adressant principalement aux activités existantes, de se limiter à l'offre de produits financiers (principale demande des clients), de s'adresser au plus grand nombre sans exclure (bien au contraire) le commerce et les services. ACEP au Sénégal et K-REP au Kenya illustrent tout deux, avec des méthodologies différentes, cette démarche expérimentée au début des années 90.

De l'autre côté, l'Union Européenne sur le même constat, développe une nouvelle génération de programmes. Comme les banques ne financent pas les petites entreprises, malgré les différentes incitations, le FED élabore des interventions complètes, *intégrant* les différents services et le financement. Ces programmes visent aussi explicitement la pérennité, et reposent pour ce faire sur des objectifs quantitatifs ambitieux. Et à la différence de la première génération, ces programmes échappent progressivement à la tutelle de l'Etat.

La CFD enfin, met en œuvre directement à travers son réseau d'agences un instrument de financement des petites entreprises, les AIPB (*Appui aux Initiatives Productrices de Base*), en prenant en compte la création et le

développement des entreprises.

Les bases historiques rappelées, les parties suivantes analysent en détail un certain nombre d'expériences regroupées en quatre grands groupes. La constitution, un peu arbitraire, de ces « familles » procède à la fois du contenu des interventions (services d'appui conseil/formation, services financiers, offre combinée du financier et du non-financier) et de l'évolution des pratiques (démarche minimaliste, dispositifs intégrés, expérimentations en cours).

## 2.2. Dispositifs prestataires de services d'appui/conseil et de formation :

Le choix des dispositifs présentés ci-dessous souligne la diversité des offres de services. A l'intérieur de cette catégorie, on peut distinguer notamment les appuis techniques ou technologiques, les appuis en gestion et l'animation économique.

Ces appuis formaient d'ailleurs la majorité des interventions durant les années 80. L'analyse repose sur l'examen détaillé de deux expériences en cours :

- GRATIS : un dispositif centré sur l'appui et la formation technologique au Ghana;
- K-MAP: un dispositif original de conseil/formation en gestion au Kenya

Ces deux expériences ne représentent pas l'ensemble de la gamme des services non-financiers susceptibles d'être proposés à des entreprises. Il existe en effet, bien d'autres démarches centrées par exemple sur l'offre d'information ou la mise en réseau d'entrepreneurs. Les expériences retenues ci-dessous offrent toutefois une bonne synthèse des problématiques spécifiques de ce type de dispositifs.

De nouvelles expériences, non analysées lors des études menées en 95, méritent d'être suivies avec attention.

Ainsi, depuis 1991 et avec l'appui de la coopération canadienne, la Cellule d'Appui aux Entreprises de Ouagadougou (CAPEO) offre différents services (formations à la carte, conseil et suivi des entreprises, études, *Business Center*...). Avec une compétence reconnue et un début d'autofinancement, la CAPEO entre aujourd'hui dans une phase d'institutionnalisation.

De même, la *Boutique de Gestion, d'Echanges et de Conseils* (BGECO), créée en 1993 à Bamako avec l'appui de la coopération suisse et en lien avec la *Fédération Nationale des Artisans du Mali* (FNAM) offre des services d'appui-conseil en gestion, une mise à disposition de documentation et de contacts, l'organisation de formations ou de rencontres.

**2.2.1. GRATIS (Ghana Regional  
Appropriate Technology and  
Industrial Service) Une longue  
expérience en matière d'offre de  
services technologiques**

---

**Siège** : GRATIS - PO Box 151 - Tema - GHANA - Tél: (233) 02 21 42 43  
**Prestations** : GRATIS agit comme une « tête de réseau » assurant des prestations propres (ingénierie, études économiques) et animant un réseau décentralisé de Centres de Services Technologiques qui proposent les prestations suivantes : mise à disposition (facturée) d'ateliers et équipements; formation technique; formation d'apprentis et aide à la création d'entreprises.  
**Aire d'action** : nationale  
**Année de création officielle** : 1987  
**Statut juridique propre** : organisme public  
**Partenaires associés** : les ITTUs (*Intermediate Technology Transfer Units*) : 4 en 1990, 7 en 1995, 10 en 1997 (prévisionnel 1995).  
**Financement** : depuis 1987 : GTZ, ODA, USAID, OXFAM, Indian Government, Government of Ghana.  
 (1987-1990) : Union Européenne : 1,2 millions d'Ecus et ACIDI (Coopération canadienne) 3,9 millions \$ Canadiens  
 (1991-1996) : Union Européenne : 3 millions d'Ecus et pour la période (1993-1999) ACIDI : 4,85 millions \$ Canadiens  
**Publications** : supports de la formation; brochures, revues et vidéos de communication du groupe.

## Historique

L'importance de l'appui technologique dans les dispositifs d'appui est indéniablement une spécificité Ghanéenne. **GRATIS** coiffe, gère et dirige un réseau décentralisé de Centres de Services Technologiques, les **ITTUs** (**Intermediate Technology Transfer Units**). Le postulat de départ implique que la proximité géographique, technologique et humaine entre les **ITTUs** et les petites unités de production, de services et de transformation induira l'optimisation des technologies et produits existants, et suscitera l'émergence de nouvelles productions.

**GRATIS**, en tant que programme soutenu par les bailleurs de fonds internationaux, a été mis en œuvre à partir de 1987, et s'est développé en un double processus d'élargissement du réseau décentralisé d'ITTUs (passé de 4 en 1990 à 7 en 1995, et à une dizaine en 1997), et d'accroissement de la palette de services proposés.

Indéniablement, **GRATIS** est l'expérience africaine en matière de technologies la plus aboutie. La décentralisation du réseau, l'étendue des champs technologiques abordés et la compétence de ses intervenants en font une remarquable réussite. Sous la

pression des bailleurs, en particulier de l'**ACDI**, la formule actuelle d'offre gratuite de services, dont la survie dépend en effet de la poursuite du soutien des bailleurs extérieurs, devrait toutefois évoluer vers un système de prestations payantes et facturées au client. Le changement est de taille et constitue une réelle (r)évolution qui devrait même transformer le nom du dispositif.

Depuis 1987, **GRATIS** a bénéficié du soutien financier d'un vaste panel de bailleurs (**GTZ, ODA, USAID, OXFAM, Indian Government, Government of Ghana, etc.**), mais les principaux supports du dispositif ont été, et restent encore l'**UE** et l'**ACDI** (Coopération Canadienne). A cela s'ajoutent de nombreuses contributions ponctuelles sur les fonds *micro-réalisations* des ambassades occidentales et nord-américaines.

## Activités

**GRATIS**, la cellule de direction et d'animation du réseau dispose d'un certain nombre d'activités gérées en propre à travers différents départements:

- une Division d'Ingénierie (**ITTU Operation Division**), qui rassemble onze personnes dont 7 ingénieurs, forme le cœur technologique du dispositif. C'est là en effet, que

s'effectue le travail de RD sur les équipements afin de les adapter aux besoins spécifiques des petites entreprises ghanéennes. Elle intervient également en appui aux **ITTUs** pour résoudre des problèmes spécifiques, offrir du conseil ou identifier les filières technologiques (et les équipements) les plus adaptés aux particularités des zones rurales.

- **RAWID (Rural And Women Industries Division)**, une Division chargée des activités productrices féminines, emploie sept permanents. **RAWID** marque une certaine rupture avec la logique traditionnelle des Centres Technologiques demandant aux entrepreneurs intéressés de se rendre dans les ateliers de l'**ITTU**; en effet, l'accent est davantage mis sur la vulgarisation. Les équipes, exclusivement féminines se déplacent dans les communautés pour travailler avec les femmes. En phase avec les activités traditionnelles des zones d'intervention, **RAWID** monte des modules de formation (s'échelonnant entre plusieurs jours et plusieurs mois) dans différents domaines, et particulièrement le tissage et l'élevage des abeilles.
- une Division en charge des études socio-économiques, **SECOM (Socio-Economic and Communication Division)**, compte neuf permanents. **SECOM** intervient dans l'identification des lieux d'implantation des **ITTUs**, procède aux études préalables, se mêle de planification et de stratégie institutionnelle, et, enfin, édite les supports de la formation, les différentes brochures, revues et vidéos de communication du groupe, et organise régulièrement des séminaires à l'attention des cadres d'autres pays africains.

A la base, c'est le réseau décentralisé d'**ITTUs** qui assure la visibilité du dispositif et l'appui quotidien des petits entrepreneurs.

Les **ITTUs**, dont l'objectif est de renforcer et de stimuler un développement industriel décentralisé, offrent les services techniques suivants :

- l'utilisation contre rémunération (*une véritable révolution introduite sous la pression de l'ACDI, et qui met du temps à se mettre réellement en place*) des ateliers et équipements par les entrepreneurs locaux. Les secteurs diffèrent en fonction des spécificités économiques des régions d'implantation des **ITTUs** mais chaque atelier s'articule autour d'une base commune: la menuiserie, le métal-mécanique, parfois de la fonderie, du textile, etc..
- de la formation technique (*Visiting Apprenticeship*) pour les clients et les membres du réseau local des **ITTUs** sur des équipements mis au point, distribués ou recommandés par **GRATIS**;
- la formation d'apprentis (**Structured Training Programme**) sur une période pouvant s'étaler jusqu'à quatre années, en particulier dans les domaines de la fonderie. Chaque **ITTU** accepte, après sélection, jusqu'à cinq apprentis par an. Souvent originaires de l'enseignement technique, cet apprentissage leur permet de compléter leur formation théorique par un temps d'apprentissage sur un équipement très diversifié, devant idéalement leur permettre de monter leur propre entreprise avec un apport initial en équipement de **GRATIS (Hire-purchase facilities)** à l'issue de leur apprentissage. Ils bénéficient, durant leur apprentissage d'une bourse offerte par **GRATIS**.

La participation des entrepreneurs aux conseils d'administration des **ITTUs** constitue un point fort du dispositif et devrait faciliter une adéquation entre les besoins techniques des entreprises et l'offre de service des **ITTUs**.

## Remarques

**GRATIS** se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins, la pérennité de la formule actuelle n'étant pas assurée. En effet, les deux principaux bailleurs, l'**UE** d'une part et l'**ACDI** d'autre part, projettent un futur différent sur l'institution. L'**ACDI** met très fortement l'accent sur la substitution des services gratuits par une prise en compte totale ou partielle du coût des services par les entreprises clientes (*payment by output*). L'**UE** de son côté, hésite encore sur la politique à suivre.

Chaque **ITTUs** réalise des travaux spécifiques sur commande à l'attention des entreprises de la zone, ils disposent en effet d'un équipement qui n'existe généralement pas dans les entreprises clientes (et les municipalités et entreprises publiques) qui payent pour ce service. Ces prestations permettent à certains **ITTUs** situés dans des zones d'activités industrielles (Tema, Tamale, etc..) importantes de couvrir jusqu'à 80 % de leurs dépenses dans une bonne année d'activité. De telles ressources sont par contre impossible à générer dans les zones rurales du Nord et du Centre du pays.

Plus que sur la facturation des services, l'**UE** insiste sur la nécessaire modification de statut de **GRATIS**, organisme public, devant évoluer vers une *Fondation* ou *ONG* de Droit Privé dans une perspective d'autonomisation institutionnelle.

Au risque de schématiser, un certain parallèle se dessine entre les logiques financières et technologiques menées à leur terme. Si d'un côté, une tendance s'amorce vers la minimisation des risques au détriment éventuel des besoins financiers des entreprises, dans l'autre nous nous trouvons confrontés à une dérive technologique de recherche enfermée sur elle-même sans attention particulière aux coûts des services ou à la validation par le marché. Il est significatif qu'à la question de savoir quels étaient les défis auxquels

l'institution **GRATIS** devra faire face dans un futur proche, son directeur n'a pas mentionné<sup>25</sup> l'autonomisation de la structure mais plutôt " *..l'augmentation de la qualité des produits finaux des petites entreprises, la mise au point d'équipements permettant d'intervenir sur de nouveaux marchés et la progressive production en demi-série*".

---

<sup>25</sup> entretien en mars 1995.

## 2.2.2. K-MAP (Kenya - Management Assistance Programme) - une démarche originale de mobilisation de

## compétences extérieures

**Siège :** K-MAP - PO Box 51 838 Nairobi - KENYA - Tel: (254) 2 22 08 63/ Fax: 21 63 96  
**Prestations :** conseil personnalisé, séminaires de formation, animation de réseaux pour l'amélioration des capacités de gestion des petites entreprises. Les prestations sont facturées aux clients.  
**Aire d'action :** nationale mais avec une forte concentration sur la capitale  
**Année de création :** 1986  
**Statut juridique propre :** association à but non lucratif  
**Partenaires associés :** grandes entreprises kenyanes et internationales  
**Partenaires opérateurs :** cadres des grandes entreprises membres du réseau  
**Subventions :** 1986 : 70 000 \$ dont 30.000 de l'USAID et 40.000 de la communauté d'affaires kenyane  
1987-1992 : conventions avec USAID (financement partiel)  
1993-1996 : ODA, subvention de 400 000 £  
**Réseau d'entreprises bénéficiaires en 1995 :** plus de 200  
**Publications :** revue trimestrielle, fascicules thématiques.

### Historique :

Créé en 1986, **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, Deloitte & Touche, Price Waterhouse**, etc.).

A l'origine, 70 entreprises ont accepté :

- le versement d'une cotisation annuelle de membres (*Membership fees*) 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;

**K-MAP** bénéficie du soutien de l'**USAID**. Une visite à Washington de son promoteur, Victor PRATT en 1986 a permis d'obtenir une subvention de départ de 30.000 USD qui, en s'ajoutant aux \$ 40.000 recueillis dans la communauté d'affaires kenyane, ont permis le lancement de **K-MAP** sur de

modestes bases, un local et une secrétaire. Depuis des conventions (1987 et 1992) avec l'agence locale de l'**USAID**, ont formalisé un soutien sous forme d'un financement partiel, puis d'une extension du secrétariat.

Depuis 1993, l'**ODA (British Overseas Development Administration)** a conclu un accord de coopération avec **K-MAP** (budget: £ 400.000) pour la mise en place d'un programme trisannuel de formation à destination d'un public d'entrepreneurs avec une expérience de direction et d'anciens fonctionnaires, en association avec trois Universités Anglaises.

Le réseau actuel de **K-MAP** dépasse les 200 entreprises<sup>26</sup>. L'impact de l'assistance de **K-MAP** se vérifie au niveau du taux de survie des entreprises clientes (94 % survivent aux deux premières années d'existence), de la croissance des emplois (+ 106 %), du chiffre d'affaire (+ 292 %) et des immobilisations (+ 189 %).

### Activités

#### *Le conseil personnalisé :*

<sup>26</sup> entretien mené en février 95 à Nairobi. Les informations de ce chapitre proviennent de K-MAP et des agences locales d'ODA et de l'USAID.

C'est l'activité originelle (et originale) de **K-MAP**, et toujours son activité phare. Le paiement d'un droit de 1.500 KSH (soit environ 190 FF en février 95) ouvre droit à 5 entretiens personnalisés avec des cadres de grandes entreprises membres du réseau. Auparavant une procédure de sélection des clients potentiels a été mise en place.

Elle repose sur :

- une discussion préliminaire avec le staff permanent de **K-MAP**;
- une visite de l'entreprise;
- un entretien d'identification des problèmes avec les consultants du réseau **K-MAP**;

L'entretien individuel constitue un pilier de la démarche. A ce niveau K-MAP répond intelligemment aux préoccupations de son public de petites entreprises structurées, très peu désireuses d'exposer leurs problèmes de gestion à un public pouvant comporter des concurrents ou encore de perdre du temps pour participer à une formation trop généraliste pour répondre avec précision aux spécificités de leur domaine d'activité.

De 1989 à 94, **K-MAP** a offert des sessions personnalisées de conseil à plus de 800 entrepreneurs (soit plus de 2500 sessions de conseil et 3500 sessions consacrées à des porteurs de projet).

*Les séminaires de formation :*

Les séminaires sont organisés ponctuellement à l'attention d'une clientèle de dirigeants expérimentés de petites entreprises. Le coût de la formation est proche de ceux du marché (30.000 KS, soit environ 3.750 FF en 1995), les cours sont assurés, en soirée ou le week-end, par des cadres des grandes entreprises du réseau (où se déroulent également les visites de terrain). Cette activité serait autofinancée par les droits d'inscriptions, et la

demande excéderait largement l'offre en places disponibles.

*L'accès au crédit*

Une convention entre **K-MAP** et la **Barclays Bank of Kenya**, signée en 1991 a ouvert aux entreprises clientes de **K-MAP** un accès facilité à du crédit en fonds de roulement et aux lettres de crédit, (de \$ 2.400 à \$ 80.000), avec des garanties limitées à 50 % du montant total emprunté. Les bénéficiaires doivent être clients de **K-MAP** depuis plus d'un an et être conseillés par des cadres du réseau de grandes entreprises. Ainsi K-MAP « labellise » ses meilleurs clients vis-à-vis de la banque. En février 1995, 20 entreprises (plutôt dans la tranche des plus grandes des petites entreprises clientes) ont bénéficié de ce programme pour un montant total de 12 millions de KS (soit environ 1,5 million FF).

La création d'un Fonds de Garantie abondé uniquement par des contributions du secteur privé, et destiné à couvrir partiellement les demandes en crédit des petites entreprises clientes, est à l'étude.

*L'animation d'un réseau d'opérateurs dans le domaine de la petite entreprise*

**SECA** (*Small Enterprise Credit Association*), créée en 1992 rassemble des Banques, des ONGs (comme **K-REP**, **PRIDE**, **KWFT**, etc.) autour du thème du crédit aux petites entreprises. Le secrétariat étant assuré par **K-MAP**. Les discussions portent actuellement sur la création d'un **Credit Reference Bureau** (Bureau de Références en matière de Crédit) dont l'objectif serait de communiquer aux banques les comportements en matière de remboursement sur plusieurs années des meilleurs clients des programmes d'épargne crédit afin de les qualifier pour obtenir du crédit bancaire. Leurs références en matière de remboursement devant servir de

garantie partielle pour la banque. On retrouve bien ici une réponse kenyane à la « *client graduation* »<sup>27</sup>, les dispositifs de micro-finance choisissant dans l'ensemble de se concentrer sur l'offre de services financiers qu'ils maîtrisent le mieux plutôt que d'accompagner l'évolution des besoins d'une fraction de leurs clients (prêts plus importants sur des durées éventuellement plus longues).

Une revue, **Small Business Forum** est publiée trimestriellement par **K-MAP**, ainsi que des fascicules sur différents thèmes de gestion.

#### *La reproduction du modèle*

Depuis 1993, le modèle **K-MAP** a été transféré au Botswana (**B-MAP**). Un objectif explicite de la direction est désormais la reproduction du concept dans d'autres pays africains.

#### **Remarques :**

Nous ne disposons pas d'informations très précises sur **K-MAP** au niveau du budget annuel ou du staff permanent. L'autosuffisance du dispositif apparaît dans le discours de la direction comme un objectif à moyen terme (1999) mais elle ne se traduit pas encore à l'heure actuelle par une dynamique d'ensemble.

Le prototype de l'entreprise cliente est avant tout le commerce de distribution, mais il y a également une petite part d'unités de production (10 à 15 %) et de services. Ces entreprises font partie des plus grandes des petites entreprises, elles emploient en moyenne 5 à 10 employés. Le type de service proposé par **K-MAP**, centré sur le conseil individualisé en gestion, contribue très largement à sélectionner une clientèle dont les problèmes relèvent davantage

du marketing, de la gestion des stocks, de la gestion du personnel que de la production.

Au niveau des bailleurs, l'expérience est jugée très positive. Il est vrai que l'on se trouve en présence de la réalisation d'une excellente idée de départ, demander aux grandes entreprises de la place de fournir gratuitement un cadre par mois pour une journée de conseil personnalisé. **K-MAP** reste très largement porté par la personnalité charismatique de son fondateur Victor PRATT. Sa visibilité entrepreneuriale et son excellent réseau social et politique ont en effet favorisé la matérialisation de l'idée.

Ce type de démarche endogène, reposant sur une mobilisation de la communauté d'affaires locale devrait être transposable dans des pays intermédiaires caractérisés par l'existence d'un important tissu de PME ou de filiales de grandes entreprises étrangères comme l'Afrique du Sud, la Côte d'Ivoire ou le Cameroun. **K-MAP** illustre avec pertinence la nécessité d'offrir des services tenant compte des spécificités nationales ou locales.

---

<sup>27</sup> il s'agit, sous l'effet de la croissance et du développement de l'activité, du passage d'une gamme de service à une autre. Par exemple de crédits de faible montants à des crédits de montants supérieurs.

### 2.2.3.. En guise de synthèse

**A.** A l'exception de K-MAP, les centres de services étudiés illustrent la prise en compte tardive des implications d'une recherche de pérennité. Dans la plupart des cas, l'objectif de pérennisation procédait davantage d'un objectif soudain d'un bailleur que d'une démarche systématique et cohérente mise en œuvre dès la conception de l'intervention. L'apparition brutale du thème de la pérennité au début des années 90 expliquant en partie cela.

Cette prise en compte tardive induit un certain nombre de conséquences désormais bien identifiées. Il s'agit d'abord d'une rupture avec la logique de projet extérieur financé par un bailleur, et donc d'une remise en cause d'avantages acquis (salaires, avantages, véhicules, revendications syndicales, etc.). Il s'agit ensuite d'une gestion plus rigoureuse dans le sens d'une minimisation des coûts (loyer, frais de téléphone et fonctionnement, etc.). Autant d'éléments et de bouleversements qui tendent à fragiliser l'institution pendant cette période de transition.

D'où la recommandation, désormais généralement admise (à défaut d'être systématiquement appliquée) de prendre en compte dès la conception d'une intervention les conditions de sa pérennité (maîtrise des coûts, exigence de performances et facturation des services).

**B.** Toutefois le problème de l'équilibre financier des centres de services reste entier. Si certaines fonctions (par exemple l'animation économique d'un milieu) peuvent être considérées comme temporaires et donc être traitées dans le cadre des projets, l'objectif reste d'assurer la pérennité des fonctions d'information, de formation et d'appui/conseil. Or celle-ci ne peut reposer sur des prestations gratuites

assurées par des projets temporaires financés par l'extérieur. Mais, au contraire, si l'on passe à la facturation au coût réel des services, le marché solvable reste très étroit.

On constate d'ailleurs que les dispositifs introduisant une part de facturation (K MAP, CAPEO) touchent davantage la frange supérieure des petites entreprises et les moyennes entreprises que la frange inférieure des petites entreprises.

Cette contrainte pourrait idéalement être levée par une combinaison de ressources: facturation d'une partie des services et subventions (externes et nationales). Une subvention du bailleur de fonds est parfaitement envisageable, elle implique toutefois, pour rester dans une démarche d'autonomisation et d'exigence, que son niveau soit lié à des objectifs qualitatifs à remplir, et partant que le principe de la subvention ne soit pas acquis pour toujours mais puisse être revu périodiquement (tous les trois ans par exemple)<sup>30</sup>. Les centres de services à l'attention des créateurs et petits entrepreneurs en Europe bénéficient largement de subventions publiques. Il s'agit indéniablement d'une nécessité dans le Tiers Monde et peu d'efforts ont porté sur ce point.

Une hypothèse à creuser serait qu'une partie de la fiscalité prélevée sur les entrepreneurs (patentes, taxes diverses...) puisse être utilisée à cette fin, en toute transparence. Les entrepreneurs ne sont pas systématiquement hostiles à la fiscalité mais ils souhaiteraient en percevoir réellement certaines retombées.

**C.** D'autre part, l'exemple de K-MAP plaide en faveur d'une plus grande attention aux besoins spécifiques d'une composante particulière de la clientèle.

---

<sup>30</sup> L'expérience de la CAPEO (Burkina-Faso) centre de service (conseil et formation) en phase d'institutionnalisation pourrait offrir d'utiles enseignements sur la combinaison d'une politique de facturation des prestations aux entrepreneurs et de subvention d'un bailleur.

Le succès rencontré par leur offre de services repose également sur la prise en compte des spécificités de ces entrepreneurs de taille moyenne. Ils ressentent des lacunes en gestion de leur entreprise mais ils ne seraient pas pour autant prêts à participer à des sessions collectives et à exposer leur problèmes à l'ensemble des participants.

L'adéquation de l'offre de services aux besoins spécifiques de la clientèle constitue ainsi un axe majeur d'adaptation des démarches d'appui. Cet axe s'articule très bien avec l'accent mis dans la première partie sur les différences de besoins et de potentiels des gammes d'entreprises (AGR, micro, petite, PME ).

### **2.3.La démarche « intégrée » d'offre de services d'appui/conseil et de financement <sup>31</sup>**

(l'expérience a commencé en 1987 sous la forme d'un projet) et constitue certainement l'expérience la plus emblématique de la démarche « intégrée ».

La notion de démarche intégrée a vu le jour à la fin des années 80. En réponse à la difficulté pour les projets d'appui à la création d'entreprises de faire financer les dossiers soumis auprès du secteur bancaire, il s'agit d'offrir un panel quasi-exhaustif de services (du montage de dossiers au crédit en passant parfois par la formation).

Le raisonnement est simple et pertinent : porteurs de projets et entrepreneurs en activité ont des besoins diversifiés alors que ces services n'existent pas (appui-conseil) ou sont mal rendus par les institutions existantes (financement bancaires par exemple).

A partir du début des années 90, ces programmes intègrent la notion de pérennité des interventions et ambitionnent ainsi l'autonomie financière et institutionnelle. Nous verrons que leur mise en œuvre repose à cette fin sur une série d'objectifs quantitatifs extrêmement ambitieux.

De nombreux bailleurs ont mis en œuvre des programmes sur cette base, mais c'est certainement le FED qui est allé le plus loin dans cette expérimentation à travers une série de projets initiés et mis en œuvre dès la fin des années 80 au Sénégal.

L'expérience de Crédit Initiative (CISA) au Mali, qui a évolué au fil des évaluations successives pour s'autonomiser en 94 sous la forme d'une institution financière, est riche d'enseignements. Elle offre en effet l'avantage de s'inscrire dans la durée

---

### 2.3.1. CREDIT INITIATIVE S.A au MALI : Un archétype de la démarche intégrée

**Siège** : Crédit Initiative S.A - B.P 3284 Bamako - MALI - Tél: (223) 22 06 84/ Fax: 22 22 06  
**Prestations** : elles sont liées au financement de projets de création et/ou de développement d'entreprises (accueil des promoteurs et présélection, études de projet, crédit, conseil et suivi).  
**Aire d'action** : implantation sur 7 des 8 régions du Mali  
**Année de création officielle** : 1987  
**Statut juridique propre** : « projet » jusqu'au 15 février 1995, établissement financier agréé par la BCEAO à compter de cette date avec statut de Société Anonyme (C.I.S.A.) d'Economie Mixte au capital de 500 millions de FCFA  
**Partenaires associés** : FED et BEI (depuis 1995).  
**Tutelle** : jusqu'en février 1994, projet sous la double tutelle du FED et du Ministère malien de l'Emploi, de la Fonction Publique et du Travail.  
**Financement** :  
Phase 1 (1987-1989) : FED pour 2,8 millions d'ÉCU  
Phase 2 (1989-1991) : FED pour 8 millions d'ÉCU  
Phase 3 (1992-1994) : FED pour 13 millions d'ÉCU  
Phase 4 (1995-1997) : pour CI SA, BEI : 1 million d'ÉCU + dotation FED : 3,8 millions d'ÉCU (au printemps 96)  
**Actionnariat : (capital de 500 millions non entièrement libérés)**

- Etat Malien : 15%
- BEI : 17 %
- Promoteurs : 30 %
- Banques et Etab. Financiers : 31 %
- Office National de la Main d'Oeuvre : 5 %
- Personnel : 2 %

**Critères d'efficience du programme** :  
Encours de crédits: 2,4 Milliards FCFA (408 projets) en mars 95, 3,3 Milliards FCFA (430 projets) en décembre 1996  
Taux de recouvrement (à l'échéance + 1 mois) : 65 % en 1996  
Taux de couverture des frais de fonctionnement (hors amortissement et assistance technique) par les revenus du projet (intérêts et honoraires) : environ 58 % en 1995  
**Personnel** : 59 personnes (hors AT expatriée) en décembre 1996

#### Historique :

En septembre 1987 démarre la première phase du projet FED d'appui à la création de PME/PMI dont les objectifs étaient de deux ordres : d'une part créer 100 entreprises sur une période de 2 ans dans deux régions (Ségou et Sikasso) et d'autre part inciter les jeunes diplômés à créer leur entreprise. En cela, ils s'inscrivent bien dans leur époque, il s'agit de créer des entreprises et de permettre l'émergence de nouvelles couches d'entrepreneurs à partir de publics sociaux qui ne peuvent désormais plus être absorbés par l'État.

Le goulet d'étranglement du crédit (faible participation des banques au dispositif) conduit à adjoindre un volet financement

au programme. Une deuxième phase débute donc en 1989, avec un budget supplémentaire de 8 millions d'ÉCU, dont 7 en ligne de crédit pour les entreprises. L'identification de cette nouvelle phase est l'occasion d'un réel effort de créativité en matière d'ingénierie institutionnelle : c'est l'aboutissement de la démarche intégrée<sup>36</sup>.

La démarche est conçue comme un modèle « *totalisant* » qui effectue par lui-même l'ensemble des opérations liées à ses objectifs. Elle s'appuie sur les principes suivant :

- Viser les **entreprises individuelles**,

<sup>36</sup> elle sera mise en œuvre au même moment avec les mêmes principes de fonctionnement au Sénégal (projet COPARE).

centrer les interventions sur les promoteurs les plus capables de se développer à court terme.

- Intervenir sur une **zone géographique limitée**, pour faciliter le suivi rapproché.
- Offrir un **ensemble complet de services** aptes à renforcer les facteurs interdépendants de leur activité (montage de dossiers, technologie, formation en gestion, appui à la commercialisation, détaxation du matériel importé, appui aux organisations professionnelles, études et informations sur les marchés et filières, etc.).
- Sécuriser le crédit par des systèmes qui allient **garantie financière et pression sociale** (formules de petites sociétés de caution mutuelles).
- Concevoir, comme outil d'appui, un **dispositif spécifique** constitué :
  - 1 d'une **cellule autonome** de "suivi-conseil" qui assure les services d'accompagnement et à laquelle sont également dévolues la gestion des fonds de crédit et l'autorité sur leur engagement (le projet est le banquier),
  - 2 de structures ad hoc, **comité de pilotage - comité de crédit**, qui relie cette cellule aux instances tutelles du projet et en charge du secteur.

Il s'agit clairement et explicitement d'une intervention massive pour lever les goulets d'étranglement et jeter les bases d'une émergence et du développement de nombreuses entreprises.

A la suite d'une évaluation externe faite en 1991, le projet entre dans une troisième phase, en 1992, avec un nouveau financement de 13 millions d'ECU. Le projet est alors ouvert à tous les créateurs d'entreprises nouvelles, sans restriction quant à l'activité et à l'origine du promoteur.

L'extension du projet s'effectue

parallèlement à la fixation d'objectifs quantitatifs extrêmement ambitieux (en soi et par rapport au contexte malien) :

- financer au moins 1000 entreprises,
- atteindre un encours de crédit d'au moins 4 milliards FCFA,
- créer au moins 4000 postes de travail direct,
- atteindre un pourcentage de 25 % des entreprises créées dans les secteurs de l'industrie, de l'artisanat ou du tourisme,
- atteindre un taux minimum de 65 % de respect des échéanciers de remboursement des crédits et un taux maximum de créances perdues de 10 %
- 20 % des financements effectués après le 1/1/1992 doivent concerner des extensions ou développement d'activités existantes (y compris les refinancements),
- les revenus du projet (intérêts et honoraires) doivent couvrir ses frais de fonctionnement, hors amortissements et assistance technique.

#### **La structure institutionnelle :**

Le siège rassemble la direction et les services généraux (audit interne, contentieux, formation, coordination des GIE). Le **directeur** (chef de projet) qui coordonne l'ensemble, est l'interlocuteur des tutelles et dispose d'un pouvoir de décision sur tout octroi de crédit.

Sept antennes régionales ont été créées (Bamako, Segou, Sikasso, Mopti, Kayes, Tombouctou et Gao) couvrant 7 des 8 régions du territoire national. Unité déconcentrée du projet, l'antenne est établie dans la ville principale de la région. Elle développe dans sa zone les fonctions de crédit-conseil auprès des promoteurs : accueil, suivi, mise en place du crédit et recouvrement. Des guichets sont ouverts dans les circonscriptions régionales les plus éloignées de l'antenne. Près de 90 % du personnel du

projet<sup>37</sup> est affecté aux antennes, dont l'effectif pouvait aller de 6 à 18 personnes selon l'importance de l'antenne. Un chef d'antenne coordonne ces activités.

### **Les fonctions assurées**

#### *L'accueil*

Il remplit une double fonction d'information et d'évaluation des porteurs de projets sur la base de cinq critères d'analyse : la qualité du promoteur, sa connaissance du projet, sa connaissance du marché, sa maîtrise technique et sa capacité de gestion.

Cette notation est précédée de quatre critères préalables portant sur la moralité du promoteur, sa situation judiciaire, son accord pour respecter les conditions d'octroi d'un prêt, la pertinence du projet d'activité dans le cadre de la politique du programme. Enfin, l'évaluation, réalisée sous la responsabilité du chef d'antenne, donne lieu à une décision motivée et écrite de présélection ou d'abandon.

#### *L'étude*

Intervenant après l'accueil et la présélection elle aide le promoteur à formuler son projet d'activité et préparera son dossier pour sa présentation au Comité de crédit.

En 1994, le projet souffrait de la fréquence d'études de marché trop souvent imprudemment optimistes et parfois incomplètes. D'autre part, on a observé une inclination spontanée et assez répandue des agents du Projet consistant à considérer qu'une étude entreprise devait aboutir à présenter un dossier justifiant une décision positive du

Comité de crédit.

#### *Le suivi/conseil*

Il intervient dès qu'est prise une décision d'octroi de crédit à un promoteur. Sa mission générale est d'accompagner le promoteur dans son activité et de veiller au bon remboursement des échéances.

Cela se traduit par une triple mission opérationnelle : contrôler la réalisation des investissements, apporter un appui à l'exploitation et, parallèlement, s'assurer du recouvrement des remboursements du prêt aux échéances prévues.

#### *Le coût du crédit et la rémunération des services*

Les frais imputables au promoteur sont pris en compte dans le plan de remboursement. Il s'agit de :

- frais d'étude préalable, calculé en fonction du volume de l'investissement (5 % pour un montant inférieur à 5 MCFA, 4 % entre 5 et 10 MCFA, 3 % au delà de 10 MCFA).
- frais de suivi, évalués à 2,5 % des résultats cumulés de la période d'emprunt, avec un coût plafond fixé à 500 000 CFA.
- intérêts sur le crédit ;
- frais d'enregistrement.

Si l'étude préalable minimise a priori les risques, Crédit-Initiative utilise une combinaison de garanties, une garantie financière classique (nantissement sur les biens propres du promoteur) et une garantie « sociale » offerte d'une part par un parrain (offrant une garantie morale) et d'autre part par un GIE.

Chaque promoteur requérant un crédit avait en effet l'obligation préalable de créer une structure associative de cautionnement solidaire du prêt sollicité, avec au moins 3 personnes devant cotiser sur un compte bloqué pendant

---

<sup>37</sup> En 1994, la structure du projet comptait 103 salariés maliens et un seul expatrié, le chef de projet (pour 95 salariés nationaux et 4 assistants techniques expatriés en 1991).

toute la période de remboursement du prêt.

Il s'agissait d'une sorte de caution mutuelle « *tontinière* », les sommes accumulées servant à régler une échéance non honorée ou, en fin de remboursement, à valoir de caution solidaire pour l'octroi d'un prêt à un autre membre de l'association. Si tel n'était pas le cas, en fin de remboursement du prêt, le compte était débloqué et reversé à l'association, augmenté de l'intérêt accumulé. Le GIE avait en somme une double fonction : caution pour le projet, épargne pour les adhérents.

## Résultats

Au printemps 1994, avant la phase de pérennisation, les principaux résultats étaient les suivants:

- 14 366 visites de candidats promoteurs, 4 525 dossiers ouverts (31,5 %).
- 908 projets financés (20 % des dossiers ouverts) dont 42 % issus de jeunes diplômés et 11 % issus d'ex fonctionnaires;
- un encours net au 31 mars 1994 de 2 milliards FCFA après provisionnement de 1 milliard FCFA et des pertes de 1,5 milliard FCFA (27 % des crédits accordés depuis l'origine).
- un taux moyen de remboursement hors contentieux autour de 60%;
- un nombre total d'emplois créés de 3 556<sup>38</sup>, avec une moyenne de 3,9 emplois par projet financé.

## Commentaires

*L'étroite imbrication des fonctions: une*

<sup>38</sup> Il serait intéressant à partir de ces résultats affichés au printemps 94 d'actualiser des chiffres à partir des entreprises toujours existantes aujourd'hui. La création réelle d'emplois se mesurant également dans la survie de ces emplois.

*source majeure de dysfonctionnement*

Les différentes fonctions exercées par le projet sont étroitement liées : l'accueil fournit de l'activité à la fonction d'études de dossier qui elle-même prépare des dossiers en vue du comité de crédit. L'octroi d'un financement crée de l'activité pour l'équipe chargée du suivi.

En outre, la rémunération des différentes interventions est généralement liée à l'octroi du crédit. L'ensemble de la procédure subit donc une incitation à prêter. Les études de dossiers se transforment donc progressivement en machine à alimenter le Comité de Crédit, une étude entreprise devant aboutir à présenter un dossier justifiant une décision positive du Comité de crédit. Pourquoi donc refuser un dossier élaboré à l'interne ?

De même, la procédure de constitution des GIE sensée offrir une garantie « sociologique » n'a pas fonctionné de manière satisfaisante, étant rapidement considérée par les promoteurs (et parfois par les agents du projet) comme une formalité d'accès au crédit. Il en a résulté (de même qu'au Sénégal) la multiplication de GIE fictifs ou dont les cotisations des membres étaient en fait versées par l'emprunteur lui-même entraînant de la sorte (dans le meilleur des cas) une diminution de son fonds de roulement.

*Une machine à prêter et pas à recouvrir :*

La dynamique amorcée, l'étroite articulation des fonctions assurées par le projet et les objectifs quantitatifs très ambitieux ont progressivement transformé le projet en une machine à prêter<sup>39</sup>. Le recouvrement quant à lui

<sup>39</sup> il est intéressant de souligner que la démarche mise en œuvre au Sénégal, procédant d'une même philosophie tout en s'appuyant sur une démarche plus complexe, s'est elle aussi transformée en machine à prêter. Même la tentative d'externalisation de la fonction d'étude et de montage de dossier a renforcé cette tendance en conditionnant massivement la rémunération du

apparaissait comme le parent pauvre, rien (même pas les recommandations du bailleur) n'incitant en ce sens; d'autant plus que les rééchelonnements massifs tendent à cacher la situation réelle du dispositif.

Sur cette base, la décision a tout de même été prise de continuer l'intervention en offrant une personnalité juridique au projet afin de pérenniser l'intervention et d'améliorer ses performances.

### **La transformation en institution financière :**

En 1994 est créée une société anonyme à vocation d'établissement financier : « Crédit Initiative S.A. », qui signera, en fin d'année, un contrat de financement avec la BEI pour un montant d'un million d'ECU. Le nouvel établissement financier obtient l'agrément de la BCEAO au cours du premier trimestre 1995, et commence aussitôt ses activités de crédit. Le CA de la nouvelle institution comprend un panel de « bons » clients. L'assistance technique expatriée est limitée à un conseiller.

L'objectif central assigné à CISA est de pérenniser sa structure à moyen terme. Avant transfert à CISA, le portefeuille du projet FED a été très largement épuré puisqu'il a été réduit de plus de 1000 financements à environ 400. Son activité de crédit est financée principalement par les ressources fournies par le FED (par rétrocession de l'État malien au nouvel établissement) et par la Banque Européenne d'Investissement (dans le cadre d'un contrat de financement sur capitaux à risques).

La transformation s'est également accompagnée d'une importante réduction de personnel (de 115 à une soixantaine). Enfin, les activités annexes (formation, animation de milieu,

information, appui technologique) prévues à l'origine et peu mises en œuvre sont définitivement abandonnées. La composante suivi/conseil a toutefois été conservée.

La transformation de CISA en institution financière est encore trop récente pour que soient tirées des conclusions définitives. Néanmoins, un certain nombre de points méritent d'être soulignés :

- L'objectif principal de CREDIT INITIATIVE reste d'offrir une réponse appropriée aux demandes de développement et de création d'entreprises. La prise en compte de ces demandes repose en particulier sur une offre de financement de la création et de l'investissement, deux services rarement disponibles dans l'environnement.
- Une démarche extrêmement coûteuse. Le choix de CISA (investissement et création) a un coût : le temps consacré à l'analyse des demandes, à vérifier la réalité du marché et la crédibilité de l'emprunteur, mais aussi les risques spécifiques liés au financement du moyen terme. Au printemps 97, le coût total de l'opération (subventions de fonctionnement et en lignes de crédit, puis dotation en capital) avoisine une trentaine de millions d'ECUs. Il s'agit réellement d'un montant considérable qui limite la reproductibilité de l'expérience.
- Un équilibre financier aléatoire qui résulte de la combinaison de plusieurs facteurs. Depuis l'abandon du volontarisme en matière d'émission de crédit et le nettoyage du portefeuille en préalable à la transformation en institution financière, le niveau d'activité de CISA a considérablement chuté. La nécessaire prudence dans l'octroi de nouveaux crédits a conduit à émettre une centaine de nouveaux prêts au cours des trois dernières années. Ce niveau d'activité est à mettre en

---

service de ces bureaux d'études à la remise d'un dossier bancable. D'où la fourniture par ces bureaux de dossiers bien travaillés !

relation avec le coût induit par la couverture nationale de CISA, le maintien des agences de Gao et Tombouctou résultant d'une volonté politique du gouvernement malgré le faible niveau d'activité de ces agences.

- Les performances en matière de remboursement restent inférieures à 70 % (échéances + 1 mois) alors même que la réalisation des garanties est aujourd'hui extrêmement aléatoire. Les recettes par l'activité de crédit semblent donc insuffisantes par rapport aux charges de fonctionnement de la structure. L'aléatoire rentabilité ne risque-t-elle pas d'induire de fréquentes recapitalisations (3,75 millions d'ECUs au printemps 96) ?
- Enfin, CISA en tant qu'établissement financier, est soumise au contrôle de la BCEAO, et contrainte à ce titre de s'aligner sur les taux d'intérêt bancaires, lesquels baissent structurellement depuis plusieurs années. CISA est-elle une nouvelle banque de développement ?

### 2.3.2. En guise de synthèse à propos de la démarche « intégrée » :

Le principe originel de l'approche intégrée, à savoir une offre diversifiée de services financiers et non-financiers, reste pertinent. Mais l'analyse des différentes expériences<sup>40</sup> conduit à remettre très largement en cause les modalités opératoires de cette démarche.

Dans l'ensemble, la démarche se traduit par la mise en œuvre de structures lourdes (personnel nombreux, beaucoup d'assistance technique, aisance matérielle en équipements et parc automobile, image préjudiciable de « projet »), relativement peu efficaces et efficaces.

D'une manière synthétique, les critiques de la démarche « intégrée » portent sur une addition de faiblesses :

- Il s'agit d'une part du coût global de ces interventions (plus de trente millions d'ECU dans le cas de CREDIT-INITIATIVE). Et ensuite du rapport déséquilibré entre le coût total et les impacts réels du programme (entreprises créées ou en développement fonctionnant toujours deux ou trois ans après) ;
- Il s'agit ensuite d'une difficulté objective à piloter des structures de cette taille (couverture nationale, lignes de crédits très importantes, personnel nombreux). L'offre importante de crédit créant d'autre part des convoitises parfois délicates à gérer. Le contrôle extérieur de ces structures implique enfin le recours fréquent (tous les six mois au moins) à un audit externe et indépendant.

La reproduction du modèle ne semble pas assurée aujourd'hui. D'une part, un

---

<sup>40</sup> voire par exemple le projet COPARE – Conseil et Partenariat avec les Entreprises (Sénégal) ou d'autres expériences plus récentes

faisceau d'évaluations a contribué à mettre la lumière sur les dysfonctionnements de la démarche. Et d'autre part, les montants financiers énormes que leur mise en œuvre requière (souvent plusieurs dizaines de millions de francs) se heurtent aux limites objectives d'un certain désengagement des bailleurs. Or le fonctionnement de ces dispositifs implique un renouvellement fréquent des subventions du bailleur ou de l'Etat, la facturation des services à la clientèle ne permettant pas d'atteindre un équilibre financier.

Il ne s'agit pas ici d'exclure le recours à des formes de subventionnement extérieurs, mais nous verrons plus loin (cf. 2.5. ci-après) que de nouvelles expériences tendent à offrir une gamme diversifiée de services à une clientèle variée à un coût global bien inférieur à ces interventions massives.

Une offre de services diversifiés aux entrepreneurs suppose donc l'identification de nouvelles modalités pratiques.

Enfin, et d'une manière plus générale, la limite des démarches intégrées conduit à remettre en cause les postulats de départ concentrant l'intervention sur l'investissement et la création de nouvelles entreprises (parfois par des publics sociaux spécifiques). Si ces besoins existent, il ne constituent pas la base stable et exclusive d'une intervention. Le financement de l'investissement est peut-être un service plus exceptionnel que le financement du fonds de roulement et la création d'activités nouvelles se révèlent peut-être moins évidente qu'il ne semblait au tournant de la décennie.

Les dispositifs minimalistes étudiés au chapitre suivant, se concentrent d'ailleurs sur une offre de services financiers (à court terme) en excluant souvent la création de nouvelles unités, perçues comme étant trop risquées.

## 2.4. DEMARCHE MINIMALISTE ET INSTITUTIONS FINANCIERES SPECIALISEES : UNE REVOLUTION DES ANNEES 90

Les dispositifs de micro-crédit, dits "minimalistes" ont d'abord été impulsés en Afrique par l'USAID à la fin des années 80. Ils connaissent aujourd'hui une vague grandissante et tendent à se multiplier dans tous les pays.

La démarche a surgi, partiellement en réaction vis-à-vis d'une offre intégrée de services à un moment où les notions de pérennité des interventions et de viabilité financière des dispositifs se sont imposés comme des critères importants et nouveaux d'appréciation des programmes.

Les différences entre dispositifs intégrés et démarche minimaliste sont en effet nombreuses et profondes :

- Une offre de service limitée au financement s'oppose à une offre diversifiée articulant appui-conseil et formation à du crédit ;
- Le choix de certains publics sociaux et l'accent mis sur la prise en compte de la création de nouvelles activités et le financement de l'investissement diffèrent radicalement d'une offre de crédit court-terme sans public-cible *a priori* ;
- La démarche minimaliste repose en outre sur une recherche explicite et systématique de la rentabilité financière grâce à une série de techniques de minimisation des coûts et des risques ;

Aux fins de l'analyse, nous avons retenu deux expériences très différentes. D'une part ACEP au Sénégal qui incarne bien un modèle minimaliste. L'expérience a été initiée sous sa forme actuelle lors de

la refonte d'une programme généraliste d'appui aux entreprises au début des années 90. L'étude du modèle est d'autant plus importante qu'il connaît aujourd'hui une vogue réelle auprès des bailleurs de fonds et qu'il est appelé à être répliqué.

La Coopération Française finance ainsi depuis trois ans une expérience ADEFI, sur la base de la même méthodologie, à Antsirabé à Madagascar. D'autre part la CFD envisage un développement au Cameroun et en Côte d'Ivoire.

Le PASI, expérience ivoirienne financée par la Banque Mondiale, plus récente, offre un autre éclairage sur les dispositifs minimalistes en finançant une partie d'entreprises en création et en proposant un (léger) accompagnement en gestion.

**2.4.1. ACEP (Alliance de Crédit et  
d'Épargne pour l'Entreprise) –  
Sénégal : Un modèle minimaliste**

---

**Dénomination du dispositif** : Alliance de Crédit et d'Epargne pour l'Entreprise (ACEP), ex « Agence de Crédit Pour l'Entreprise Privée ».

**Siège** : B.P 5817 Dakar - SENEGAL - Tel: (221) 25 29 32-33 / Fax: 25 29 35

**Prestations** : crédit court et moyen terme (moins de 18 mois), avec un plafond à 10 millions FCFA (prochainement porté à 15 millions) et produits d'épargne.

**Aire d'action** : nationale, à l'exception du nord est (Richard Toll et Dagana)

**Période de maturation** : 1986-1989 sous la forme d'un projet USAID de développement des petites entreprises

**Année de création officielle** : 1990, sous le nom d'Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée

**Statut juridique**: adoption au printemps 93 d'un statut de mutuelle d'épargne et de crédit, régularisation par l'application de la Loi PARMEC en 95.

**Financement** : environ 3 millions d'USD, dont :

- USAID (1985-93) : 1,5286 millions
- Gouvernement du Sénégal (1992) : 0,73 million
- ACDI (1994-97) : 0,252 million (Assistance Technique Desjardins)
- CFD (1995) : 0,3 million
- FENU (1995) : 0,196 million

**Emprunts** :

- CFD (1995) : 1,5 millions de FF sur cinq ans à 9,47 % avec deux années de grâce
- Fonds Belge (?) : 100 millions de FCFA à 8 % sur cinq ans avec deux ans de grâce

**Nombre de prêts** : 4906 (individuels et collectifs) pour l'exercice 1996 pour une moyenne de 1,198 millions par crédit.

**Crédits octroyés** : 5,833 milliards de CFA (exercice 95-96) à un taux de 15 %

**Encours** : 3,437 milliards de CFA (automne 96)

**Taux de remboursement (à l'échéance)** : 98,3 %

**Epargne mobilisée (31.12.96)** : 258,7 millions de FCFA (elle était de 35 millions en septembre 95). Rémunération de l'épargne : 4 % annuel

**Membres de la mutuelle** : 5548 (12.96), ils étaient 3372 en septembre 95

**Salariés** : 59 personnes dont 22 agents de crédit

**Critères d'efficience du programme** :

**Résultats d'exploitation ACEP (en millions FCFA)** : + 277 (1992); + 83,8 (1993); + 116,7 (1994), + 221,7 (1995) et + 510,7 (1996)

**Fonds propres** : 2,639 milliards de FCFA (en 12.96)

## Historique

1985 : " **Projet de Développement des Collectivités Locales et de l'Entreprise privée** " financé par l'USAID, il comporte un volet crédit et se limite à Kaolack et à Fatick, dans le bassin arachidier.

1988 : une évaluation très négative du projet conduit l'USAID à envisager sa fermeture (absence d'objectifs, procédures d'octroi de crédit mal définies, insuffisance des contrôles, mauvaise gestion interne). Un expert américain commis par l'USAID, reprend l'évaluation et bien que son diagnostic demeure alarmant, il conclut cependant à l'intérêt de relancer le projet sur des bases totalement nouvelles. Des procédures et des critères rigoureux d'éligibilité au crédit sont édictés et l'expert, sollicité pour assurer cette relance en tant que chef de projet,

conditionne son acceptation à la mise en œuvre drastique de ces mesures.

1990 (Janvier) : Séparation des fonctions: l'activité de crédit aux entreprises prend son indépendance par rapport au projet. Elle s'érige en une structure à gestion totalement autonome qui prend le nom d'**Agence de Crédit pour l'Entreprise Privée (ACEP)**. Le siège est transféré à Dakar et son domaine d'intervention étendu aux régions de Dakar, Thiès, Diourbel et Louga.

Les objectifs sont formulés sous cette forme :

- transformer l'ACEP avant la fin de 1993 en une institution financière permanente qui soit à même de pourvoir aux besoins des petites entreprises au Sénégal.
- démontrer " *la rentabilité de l'octroi de crédit aux petites entreprises* ".

- mettre en place un modèle approprié en vue de l'institutionnalisation du crédit aux petites entreprises.

En mars, l'ACEP obtient l'autorisation de porter son taux d'intérêt de 13 à 16 %. Cet accroissement lié à celui du volume de prêts consenti et à un taux de défaut très faible, va changer de façon considérable la situation financière de la structure. Si le transfert du siège à Dakar a pour effet d'augmenter les coûts d'exploitation de 65 %, les recettes quant à elles vont croître de 260 %.

Avril 1991 : ACEP effectue des opérations de crédit sur ses fonds propres.

1992 : Subvention du gouvernement sénégalais (300 millions de FCFA) pour une implantation dans les régions de Ziguinchor, Kolda et Tambacounda.

1993 : fin du contrat USAID d'assistance technique. L'ACEP accède à l'autonomie financière et fait le choix de se transformer en une structure mutualiste qui prend la dénomination d'**Alliance du Crédit et de l'Épargne pour la Production**. Le choix de ce statut fait l'objet d'une négociation avec le Gouvernement Sénégalais.

1994 : la quasi totalité du pays est desservie à l'exception du Nord Est (Richard Toll et Dagana). Afin de l'appuyer dans sa démarche de mutualisation, l'ACEP reçoit pour deux ans l'assistance technique de *Développement International Desjardins*, sur un financement de l'ACDI. Le statut est régularisé par application de la Loi PARMEC.

1995 : Extension à Saint Louis et Diourbel.

**La clientèle : micro et petites entreprises existantes avec une dominante commerciale**

L'offre se limite aux entreprises

individuelles existantes. Le principe de ne pas prendre en compte la création d'activités, et de se porter exclusivement vers les unités existantes, conduites par des entrepreneurs dont on a évalué le sérieux, relève explicitement d'une politique de minimisation des risques.

Cependant, **une évolution** s'opère. En effet, **dans son effort de mutualisation**, sur lequel nous reviendrons, l'ACEP a le souci de développer le réflexe d'épargne chez les entrepreneurs, par sécurité pour le secteur, et parce qu'elle même en a directement besoin pour assurer la pérennité, voire l'expansion de son action. Pour ce faire l'ACEP vient donc d'instituer une formule dite "**d'épargne-projet**". Deux objectifs à ce nouveau produit : capter l'épargne et favoriser la création d'activités nouvelles.

La procédure est simple : le porteur de projet est soumis au versement d'une sorte de droit d'entrée de 10 000 FCFA et d'une cotisation mensuelle d'un minimum de 5 000 FCFA durant au moins six mois. Cette épargne rémunérée à 4 % constituera l'apport personnel du demandeur.

Ce nouveau produit est réservé "*aux gens d'expérience...*". Il concerne, d'une part, des clients de l'ACEP qui ont manifesté leur aptitude à gérer leur emprunt et qui veulent diversifier leurs activités ; il s'agit, d'autre part, d'ouvriers, apprentis, familiers, qui relèvent de l'entourage immédiat des clients ACEP dont ces derniers peuvent garantir les motivations et les capacités professionnelles.

A la mi-mars 1995, soit deux mois après le lancement de cette formule, l'ACEP aurait enregistré 12 "épargne-projet" pour un montant de 1 million FCFA. (certains ayant versé, semble-t-il, jusqu'à 50 000 FCFA). Fin 1995, un total de 37 millions de CFA avait été mobilisé à l'aide de deux produits d'épargne; respectivement 13,5 millions d'épargne-projet et 22,1 millions d'épargne-entrepreneur.

L'ACEP connaît une très forte fidélisation des ses clients qui découle en partie de la procédure de progressivité des crédits mise en place. La **taille** des unités étant mesurée par le montant des actifs, le nombre de prêts alloués aux plus **petites**, celles de moins de un million FCFA, s'est accru sensiblement à partir de 91 (19 % en 1990, 34 % à 31 % de 1991 à 1993) pour se retrouver en 1994 à **22 %**. Les plus **grosses** unités (plus de 5 millions FCFA) ont connu un mouvement exactement inverse: 28 % en 90, de 15 à 20 % de 1991 à 1993 et remontée à **26 %** en 1994.

#### Les secteurs d'activité :

Dès 1990, le ciblage sectoriel de l'ACEP est clair et des quotas sont fixés (commerce : 45 %, manufacture : 12 %, transport : 35 % et agriculture 8 %). Le non respect de ces quotas par les chefs de bureaux se répercute sur le calcul de leur prime de fin d'année. Cependant, une variation est établie selon les bureaux, pour tenir compte de la spécificité de leur environnement économique et entrepreneurial.

SECTEUR	PRETS (nbre)			PRETS (vol.)		
	1990	1994	1995	1990	1994	1995
Commerce	57 %	54 %	50 %	56 %	54 %	48,8 %
Transport	15 %	12 %	14 %	18 %	24 %	
Manufacture	15 %	20 %	22 %	17 %	12 %	
Agriculture	6 %	10 %	10 %	4 %	7 %	
Services et autres	7 %	4 %	4 %	5 %	3 %	
<b>Total</b>	<b>100 %</b>					

La prédominance accordée aux activités commerce et transport est évidente et ne varie pas. Elle se justifie selon les propres termes du directeur général, "*par le respect du paysage économique sénégalais*". Le choix des secteurs commerce et transport illustre la **politique du moindre risque**. Mais elle traduit également et surtout l'adéquation entre les conditions de l'offre de crédit (court terme, absence de différé..) et le flux d'activité des secteurs financés (besoins de fonds de roulement, ventes régulières, peu ou pas d'immobilisations).

#### Organisation

L'ACEP est l'opératrice unique. Son directeur actuel, ancien responsable juridique de la structure, a été nommé au départ de l'expert expatrié, en 1992 et au titre de ses incontestables qualités de manager. La société canadienne DID (Développement International Desjardins), en la personne d'un

assistant technique expatrié en contrat de deux ans, assure un appui sur trois volets (l'épargne, la planification financière de l'ACEP et la mutualisation).

L'effectif du personnel permanent de l'ACEP en 1995 est de 51 personnes. Outre le **siège**, basé à Dakar, qui comprend la direction, le service juridique, le service comptable, le service informatique, l'ACEP compte :

- **5 bureaux régionaux**, supervisant chacun 3 à 4 agences, et dotés d'un responsable et d'un ou deux agents comptables;
- **21 agences** réparties à travers les régions et composées d'une seule personne, le responsable ou agent de zone.

Le siège centralise la gestion de la structure, y compris les agences et celle du crédit. Il enregistre les garanties, décaisse les prêts, suit les comptes courants des clients, solde les encours, règle les contentieux. Les agences sont affranchies de toutes ces tâches. Le siège est doté d'un outil informatique qui

semble performant, par sa capacité à gérer quasiment en instantané les éléments du dispositif: situation des encours, des échéances, des recouvrement, gestion de la structure.

### **Les agences**

Le système repose sur trois principes : proximité de la clientèle - implication des agents - simplicité de gestion.

#### *Proximité de la clientèle*

Le local de l'agence est situé en un point stratégique de la ville, le plus souvent auprès des marchés, dans le but d'être le plus rapproché possible de la clientèle naturelle de l'ACEP que l'agent doit visiter au rythme intense que lui imposent l'étude de la demande, le contrôle de l'emploi des crédits et le suivi des recouvrements. Cette proximité est également un élément décisif de la pression s'exerçant sur l'emprunteur.

#### *Implication des agents*

L'une des forces de l'ACEP est bien l'efficacité de son équipe: aucun agent n'est issu du système bancaire formel. La formation est essentiellement pratique (chacun est astreint à un stage au sein de l'ACEP); et enfin, le système d'intéressement garantit l'implication des agents dans le dispositif. Si les agents touchent un salaire plutôt modeste (entre 100 000 et 150 000 FCFA / mois) il leur est possible de le doubler par leur prime de fin d'année. Celle-ci représente 5 % du montant des intérêts de leur portefeuille, frais d'agence déduits, mais elle est également soumise au respect des règles et des quotas édictés : quotas sectoriels, de renouvellement, de pénalités (tout bénéfice généré au-dessus du quota n'est pas pris en compte dans le calcul de la prime).

Ce système semble assez bien vécu par les agents qui se trouvent ainsi fortement incités à la vigilance en matière et de

recouvrement et de gestion de leur agence.

Aujourd'hui la reconnaissance internationale induit un nouvel élément de fidélisation qui permet à l'ACEP de conserver la plupart de ses cadres malgré la surenchère salariale de projets de développement.

#### *Simplicité de gestion*

L'agencement et les coûts des agences sont réduits au minimum : une seule personne, l'agent responsable équipé d'une moto (allocation de carburant, 20 litres/mois), un local et un mobilier rudimentaire.

L'agent ne manipule aucun fonds: la gestion du local est assurée directement par le siège et les clients s'acquittent de leurs échéances, au siège, au bureau régional ou à la banque, suivant les cas.

Le coût annuel d'une agence (l'estimation semble faible), salaire de l'agent compris, tournerait autour de 3 millions FCFA. La rentabilité d'une agence serait largement couverte à partir d'un portefeuille de 50 millions.

### **Activités**

**L'ACEP se consacre exclusivement au crédit** : réception des demandes, étude des projets, confection des dossiers, suivi de recouvrement. Elle ne dispose d'aucun service de conseil ou d'assistance technique aux entrepreneurs. Ces activités d'accompagnement sont laissées à des institutions ou à des projets auxquels les clients peuvent faire appel.

Les conditions d'octroi de crédit sont les suivantes :

- prêts à court terme (18 mois maximum),
- limités à 5 millions de FCFA en 1992, et portés à 10 millions en 1995 pour

- compenser les effets de la dévaluation,
- les pénalités sont appliquées de façon drastique, dès le premier jour de retard même lorsque l'échéance tombe un week-end ;
  - une progressivité en terme de montants et de durée des prêts. Le bon remboursement du premier crédit ouvrant droit à un nouveau prêt d'un montant éventuellement plus important.

L'agence est le seul lieu de réception de la demande et de l'instruction du dossier. Les critères de sélection sont les suivants :

- être citoyen(ne) sénégalais,
- être localisé dans la zone desservie par l'agence,
- justifier que l'entreprise a au minimum 6 mois d'existence (sans qu'elle soit forcément inscrite au Registre du Commerce)
- travailler à temps plein dans son entreprise (donc refus des fonctionnaires salariés, hommes politiques, chefs religieux, qui s'avèrent une population à haut risque),
- justifier des garanties requises (cf. infra).

L'instruction de la demande est assurée par le chef d'agence qui évalue sa pertinence et la **solvabilité du demandeur**. Le chef du bureau régional contrôle et confirme ou infirme cette évaluation en appliquant les mêmes méthodes de rencontres du client, de visites de son affaire, de recoupement avec les informations émises par l'agence.

Un **comité de crédit** se tient une fois par mois dans chaque région. Il se compose uniquement de personnes relevant de l'ACEP : le directeur ou son représentant, le responsable juridique, le chef du bureau régional. Il se prononce sur la qualité technique du projet et du dossier. Les décisions sont prises à

l'unanimité. Les chefs d'agence présentent leurs dossiers mais ne participent pas au vote. Selon le directeur, 30 % des dossiers présentés seraient rejetés.

Dans le cadre de la mutualisation, des **commissions (régionales) de crédit** ont été instituées (quatre actuellement, correspondant aux régions desservies) afin d'assurer la représentation des mutualistes dans les décisions d'accord de prêts. La décision est ici prise à la majorité. En principe elles appuient et contrôlent les comités, dont elles peuvent remettre en cause les décisions (le cas est rare).

Le client bénéficiaire du prêt est visité au bout d'un mois par le chef d'agence dont il relève, qui vérifie si l'emprunt est utilisé conformément au contrat. Les **échéances** sont dues le 1er du mois, mais elles ne sont passées en écriture que le 5. Le chef d'agence effectue une visite de rappel de ses clients avant chaque échéance. Le 6 du mois, les agences reçoivent l'état des remboursements, mais les pénalités de retard sont appliquées dès le 2. L'échéance douteuse est déclarée au bout d'un mois de retard et mise au contentieux au bout de deux. Le **rééchelonnement** n'est pratiqué que très exceptionnellement.

ACEP est réticente vis à vis du financement du moyen terme et des montants supérieurs à 10 millions de CFA pour les raisons suivantes:

Concernant le **moyen terme** :

- le devenir du type d'entreprise financée par l'ACEP repose sur une personne ; que celle-ci vienne à disparaître et c'est toute l'affaire qui s'effondre ;
- dans la plupart des entreprises, l'état des équipements ne permet pas qu'on les considère comme de bonnes garanties pour du plus long terme ;
- plus est élevé le montant du prêt et long le délais de remboursement,

moins il y a de motivation à s'en acquitter ;

- le nombre de clients renouvelant leur demande de prêt ; c'est à cette occasion qu'une évaluation de l'impact du crédit est effectuée. Des délais courts permettent donc de mieux suivre ses progrès et sa solvabilité.

Quant aux entreprises de plus **grande taille** :

- le risque est beaucoup plus grand, car les patrons de ce type d'entreprises plus "sophistiquées" savent comment contourner la loi pour empêcher la réalisation des garanties;
- ces entreprises exigeraient des études de faisabilité et des analyses financières pour lesquelles le personnel de l'ACEP n'a pas été formé. Il s'agirait en outre d'une activité qui induit un coût considérable (accueil, sélection, montage, suivi) qui pèserait fortement sur la rentabilité du dispositif;
- les potentialités du marché que l'ACEP couvre actuellement avec de bons résultats sont loin d'être épuisées ;
- enfin, ces grandes entreprises sont le marché naturel des banques, alors que l'ACEP a bien été créée pour répondre aux besoins des entreprises qui justement ne sont pas prises en considération par le système bancaire formel.

*Garanties :*

Les **garanties matérielles** exigées demeurent classiques. Par ordre de fréquence : nantissement 43 % - aval de tiers 24 % - hypothèques 23 %. La caution solidaire ne représente que 0,2 %. Les combinaisons de garantie ne représentent que 10 %. Bien que l'hypothèque soit assez courante, l'ACEP estime qu'elle a un effet essentiellement psychologique étant données les très

faibles chances de parvenir à la réaliser.

L'un des grands facteurs de réussite de l'ACEP, est d'être parvenu à sécuriser son dispositif de crédit en le fondant sur un système de responsabilisation du chef d'agence et de proximité avec l'emprunteur. En effet les deux critères principaux de sélection de la demande sont la rentabilité de l'entreprise et la moralité de l'entrepreneur. Diagnostiquer la réalité de l'une et de l'autre sera finalement le travail déterminant des agents, ce qui implique une excellente connaissance du milieu et une bonne aptitude à l'observation.

Toute demande, considérée au premier abord comme recevable, fera l'objet d'une investigation serrée, économique et domestique : évaluation et "*recueil de ses impressions sur sa capacité financière et sa motivation à réussir*"<sup>42</sup>, visites impromptues dans l'entreprise comme au foyer de l'entrepreneur pour vérifier ses dires, observer ses comportements d'homme d'affaires, les signes de santé de son unité, évaluer ses actifs, l'état de ses équipements, la valeur de ses garanties, sa capacité à gérer son affaire, au plan matériel, comme au plan humain, estimer le poids et la nature de ses charges familiales (compter ses femmes et ses enfants...), recueillir les avis de son entourage. Pour ce faire, les agents utilisent abondamment le réseau de la clientèle ACEP<sup>43</sup>.

A la suite de cette investigation, deux documents doivent être produits par le chef d'agence :

- le dossier de prêt, fiche assez complète (et qui apparaît d'ailleurs relativement sophistiquée eu égard à la nature et à la taille des entreprises

<sup>42</sup> selon les propres termes du manuel de gestion.

<sup>43</sup> On est en droit de se demander si, l'ACEP s'appuyant fortement sur le réseau qu'elle s'est déjà constitué pour diagnostiquer la fiabilité des nouveaux impétrants, ces derniers ne relèvent pas quasi exclusivement de l'entourage immédiat de cette clientèle. Se constituerait ainsi une sorte de clientélisme à forte propension d'autoreproduction.

concernées) : description de l'unité, de ses activités, de sa gestion, de son niveau technique, étude de marché, situation de la concurrence, avantages comparatifs envisagés, étude financière (bilan, compte d'exploitation, tableau de trésorerie, ratios financiers).

- une fiche de certification dans laquelle le chef d'agence déclare - avoir visité l'entreprise et le domicile de l'entrepreneur - tenir la preuve que ce dernier est bien propriétaire de l'affaire - expliquer les moyens de vérification qu'il a utilisés, ainsi que les documents dont il s'est servi pour établir le bilan, etc. - avoir vérifié toutes les garanties proposées - s'être acquitté de l'enquête de moralité.

Ces documents sont alors contrôlés et visés par le responsable de région. Les chefs d'agence déclarent parvenir à traiter **une quarantaine de dossiers par mois**

#### *Autres activités*

Selon les propres termes d'un chef d'agence, "**le suivi ne sert qu'à réussir le crédit**". Cette expression résume parfaitement la politique de l'ACEP en la matière. La volonté délibérée de n'entreprendre aucune activité de formation ou de conseil est justifiée par le principe de séparation des fonctions. L'ACEP, en dépit des besoins manifestes, et manifestés, de sa clientèle s'interdit de mélanger les genres. Cependant, les chefs d'agence que nous avons rencontrés signalent qu'au début de leur intervention, ils trouvaient le temps d'assurer ce qu'ils appellent le "**suivi-évaluation**", semblant ainsi attribuer son actuelle absence, qu'ils regrettent d'ailleurs, davantage au trop grand nombre de leurs clients qu'à un principe absolu.

Un témoignage nous laisse à penser, d'autre part, que certains clients prennent eux-mêmes l'initiative de venir

consulter les agents de leur zone sur des points de gestion ou de stratégie de développement et qu'ils sont entendus.

L'accompagnement est donc laissé à d'autres organismes. Il est parfois sous-traité. A Saint-Louis par exemple, l'agence locale a passé une convention avec l'Asea, ONG américaine spécialisée dans la formation à la gestion des entreprises ou des groupements. Les clients du crédit sont donc incités, en tant que de besoin à s'y adresser. Enfin, sur ce chapitre, il convient de préciser qu'en définitive, les agents, sont conduits par la force du renouvellement des demandes de crédit qui concerne, 40 à 45 % des entreprises, à conseiller peu ou prou cette clientèle. Ce taux de renouvellement est d'ailleurs considéré comme une marque de bonne santé du vivier ACEP.

#### *Epargne et mutualisation*

La mutualisation entraîne forcément de nouvelles activités pour l'ACEP : campagne de sensibilisation pour la masse de sa clientèle; formation des représentants de la mutuelle au conseil d'administration et aux commissions de crédit. La sensibilisation à l'épargne et sa mobilisation nécessiteront un véritable conseil en gestion auprès des promoteurs mutualistes.

## **Résultats**

#### *Activité crédit*

Depuis 1985, ce sont **7937** prêts qui ont été délivrés pour une valeur de **6,285 milliards** de FCFA. Le montant moyen des prêts alloués s'établit à **792 000** FCFA. Au 20 mars 1995, l'ACEP annonce un **encours de 2 508** prêts consentis pour un montant global de plus de **1,655 milliards** de FCFA, soit une moyenne de **660 000** FCFA par prêt. Le montant moyen des prêts semble avoir cru fortement pour atteindre 965 millions par emprunteur (données issues du rapport d'activité 1995).

Le **commerce général** avec 2940 prêts pour une valeur de 2128 millions vient largement en tête, suivi par le **transport** avec 1175 prêts pour une valeur de 1867,5 millions. Les **tailleurs** qui avec 1075 prêts viennent en troisième place pour le nombre ne représentent en valeur qu'à peine 7 % du total, mais ils apparaissent en tête du **secteur manufacturier** (70 % en nombre et 55 % en valeur).

#### *Les emplois créés*

La saisie informatique nous fournit le chiffre de **3709 emplois créés de 1990 à fin 1994** (dont 289 emplois féminins), mais ce ne sont que les emplois liés aux renouvellements des prêts. Quant aux **types d'emploi**, ils sont pour la moitié des emplois permanents (51,52 %) et pour l'autre moitié des emplois

temporaires (27,80 %) et des emplois d'apprentis (20,68 %).

Le service informatique a constitué pourtant une importante base de données sur sa clientèle, mais celle-ci n'est exploitée que pour juger de la pertinence des demandes de renouvellement d'emprunt. Une pareille masse d'informations mériterait, à notre sens qu'on en tire davantage parti pour la connaissance du secteur de la petite entreprise.

#### *Résultats financiers de l'ACEP*

Selon les comptes d'exploitation des exercices 1992, 1993, 1994, les résultats de l'ACEP ont évolué comme suit (en millions FCFA) :

	1992	1993	1994	1995
<b>PRODUITS :</b>	413,468	318,009	421,281	503,815
<b>ressources activités</b>	182,300	213,212	323,331	
<b>subventions</b>	213,346	31,147		
<b>CHARGES</b>	136,498	234,167	304,541	282,070
<b>RESULTATS</b>	<b>276,970</b>	<b>83,842</b>	<b>116,740</b>	<b>221,745</b>

Les résultats de l'ACEP<sup>44</sup> mettent en lumière la rentabilité du dispositif. De 1992 à 1994 les produits sur intérêts augmentent de 77 %, tandis que les subventions disparaissent. Malgré une augmentation des charges de 123 %, l'ACEP réalise une forte plus-value.

En 1995, l'ACEP manque de liquidités et se voit contrainte de limiter ses engagements de crédit. C'est l'amorce d'une double démarche d'emprunt auprès de bailleurs de fonds et de renforcement de la démarche de collecte de l'épargne de sa propre clientèle. ACEP a fait appel à la Caisse Française de Développement pour contracter un emprunt d'un montant de 150 millions FCFA sur 10 ans au taux de 9 % avec différé de 5 ans.

#### *Autres résultats*

L'ACEP, dès sa constitution en 1990, a eu pour objectif de se pérenniser en tant que **structure financière privée**. Ce qui impliquait qu'elle parvienne à l'autonomie financière. Elle y est parvenu dès 1992 et elle se maintient dans cette situation. Son directeur aime à rappeler que c'est bien le seul projet que le gouvernement sénégalais ait consenti à subventionner sur ses propres fonds pour lui permettre de s'étendre géographiquement (360 millions de FCFA en 1992).

Reste maintenant à réussir son **institutionnalisation** en se reconvertissant **en mutuelle**. Mais une telle mutation, remet a priori en cause bien des pratiques, à commencer par celle du pouvoir. Pour son Directeur, le but de la mutuelle doit être considéré d'abord "*comme une source d'épargne*

<sup>44</sup> information contenue in ACEP : Rapport annuel 1995

*et beaucoup moins comme un pouvoir". Elle doit également servir à sélectionner les clients de la structure financière.*

On en revient toujours au réflexe de prudence conforté par le principe de proximité. C'est bien la confiance en la clientèle, et sa qualité, qui fondent le dispositif, qui garantissent sa pérennité. En outre, le directeur estime que la mutation de l'ACEP en mutuelle sera longue et difficile, aussi bien du côté de ses agents, que des mutualistes qui ignorent tout des contraintes comme des atouts de ce type d'organisation.

### **Perspectives**

Les résultats de l'ACEP tiennent à une conjonction de facteurs décisifs :

#### 1 des procédures rigoureuses :

- une politique du non rééchelonnement ;
- concentration de l'activité sur le crédit et refus de s'engager dans les actions d'accompagnement (formation, animation du secteur, recherche de marché, etc., sont laissés à d'autres...);
- un système de garantie fondé moins sur les études de faisabilité des projets des promoteurs, et davantage sur leur moralité, leurs aptitudes et la fiabilité de leurs garanties matérielles ;
- minimisation des risques par une offre limitée aux entreprises existantes;
- suivi drastique des clients (mais au seul titre du recouvrement) ;

#### 2. une minimisation systématique des coûts :

une adaptation à ses contraintes de la conception et du fonctionnement des agences, véritables centres de profit : coût modique, dégageant des tâches administratives du fait de la centralisation de la gestion, localisation (principe de proximité et de connaissance de la

clientèle), mobilité et motivation des agents (soutenue par leur intéressement aux résultats) ; gestion centralisée du crédit rigoureuse.

#### 3. une volonté explicite de pérennité :

- elle s'est manifestée à travers le souci de tirer des leçons des erreurs du passé, de l'inclure dès la nouvelle phase dans les objectifs explicites du programme et, enfin, par une planification du remplacement de l'Assistance Technique étrangère.
- absence d'ingérence directe du secteur public. L'ACEP est en effet parvenue à la totale indépendance sur ce plan : pas de comité de pilotage, aucun représentant extérieur à la structure dans les comités de crédit. La négociation avec le Gouvernement sur les conditions de l'autonomisation a tout de même permis de vérifier l'intérêt avec lequel l'expérience est suivie. L'extension du dispositif à la Casamance souligne aussi la réalité des négociations ACEP/pouvoirs publics.
- enfin, facteur à notre avis déterminant, la qualité des personnes qui ont conçu, dirigé et animé la structure. Il est indéniable que de 1990 à 1993, l'expert commis à l'ACEP par son bailleur de fonds principal, l'USAID, a marqué fortement la réussite de l'affaire par sa créativité et son professionnalisme. Il a su, en outre, s'entourer de cadres de valeur et y choisir son successeur.

### **Les défis de la révolution mutualiste :**

La réussite financière d'ACEP découle d'une méthodologie bien adaptée adaptée. L'offre très ciblée de produits financiers rencontre par ailleurs un marché réel (et en croissance). La démarche d'ACEP a été une démarche de guichet financier. La transformation en mutuelle consécutive au choix institutionnel de pérennisation suppose de transformer les clients en sociétaires,

et partant de modifier la relation des agents de crédit avec leur public.

Cette mutation implique l'organisation de sessions de formation à l'attention des cadres et des membres du CA.

Les mutualistes devront comprendre et accepter les contraintes de la gestion d'une structure financière qui pour durer ne peut plus compter que sur ses propres ressources et partant, du moins pour une bonne part, de l'épargne de ses membres.

Les agents de l'ACEP, quant à eux, chefs de zone et de région notamment, vont devoir se convaincre eux-mêmes d'abord, avant que de sensibiliser et de convaincre leur clientèle, du caractère inéluctable de l'épargne. Comment, d'autre part, ces agents qui ont été formés à la rigueur et qui ont " gagné " grâce à elle, vont-ils s'accommoder de la gestion participative qu'implique, a priori, la mutualisation ?

Il s'agit en l'espèce d'une mutualisation *ex nihilo* qui procède pour beaucoup du faible éventail de statuts accessibles et adaptés à une pérennisation de l'expérience d'ACEP. Le statut d'institution financière, outre le respect de ratios prudentiels parfois contraignant, présente en effet l'handicap fondamental de contraindre au respect de la Loi sur l'usure qui limite de manière drastique le niveau de taux d'intérêts applicables; et partant, dans le cas d'ACEP, réduirait la rentabilité des opérations de crédit.

*Informar, formar, decentraliser sont donc les trois piliers de cette mutation*

### **En résumé,**

Trois grands défis se posent aujourd'hui à l'ACEP :

- réussir (formations, collecte de l'épargne) et maîtriser (procédures et mode de direction) la « révolution » mutualiste ;

- réussir la transition des ressources propres (dont les subventions antérieures) vers l'emprunt de ressources à rémunérer (épargne et intermédiation bancaire);
- diversifier ou non l'offre de produits financiers, et partant élargir son public et accompagner certains clients dans leur croissance;

**2.4.2. LE PASI (Programme d'Appui  
au Secteur Informel) en Côte  
d'Ivoire :**

---

**Dénomination du dispositif** : Programme d'Appui au Secteur Informel (PASI)  
**Siège** : PASI - 01 NP 2532 Abidjan 01 - COTE D'IVOIRE - Tél: (225) 21 77 04/ Fax: 22 05 96  
**Prestations** : crédit à la création et au développement de micro entreprises; accompagnement des entreprises bénéficiaires de prêts.  
**Aire d'action** : Commune d'Abidjan, Grand Bassam, Daloa, Korhogo, Abengourou, Soubré, Bouaké  
**Période de maturation** : 1987-1991  
**Année de création officielle** : août 1991  
**Statut juridique propre** : non  
**Tutelle** : Ministère ivoirien de l'Economie, des Finances et du Plan  
**Opérateur initiateur** : Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP), coordinateur du projet.  
**Partenaires opérateurs** : ONG ivoiriennes : Centre ABEL, CIFAD, SPH/CARITAS, UCOPACI, OIC. C.I.  
**Financement** : 1° phase: 262 millions FCFA (dont 81% apportés par la Banque Mondiale et 19% par la Coopération Française).  
 2° phase: 1, 2 milliards de FCFA (essentiellement Banque Mondiale)  
**Résultats**: 1° phase : au 30.09.1995 : 549 prêts accordés pour un montant total de 289 M FCFA. 50 % des prêts concernent le commerce.  
 2° phase (octobre 95 - septembre 96) : 543 prêts pour un montant total de 326 M FCFA.

## Historique

En janvier 1987, dans le cadre de la négociation du 3° Projet de Développement Urbain, la Banque Mondiale et le Gouvernement Ivoirien ont défini une ligne de crédit pour l'appui au « secteur informel ». Une étude a été réalisée pour repérer les ONG susceptibles d'intervenir dans le Programme et de jouer le rôle d'intermédiaire financier. L'AFVP a été identifiée pour exécuter le Programme, en collaboration avec 7 ONG ivoiriennes.

Une première phase, expérimentale limitée à Abidjan et sa périphérie, a démarré en 1991, avec les objectifs suivants :

- mesurer les effets du crédit sur le développement des activités du secteur informel,
- tester les différentes méthodes d'approche et de financement de ces activités,
- vérifier que l'on peut octroyer des prêts aux micro-entrepreneurs et obtenir de bons taux de remboursement,
- tester les capacités des ONG à gérer des financements et à proposer des innovations.

Les premiers prêts ont été octroyés en

février 1992; la phase pilote du programme s'est prolongée jusqu'au 30 septembre 1995.

La deuxième phase a démarré dans le cadre du Projet d'Appui à la Conduite d'Opérations Municipales (PACOM), dont le PASI constitue l'une des quatre composantes, à la fois pour son extension sur Abidjan et son implantation sur 5 villes secondaires (Bouaké, Korhogo, Daloa, Abengourou, et Soubré). L'objectif est la création d'un "*dispositif autonome de financement des activités du secteur informel adapté à ses spécificités et géré par les acteurs du système.*" Le modèle retenu étant celui de Mutuelles de Crédit et d'Epargne du Secteur Informel (MUCRESI).

## L'organisation

Le système du PASI s'est appuyé sur le travail des ONG ivoiriennes. Le choix de ces ONG était risqué compte tenu de la jeunesse du mouvement associatif en Côte d'Ivoire, de la faible structuration des associations, de leur diversité et de leur vocation première à intervenir dans les domaines sociaux, confessionnels ou caritatifs. Mais ces ONG avaient aussi des atouts et notamment leur connaissance du terrain et leur

souplesse d'intervention.

De fait, les difficultés internes de certaines ONG sélectionnées ont entraîné des problèmes de remboursement importants et ont conduit le projet à ne retenir pour la seconde phase que quatre d'entre elles.

Actuellement, celles-ci sont chargées de la mise en œuvre du programme sur l'agglomération d'Abidjan; il s'agit du Centre Abel, du CIFAD, du SPH/CARITAS (Service de la Promotion Humaine), de l'UCOPACI (Union des Coopératives de Productions Artisanales de Côte d'Ivoire).

Pour les villes secondaires, une ONG ivoirienne a été sélectionnée sur Bouaké (*Opportunities Industrialisation Center*) et l'AFVP a ouvert directement des antennes pour les autres villes.

Une Convention lie chacune des ONG à l'AFVP. L'ONG n'est pas rémunérée pour l'exécution de la Convention. Elle supporte les frais de personnel de l'équipe tout en bénéficiant d'une subvention partielle et dégressive de l'AFVP et d'un équipement informatique. Des primes d'encouragement sont liées à un taux de recouvrement supérieur à 90%.

Les ONG et les antennes gérées par l'AFVP ont pour rôle de :

- sélectionner les opérateurs porteurs de projets viables,
- octroyer les prêts et en suivre le remboursement,
- assister les opérateurs bénéficiaires des prêts, notamment dans la gestion de leurs activités,
- favoriser l'émergence de structures associatives et mutualistes, appuyer leur organisation et leur formalisation, faciliter le transfert des compétences et du dispositif opérationnel vers ces organisations.

Chacune d'entre elles dispose de 2 à 4 agents de base, d'un chef d'antenne et d'un agent animateur. L'AFVP est chargée de la coordination du

programme (gestion des fonds, coordination des actions, suivi-évaluation, appui à la création d'un dispositif autonome de financement). La cellule est composée d'un chef de projet et de deux coordonnateurs nationaux. Un Comité de suivi est chargé de la supervision et de l'orientation stratégique du projet.

Le Comité de crédit prend les décisions d'octroi pour les demandes de financement d'un montant égal ou supérieur à 1,5M de FCFA. Pour toutes les demandes de montants inférieurs, sur présentation d'une liste par ONG, il délègue ses pouvoirs à l'AFVP.

### Les activités

Pour la 2<sup>e</sup> phase, un *guide méthodologique* a été élaboré, présentant les activités des ONG et antennes ainsi que les procédures. Deux catégories de prêts sont distinguées: les "*petits prêts*" inférieurs à 150 000 FCFA (dont les ONG décident seules de l'octroi) et les prêts de 1,5 à 3 M de FCFA (soumis au Comité de crédit).

Les prêts peuvent financer du fonds de roulement ou des équipements. Les taux d'intérêt se situent entre 16 et 20% (selon le secteur d'activité). Les remboursements sont mensuels.

Des frais d'étude, non remboursables, sont calculés proportionnellement au montant du prêt demandé (entre 2500 et 10 000 FCFA) et sont dus par le promoteur dès que son dossier est retenu pour la faisabilité. Des frais de dossier et de suivi sont dus par le promoteur dès que sa demande de financement est approuvée et s'élèvent à 2,5% du montant du prêt avec un minimum de 2000 FCFA. Les frais de légalisation vont de 500 à 1500 FCFA pour le promoteur.

Les garanties exigées sont l'aval d'une tierce personne couvrant le montant prêté, ou exceptionnellement le

nantissement de matériel s'il représente deux fois le montant du prêt. Par ailleurs, tout matériel acquis grâce au prêt fait l'objet d'un nantissement.

Une épargne obligatoire est constituée à chaque échéance de remboursement, représentant au moins 18% du montant en principal de son échéance. 10% de cette épargne sont bloqués durant le remboursement. Ils pourront être utilisés en cas de non remboursement et récupérés par le promoteur à la fin du remboursement. Les 8% restant devront permettre de répondre aux éventuels problèmes sociaux du promoteur (fonction prévoyance).

#### *La sélection des emprunteurs*

Une attention particulière est donnée aux visites sur les lieux d'activité, à la vérification des informations, au montage du dossier technique et à la rencontre de l'avaliseur.

#### *Un accompagnement limité au recouvrement*

Le suivi des activités financées est hebdomadaire dans les deux premiers mois, puis devient bimensuel (vérification du cahier de caisse...). Le plus souvent, il est davantage lié aux remboursements qu'à un véritable accompagnement en gestion.

#### *Formation*

Un partenariat avec un organisme de formation (FDFP) a été établi pour la réalisation de formations à la gestion des promoteurs financés dans le cadre du PASI.

### **Les résultats**

1° phase: au 30.09.95, 549 prêts ont été accordés pour un montant total de 289

millions de FCFA, dont 194 "petits prêts" (inférieurs à 150 000 FCFA) et 355 prêts aux micro entreprises (150 000 à 3 M de FCFA).

Le montant moyen des petits prêts est de 82 000 FCFA avec une durée moyenne de remboursement de 8 mois et un taux d'intérêt moyen de 16%. Les autres prêts sont d'un montant moyen de 714 000 FCFA sur 18 mois et à un taux d'intérêt moyen de 17,7%.

50% des prêts financent des activités de commerce (céréales, viande, poisson, tissus, divers), 17% des activités de services, les autres étant notamment des entreprises de transformation ou d'artisanat.

Les taux de remboursement varient de 40 à 87% selon les ONG.

2° phase (oct 95 - Sept 96): 543 prêts ont été accordés pour un montant total de 326 M de FCFA, dont seulement 19% de "petits prêts" (inférieurs à 150 000 FCFA).

60% des financements d'un montant supérieur à 150 000 FCFA ont été accordés aux femmes. Mais si on ne tient pas compte du CIFAD qui ne finance que des femmes, l'objectif de 50% n'est pas atteint.

74% des prêts supérieurs à 150 000 FCFA ont été affectés au développement d'une activité existante. Le taux d'intérêt moyen s'établit au delà des 19,3% requis. 77% des prêts inférieurs à 150 000 FCFA et 72% des prêts supérieurs à 150 000 FCFA concernent des activités commerciales.

La répartition par secteur d'activité reste sensiblement la même à Abidjan et dans les villes secondaires.

4 antennes ont un taux de remboursement inférieur à 90%. Il est intéressant de noter que les prêts inférieurs à 150 000 FCFA ont des retards plus importants que les prêts de montants supérieurs.

### *L'impact du dispositif sur les promoteurs*

Une évaluation réalisée en 1994 a permis de dégager un certain nombre de points

- Le financement des 231 activités pour un montant supérieur à 150 000 FCFA, qui font l'objet de l'échantillon pris en compte pour l'étude, a permis la création de 138 emplois permanents et de 50 emplois occupés par des apprentis ou aides familiaux.
- Le montant moyen des impôts et taxes diverses payés mensuellement (taxe municipale, patente et droits de douane) s'élève par activité à 5.340 FCFA. Ces montants mensuels vont de 2.000 à 65.000 FCFA en fonction du type d'activité.
- La moitié des promoteurs sont inscrits au Registre du Commerce, ce qui relativise le caractère "informel" d'une grande partie des activités financées.
- Il est pratiquement impossible, comme dans tous les projets d'appui aux petites entreprises, d'obtenir des chiffres sur les bénéfices réels des promoteurs.
- Le chiffre d'affaire moyen mensuel, toutes activités confondues, s'élève à 687.000 FCFA.
- Pour les prêts supérieurs à 150.000 FCFA, ils sont compris dans une fourchette allant de 60.000 à 7.100.000 FCFA.
- 65% des montants prêtés ont été utilisés pour du fonds de roulement et 35% en investissement.

Une enquête réalisée par une stagiaire en 1996 et portant sur 68 entrepreneurs financés dans le cadre du PASI apporte des éléments concernant l'impact du dispositif (augmentation des C.A dans 60% des cas, mais 32% seulement affirment que leurs revenus ont augmenté suite aux prêts). L'étude montre également que la création des MUCRESI ne constitue pas une des préoccupations majeures des entrepreneurs.

### **Remarques et perspectives :**

Le système du PASI est proche des dispositifs minimalistes car il est axé sur une offre de crédit. Cependant, il comporte certaines spécificités intéressantes: contrairement aux systèmes minimalistes qui ne financent en général que le développement de micro entreprises, le PASI accorde jusqu'à 30% de ses prêts aux créations d'activités. De façon réaliste, il a adapté ses activités de d'appui /conseil à la catégorie d'entrepreneurs financés (micro-activités ou micro entrepreneurs) en se basant principalement sur le suivi des cahiers de caisse.

Enfin, sa méthodologie, s'appuyant sur les ONG locales, est relativement originale. Il est aujourd'hui (en 1997) le seul dispositif de financement accessible aux micro-entrepreneurs à Abidjan. Il est important, dans le contexte de la Côte d'Ivoire où les opportunités ne manquent pas en terme de création de micro-entreprises de maintenir une possibilité d'accès au crédit pour cette catégorie de public. Les banques ne le font pas et les Fonds Sociaux du Gouvernement ivoirien (pour des prêts accordés à des promoteurs individuels, à des sociétés ou des Groupements villageois) n'ont pas encore fait leur preuve.

Le PASI, dans sa phase expérimentale, a été conçu de façon relativement pragmatique. Constatant un certain nombre de lacunes et de dysfonctionnements dans certaines ONG conduisant à de mauvais taux de remboursement, il a exclu du dispositif 3 d'entre elles. Par ailleurs, il a systématisé sa méthodologie et s'est fixé comme objectif pour la deuxième phase un taux de remboursement de 92%, condition de l'autonomie financière du système.

L'objectif est également de créer des structures juridiquement autonomes et notamment la création de structures mutualistes d'épargne/crédit

(MUCRESI), répondant aux critères de la législation élaborée par la BCEAO pour les systèmes coopératifs et mutualistes d'épargne/crédit dans la zone de l'UEMOA. Les mutuelles seront regroupées autour d'une Union, structure faitière.

La viabilité financière du dispositif est, dans un premier temps, recherchée au niveau de chaque antenne. Selon les simulations réalisés, avec la gestion par chaque agent de base d'un portefeuille total de 34 M de FCFA (60 prêts environ), un taux d'intérêt moyen de 19,3%, la collecte des frais d'étude et de dossier, et un taux de remboursement supérieur à 90%, compte tenu des charges de fonctionnement des antennes, l'équilibre financier devrait être atteint ainsi que la couverture des créances irrécouvrables.

En septembre 1996, l'antenne du CIFAD (Abidjan) avait presque atteint ses objectifs avec un encours de 28,3M de FCFA par agent de base. Pour l'ensemble des antennes, l'encours moyen par agent était de 13 M de FCFA; selon les estimations compte tenu du rythme actuel, l'encours devrait être de 31 M de FCFA à la fin de la phase actuelle.

Cependant, le recouvrement des prêts du portefeuille de la 1<sup>o</sup> phase s'améliore faiblement et les remboursements pour la seconde phase n'atteignent pas 90% pour 4 antennes.

Des solutions sont recherchées comme l'élargissement des garanties (nantissement de loyer...). Mais les problèmes semblent être en partie liés au mode de fonctionnement des ONG, à leur manque de rigueur et à des retards dans l'informatisation de leur gestion.

Par ailleurs, il semble qu'il y ait toujours une certaine difficulté du Projet à établir une stratégie claire en matière d'accompagnement et de formation des entrepreneurs. Les montants de prêts sont plus élevés que dans la première phase et il n'est pas évident que l'étude

des dossiers ainsi que le suivi de gestion soient à l'heure actuelle suffisants pour garantir un bon niveau de remboursement.

Enfin, il semble difficile d'envisager une seule voie d'institutionnalisation, les Mutuelles d'épargne-crédit, qui implique une forte motivation des entrepreneurs (qui ne sont plus des clients), en l'absence d'un véritable travail de concertation avec ces entrepreneurs.

### 2.4.3. Quelques leçons à tirer de l'expérience des dispositifs de micro-finance :

La démarche de ces dispositifs témoigne d'abord d'une recherche méthodique et systématique d'un équilibre financier.

En effet, à la différence de la démarche intégrée ou d'une offre de services d'appui-conseil formation, les objectifs relèvent moins d'impératifs sociaux et/ou économiques (création d'emplois, d'entreprises, développement des entreprises existantes, etc.) que d'une volonté de pérennisation d'une offre de services financiers.

La validation du service proposé est laissée au marché : d'une part, la demande des micro entrepreneurs doit porter sur l'offre du dispositif de financement (durée, coûts...) et d'autre part, le dispositif est censé renouveler (partiellement et progressivement) ses ressources auprès des banques et des financeurs institutionnels.

L'équilibre financier se construit sur l'application d'un ensemble de règles simples :

- Un différentiel important entre le coût de la ressource (dotation du capital à taux nul ou ligne de crédit à taux très faible) et le taux d'intérêt, proche de celui du marché. Ce qui implique un appui sur une longue période des bailleurs de fonds et/ou une épargne peu rémunérée. Le défi de la phase actuelle de pérennisation institutionnelle repose entre autres sur leur capacité à conserver une (forte) rentabilité tout en ayant recours à des ressources progressivement et de plus en plus empruntées sur le marché international, et donc à rémunérer.
- Une maîtrise des coûts et une bonne productivité des agents. (Nombre de prêts /agent, encours/agent). Ces coûts peuvent varier selon l'importance et la complexité de

chaque dossier. Mais, en régime de croisière, on peut admettre qu'un agent peut suivre 250 à 300 petits prêts en milieu rural (Crédit Rural de Guinée, pour des prêts de 100.000 à 200.000 CFA), un ratio voisin de celui de K. REP (Kenya-Rural Enterprise Program, un dispositif de micro-finance au Kenya) ou une cinquantaine de prêts d'un million CFA (ACEP).

- Une des clefs de réussite est sans doute la sélection et la motivation des agents, avec une formation permanente et un système de rémunération basé sur un fixe simplement correct et des primes élevées en cas de bons résultats ainsi qu'un très bon système d'information permettant de réagir rapidement quand une difficulté surgit.
- Les coûts de fonctionnement sont suivis de près (qualité du système informatique et comptable). Une partie est couverte par une subvention dégressive avant d'atteindre le régime de croisière.
- Les taux d'impayés sont réduits au minimum et il y a une volonté d'atteindre 100% de remboursement. L'essentiel de la garantie vient de la qualité de la sélection du couple entrepreneur/projet mais d'autres garanties, simples et adaptées à chaque contexte socioculturel, sont recherchées en fonction des expériences: aval d'un tiers, caution mutuelle d'un petit groupe (K-REP), nantissement du matériel, épargne bloquée ou autres.
- Une stratégie de minimisation des risques en excluant la création et en offrant des services financiers sélectionnant de fait une clientèle de micro ou petits entrepreneurs dont l'activité permet des remboursements hebdomadaires ou mensuels, sans délai de grâce.
- Les autres recettes sont connues : progressivité des prêts dans leur

montant et leur durée, proximité géographique et sociale entre clients et banquiers, éventuellement implication des bénéficiaires dans la gestion de l'organisme.

La phase actuelle d'autonomisation institutionnelle demande à être suivie avec attention de manière à vérifier la capacité des institutions à maîtriser leur évolution, ou même comme dans le cas de l'ACEP, à réussir leur (r)évolution institutionnelle.

Le PASI, quant à lui, tente de conserver une proportion importante d'entreprises en création (30 %) tout en maintenant son objectif d'équilibre financier.

Par son souci de malgré tout inclure un pourcentage de clientèle à risques (la création) et son recours à un réseau d'ONG, le PASI fait preuve de moins de systématisme que les dispositifs de micro-finance. En ce sens, il apparaît bien comme une démarche intermédiaire entre une logique strictement financière et l'intitulé du programme (Appui au Secteur Informel) qui renvoie davantage aux dispositifs plus classiques d'appui.

D'une manière générale, la révolution du micro-crédit permet d'espérer à moyen terme l'apparition d'institutions stables de financement des micro-activités et micro-entreprises. Il s'agit d'une avancée considérable, mais le modèle ne constitue pas une panacée.

Il est important de le souligner à un moment où l'accent est très largement mis sur la micro-finance, au risque d'éclipser toute autre intervention. A l'analyse, la généralisation et la duplication de la démarche minimaliste souffrent de quatre limites. Celles-ci n'enlèvent rien d'ailleurs à la légitimité et à l'intérêt de la démarche, mais bornent son applicabilité.

La clientèle relève quasi-exclusivement des activités génératrices de revenus et des micro-entreprises avec une concentration de fait sur les activités

commerciales. En effet, les conditions mêmes des prêts (crédit court terme, remboursements mensuels ou hebdomadaires sans délai de grâce, taux d'intérêts élevés pour contribuer à l'équilibre financier, etc.) correspondent objectivement aux caractéristiques du petit commerce avec une rotation rapide des stocks, une activité permanente et des marges bénéficiaires assez importantes. Autant de caractéristiques plus difficiles à trouver auprès d'une petite entreprise de production ou de services.

L'offre de crédit se concentre sur le court terme à l'exclusion du financement de l'investissement (moyen terme) et de la création. Or si elles ne présentent pas le marché le plus important en termes de nombre de prêts et de montant total cumulé, ces demandes ne rencontrent désormais plus de guichets. Rien ne permet de penser, que les dispositifs de micro-finance élargiront de manière décisive leur offre de services financiers au fur et à mesure que leur rentabilité financière s'élèvera. Il y a bien sur la pression d'une partie de la clientèle qui croît en taille ou se diversifie et qui pourrait avoir d'autres besoins. Mais, dans l'ensemble cette « *client graduation* » ne représente qu'une part très marginale de la clientèle (généralement entre 3 et 5 %, parfois jusqu'à 10 %), alors même que le financement du moyen terme induit une série de coûts (analyse des dossiers, études de faisabilité) et de risques (garanties aléatoires, etc.).

L'offre se concentre fort légitimement sur des produits financiers. La question des services d'appui/conseil formation n'est ainsi pas résolue à ce niveau, à moins de considérer que cette offre de service n'a pas d'impact ou n'est pas susceptible de rencontrer une clientèle.

Le transfert des « recettes » de la micro-finance (intéressement du personnel, taux d'intérêt élevé, facturation des services) requiert un effort d'imagination et d'adaptation. L'acquis principal de la micro-finance est de cesser de

considérer le micro-entrepreneur comme un « bénéficiaire » passif pour le transformer en un client choisissant ou non l'offre financière proposée. Il y a certainement comme nous le verrons plus loin un élément essentiel à retenir dans cette « validation » du service par la clientèle. Mais d'une manière plus technique, les pratiques de taux d'intérêt élevés et d'intéressement liés aux performance du portefeuille de l'agent n'apparaissent pas directement transférables tels quels dans l'hypothèse d'une prise en compte de la création et de l'investissement. Le taux élevé pèse en effet fortement sur la rentabilité escompté de l'investissement et un portefeuille mixte (court-terme et moyen terme) présente a priori plus de risque qu'un portefeuille de prêts à court terme.

Nous verrons dans le paragraphe suivant, qu'une nouvelle génération de programme tend à se développer en intégrant, partiellement ou très largement, les enseignements des démarches intégrées et minimalistes.

## **2.5. Vers de nouvelles modalités d'articulation de services financiers et d'appui/conseil, formation tirant la leçon des expériences antérieures ?**

Depuis le milieu des années 90, une nouvelle série de programmes est apparue, qui tend à combiner certaines caractéristiques de la démarche minimaliste avec certaines leçons de l'évaluation de la démarche intégrée.

Il s'agit, en somme d'une tentative de synthèse de la recherche de l'équilibre financier (sous différentes modalités) et d'une attention particulière à la minimisation des coûts (ou tout au moins au rapport coût/impact des programmes) avec une volonté d'offrir des services diversifiés et d'intervenir auprès de publics de petites entreprises et de PME.

Ainsi, le CIDR (Centre International du Développement Rural) anime en Guinée une expérience de « Maisons Régionales de l'Entrepreneur » combinant offre de crédit avec des services de formation et de conseil.

D'autre part, le GRET (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques) anime à Madagascar, sur financement de l'Union Européenne, une expérience originale de développement de l'artisanat. Le Programme ADEVA (Appui au Développement de l'Artisanat) repose sur une offre d'un panel de services (techniques, en conseil, financiers) aux artisans malgaches. Mais à la différence d'une approche intégrée classique ces fonctions et ces services sont assurés par des structures différentes disposant d'une personnalité juridique et de ressources propres. L'animation de l'ensemble étant assurée par une structure de projet légère et à vocation transitoire, comme le projet qui a apporté les ressources initiales.

On le voit, les formes de l'expérimentation sont nombreuses (« ingénierie » institutionnelle, articulation des services, etc.), mais toutes prennent en compte certains enseignements de l'évaluation des démarches intégrées en travaillant à la pérennité de l'intervention (recherche d'équilibre financier, statut juridique, personnel motivé, etc.), en privilégiant une expérimentation à petite ou moyenne échelle à un programme national ambitieux et enfin, en intégrant quelques « recettes » de la démarche minimaliste.

Nous analyserons en détail l'expérience du FIDI (Fonds Ivoirien de Développement et d'Investissement) articulant offre de crédit et services de conseil en gestion.

**2.5.1. : L'expérience du Fonds Ivoirien de Développement et d'Investissement (FIDI) en Côte d'Ivoire**

---

**Dénomination du dispositif :** Fonds Ivoirien de Développement et d'Investissement (FIDI)  
**Siège :** FIDI - 04 NP 2237 Abidjan 04 - COTE D'IVOIRE - Tel: (225) 22 42 93/ Fax: 22 41 74  
**Prestations :**

- • du crédit jusqu'à 10 millions de FCFA, sur une durée de 2 à 36 mois (trésorerie, fonds de roulement et investissement) pour le développement des petites existantes;
- • un suivi, assistance comptable et conseil en gestion aux entrepreneurs. Ce service est obligatoire (et payant) pour les bénéficiaires d'un crédit, il est également ouvert aux autres entrepreneurs.
- • Des formations ponctuelles

**Aire d'action :** communes de San Pedro, Dabou, Bonua, Anyama, soit au total une population de près de 400 000 habitants.  
**Période de maturation :** 1991-1994, sous la dénomination de Société Anonyme FIDI  
**Année de création officielle :** 1994  
**Statut juridique:** association, FIDI ONG  
**Partenaires associés :** SIDI (Société d'Investissement et de Développement Internationale) et Délégation de l'Union Européenne.  
**Autres partenaires :** PASI (Programme d'Assistance au Secteur Informel) et FDFP (Fonds de Développement de la Formation Professionnelle) pour la formation; Chambre des Métiers de San Pédro, syndicats professionnels; Jeunes Entreprises/*Junior Achievement*; Fondation Friedrich Naumann  
**Financement :** FED : 500 000 Ecus, dont 300 000 (200 millions FCFA) pour une ligne de crédit destinée aux petites entreprises, et 200 000 pour les frais de fonctionnement du dispositif.  
**Entreprises clientes :** 80  
**Résultats** (printemps 97) : 1500 accueils; 80 crédits débloqués ; 197 millions de FCFA de montants octroyés. L'encours (5.97) est de 96 millions. Le montant moyen des prêts est de 2,5 millions FCFA. Les prêts s'échelonnent entre 0,2 et 6,3 millions FCFA.  
**Taux de recouvrement** (à l'échéance et hors contentieux): 95% (1% de retard à plus de 90 jours).

## Historique

Une première structure, la Société Anonyme FIDI (FIDI SA), fut créée en octobre 1991. Elle avait pour objet, au départ, la prise de participation dans des petites entreprises. A l'image des autres expériences de prise de participations à l'attention de ce public, ce fut un échec (3 entreprises financées dont une seulement rembourse régulièrement). La démarche de prise de participation a donc été abandonnée et la société a été dissoute en janvier 1994.

Une association, le FIDI ONG prit la suite et saisit l'opportunité que lui offrait le FED (Fonds Européen de Développement) pour modifier sa démarche. Dans le cadre d'actions de coopération entre la Commission des Communautés Européennes et le Gouvernement Ivoirien, un programme d'appui aux communes a en effet été initié par le FED. Il est axé sur la construction d'infrastructures et sur le soutien à la gestion municipale dans

seize communes mais un volet du projet porte sur la mise en place d'un dispositif d'appui aux micro et petites entreprises.

Le FIDI a été retenu comme opérateur pour la réalisation de ce volet. La première phase du projet, d'une durée de deux ans (mai 1994-avril 1996), a été conçue comme une phase pilote avec deux objectifs principaux:

- appuyer le développement de petites entreprises ;
- mettre en place un dispositif pérenne de financement et d'assistance technique aux entrepreneurs

Une étude d'identification d'une durée de 3 mois (mars-juillet 1994) a porté sur le contexte économique, social et culturel des 16 communes côtières et sur des enquêtes auprès de 85 entrepreneurs. Elle a permis de définir la méthodologie (modalités de crédit, garanties...) et a abouti à la sélection de 4 communes, dans lesquelles les Centres Décentralisés de Gestion (CDG) du FIDI ont démarré leurs activités à partir d'octobre 1994 : San Pedro, Dabou,

Bonua et Anyama.

Les (modestes) objectifs quantifiés étaient le développement de 30 entreprises d'ici avril 1996 et un taux de remboursement de 85%. Les objectifs ont été atteints en 1996 avec un chiffre de 79 prêts, d'un montant moyen de 2,4 M de FCFA, et un taux de remboursement de 95%.

Une deuxième phase a démarré en 1996 avec l'objectif de réunir les conditions de l'équilibre financier pour l'ensemble du dispositif.

### **Organisation**

La méthodologie d'intervention du FIDI est basée sur la création de *Centres Décentralisés de Gestion (CDG)*. Ces centres interviennent géographiquement sur la commune d'implantation et les communes voisines. Chaque CDG est géré par un *conseiller d'entreprise (CE)*, qui dispose d'une autonomie de gestion administrative et financière. Ces conseillers ont un niveau de formation Bac + 2 ou + 4 et ont bénéficié d'une formation spécifique au démarrage du projet.

Les fonctions de chaque CDG sont :

- l'accueil des entrepreneurs et l'identification de leurs besoins de financement,
- l'étude et la sélection des dossiers,
- l'assistance comptable et le conseil en gestion aux entrepreneurs,
- le suivi des prêts,
- la gestion administrative et financière du Centre,
- l'animation de la vie associative locale et le développement du réseau de partenaires FIDI.

Le CDG doit progressivement devenir financièrement autonome grâce aux recettes générées par le suivi de gestion. Des objectifs précis de rentabilité sont fixés au Conseiller d'Entreprise et il perçoit un intéressement sur le résultat

généralisé par son centre. L'équipe de coordination est basée à Abidjan et deux superviseurs assistent le CE par des visites périodiques sur le terrain.

La *Société d'Investissement et de Développement Internationale (SIDI)*, qui est membre de l'association FIDI, assure des missions régulières d'assistance technique (sur financement FED et SIDI).

### **Activités**

Le FIDI se définit comme une structure de promotion de la petite entreprise. Le financement, l'accompagnement et la formation sont les trois composantes du dispositif d'appui.

Le FIDI considère que les petites entreprises, même parmi les plus petites du secteur informel, ont les compétences techniques nécessaires pour intervenir sur leurs marchés; elles n'ont pas, en revanche, les notions de base en matière de comptabilité et de gestion d'entreprise. La formation est donc essentielle dans le dispositif FIDI.

### **Le crédit**

Les prêts sont réservés aux extensions d'activités et dirigés en principe vers des entreprises disposant d'un local fixe et employant au moins 1 personne (salariés ou apprentis). L'offre de services financiers s'adresse donc explicitement à un segment de petites entreprises. L'exclusion de la création d'entreprise correspond à une stratégie de minimisation des risques.

Les produits de crédit sont :

- le prêt court et moyen terme (PCMT) pour le financement des besoins en fonds de roulement et des équipements. Il s'échelonne entre 6 et 36 mois (avec une moyenne de 14 mois) pour des montants pouvant s'élever jusqu'à 10 millions FCFA et il

supporte un taux d'intérêt: annuel de 15 % ;

- la facilité de trésorerie (FT). D'un montant inférieur à 500.000 FCFA et d'une durée maximum de 6 mois, il supporte un taux d'intérêt de 2 % par mois sur l'encours calculé en début de période.

Les garanties exigées sont une combinaison des éléments suivants :

- le nantissement du matériel
- l'aval ou la caution solidaire (qui suffit dans le cas des facilités de trésorerie)
- un dépôt en garantie (qui doit représenter au moins 15% du montant du prêt)

#### *L'étude des dossiers*

La présélection se fait selon des critères de localisation, de secteur d'activité, de cohérence du projet et de montant de financement demandé.

Les frais d'ouverture de dossiers sont de 5000 FCFA et l'étude de faisabilité représente 4% du montant du crédit accordé (sauf pour les facilités de trésorerie qui n'exigent pas d'étude de faisabilité poussée).

Le conseiller établit un dossier comprenant une présentation de l'emprunteur (parcours...) et de son projet (CA des 2 dernières années, description du produit, du marché, de la concurrence, de l'état d'endettement, des investissements envisagés...). Il réalise une "enquête de moralité" ; il s'agit en fait d'une vérification des informations sur le terrain, et auprès de la clientèle et des fournisseurs.

Le dossier est ensuite présélectionné par un comité technique (composé des 4 Conseillers et de l'équipe de coordination et se tient dans les Centres Décentralisés de Gestion à tour de rôle) à l'aide d'une fiche d'évaluation. L'accord définitif est donné par le comité de crédit (qui comprend en plus les membres du bureau du FIDI).

#### ***L'accompagnement à la gestion***

Le suivi mensuel sur le terrain qui comprend un appui à la gestion, est obligatoire et payant pour l'emprunteur (il se traduit par un "contrat de suivi comptable"). Le coût est estimé à 30 000 FCFA par mois. Durant la phase expérimentale, un tiers (10 000 FCFA) était payé par l'emprunteur et les deux tiers restants étaient pris en charge par le projet. Désormais, l'entrepreneur est censé prendre en compte l'intégralité du coût de ce service.

Le CE établit un tableau de bord mensuel comprenant des indicateurs (CA, investissements réalisés, stocks, crédit fournisseur, crédit client...) qu'il complète et adapte à chaque type d'entreprise. Ces éléments font l'objet d'explications et de conseils à l'entrepreneur.

Ces services de suivi de gestion et en comptabilité sont également proposés à des entrepreneurs qui ne bénéficient pas de prêts. L'offre a intéressé 7 entreprises. Le taux de paiement des frais d'accompagnement en gestion a été de 88%.

#### ***La formation***

Ce volet a fait l'objet d'une étude (décembre 95-février 96) sur les besoins de formation des entrepreneurs qui a servi de base pour le plan de formation 1996. Jusqu'à présent, 3 séminaires de formation ont été organisés et 120 entrepreneurs formés. Cette formation n'est pas assurée par le FIDI lui-même mais fait l'objet d'un contrat avec d'autres institutions. La démarche consiste à révéler à l'entrepreneur l'importance de la formation en gestion, de telle sorte qu'une fois le besoin identifié, il puisse faire l'objet d'une offre de services appropriés. Le FIDI se positionne donc en médiateur pour l'offre de services à l'attention de sa clientèle auprès des structures existantes et des

bailleurs potentiels.

## La Clientèle

En terme de public et de clientèle, chaque CDG présente des différences notables dues à la configuration économique de la zone d'intervention.

Ainsi le portefeuille d'Anyama est très largement orienté vers l'élevage (porcin à l'origine, avicole aujourd'hui). A San Pedro, le dynamisme et la croissance de la ville se retrouvent par la présence en portefeuille d'entreprises avec un chiffre d'affaires mensuel assez élevé (5 à 10 millions de CFA par mois).

Au total, le portefeuille du FIDI présente une assez grande diversité s'échelonnant de petites activités de services (type buvette ou petit maquis) à de réelles PME (certaines entreprises de San Pedro).

L'offre de financement a donc rencontré une demande diversifiée :

une partie de la clientèle (petits services) avait jusqu'à présent recours à des usuriers ou à des systèmes « tontiniers » pour financer son fonds de roulement ;

un autre segment (petites unités avec un chiffre d'affaires mensuel s'échelonnant environ entre 2 et 4 millions) trouve avec le FIDI une source de financement nouvelle. Ce public ne faisant pas appel à la banque.

une troisième composante enfin, sollicite alternativement ou conjointement le FIDI et la banque. Il s'agit dans ce cas d'unités avec un chiffre d'affaires mensuel assez important (jusqu'à une dizaine de millions par mois).

## Commentaires

*La méthodologie FIDI intègre certaines leçons de la démarche minimaliste : minimisation des coûts et intéressement*

## *du personnel*

Le FIDI a travaillé dès le départ sur les conditions de sa viabilité financière, au moins, en ce qui concerne ses Centres Décentralisés de Gestion. Sur les deux premières années, l'objectif fixé aux CDG était d'assurer la couverture de leurs charges de fonctionnement par les recettes générées, hors intérêt de prêts. Les CDG sont de simples appartements, non ostentatoires, équipés de matériel informatique simple, d'un téléphone. Les Conseillers d'Entreprises ne disposent pas de moyens de déplacements coûteux (véhicules) et l'ensemble du dispositif repose sur un nombre relativement faible de personnel. D'autre part, le fonctionnement du FIDI ne fait pas appel à une assistance technique expatriée autre que ponctuelle. La direction et les cadres sont ivoiriens.

Un des intérêts de la démarche est probablement lié au système du CDG qui répond d'une part à un souci de proximité, et qui est d'autre part responsabilisé comme centre de gestion, assumant son activité non seulement sur le plan opérationnel (décision de sélection des demandes de crédit étudiées) mais aussi sur le plan de l'exploitation (génération des recettes et décisions de dépenses).

Les salaires fixes du personnel (environ 150.000 CFA) sont relativement faibles mais la marge d'augmentation existe avec l'intéressement aux résultats. Un élément qui paraît être une constante dans les expériences " réussies ".

*La validation du suivi-comptable : une réponse différenciée en fonction des clientèles*

Le FIDI, et c'est l'une de ses originalités, articule étroitement le crédit à un suivi-comptable obligatoire et payant. Ce suivi-comptable mensuel offre au FIDI d'utiles informations sur le fonctionnement de l'activité financée, il contribue à générer des produits et devrait progressivement offrir à

l'entrepreneur une meilleure information et capacité à gérer son unité.

L'intérêt exprimé pour le service varie en fonctions des publics :

pour les plus petites activités (moins d'1 ou 2 millions de CFA de CA mensuel), le suivi-comptable s'apparente à un surcoût du crédit, les entrepreneurs n'accordant que peu d'attention au service ;

pour des activités plus importantes, la réaction varie. Certains entrepreneurs ne viennent que rarement aux rendez-vous mensuels d'explication, d'autres apprécient le service car il leur offre une meilleure visibilité de l'entreprise.

une nouvelle clientèle apparaît progressivement; elle sollicite l'appui-comptable sans demander de crédit. Il s'agit (exemple de San Pedro) de petites entreprises dynamiques pour lesquelles le service FIDI apparaît moins cher et plus proche que celui d'un cabinet comptable.

Le FIDI a commencé à prendre en compte cette réalité. Il a supprimé le suivi-comptable obligatoire dans le cas des FT et vient de mettre en œuvre une facturation variable du service en fonction de la taille des unités (de 7 à 24.000 FCFA/mois).

*L'obligatoire montée en puissance du dispositif*

A l'été 97, le FIDI n'équilibre pas totalement ses comptes au niveau des CDG si l'on intègre les dotations aux amortissements et les provisions. La structure est donc confrontée à l'impératif besoin d'accroître la rentabilité et le volume de son activité. Cela pourrait passer par une combinaison d'une extension horizontale du dispositif (de nouvelles implantations) sans croissance trop importante du coût de fonctionnement global et d'un accroissement de l'activité au niveau de

chaque CDG.

Cette extension passe en partie par l'ouverture de nouvelles zones d'interventions présentant de réelles opportunités de marché pour le FIDI.

### 2.5.2. Synthèse et défis :

Cette génération de projets offre des expériences intéressantes, novatrices, mais n'a pas encore atteint le stade de la pérennité financière, institutionnelle et méthodologique des interventions. Il ne s'agit donc pas aujourd'hui de modèles transférables tels quels.

Elles offrent toutefois une série d'initiatives pertinentes et respectant un certain nombre de méthodologies et de principes :

- Un coût global d'intervention beaucoup plus raisonnable que les démarches intégrées grâce à une territorialisation des actions moins ambitieuses et à des stratégies de minimisations des coûts ;
- Une offre de services qui ne se limite pas à la micro-finance, et partant susceptible d'intéresser d'autres publics que les AGR et les micro-entreprises à prédominance commerciale.
- Une recherche explicite et raisonnée de la pérennité des interventions. Elle passe en particulier par la formation et la fidélisation des cadres, par la recherche de l'équilibre financier (facturation des services) et par la recherche d'une personnalité juridique au-delà du statut de projet.

Un défi se pose toutefois au niveau de l'articulation assez étroite au sein d'une même institution d'une fonction d'appui/conseil, formation et d'une fonction de financement. Nous avons vu en effet, que dans le cas des projets intégrés la combinaison des différentes fonctions induisait une certaine confusion qui pesait en particulier sur le niveau de remboursement des prêts.

Il y a peut-être à ce niveau une double précaution à prendre. D'une part agir comme le fait le FIDI en matière de

formation, comme médiateur entre sa clientèle et les opérateurs et bailleurs en matière de formation. D'autre part, en retenant le principe d'offrir à la clientèle la possibilité de choisir ou de refuser les services proposés. Nous étudierons, plus en détail cette notion de validation des services par la clientèle dans le chapitre suivant, elle nous semble en effet constituer une pierre angulaire des interventions futures.

## 2.6. BILAN :

Après un survol des déterminants de l'évolution historique des démarches d'appui, nous avons analysé plus en profondeur quatre « familles » de dispositifs (les services d'appui/conseil, formation, la démarche intégrée, l'approche « minimaliste », et enfin, une nouvelle expérimentation de programmes articulant financement et autres services).

Mis à part la dernière « famille » résultant d'une certaine combinaison de principes relevant de l'intégré et du minimaliste, il n'y a pas à proprement parler de processus évolutif entre chaque démarche. Les uns n'ont pas succédé aux autres. Aujourd'hui coexistent en effet selon les pays les quatre types de programmes.

Un certain nombre d'hypothèses peuvent par contre être énoncées par rapport à l'avenir. Les dispositifs intégrés, selon le modèle étudié, n'ont *a priori* pas beaucoup d'avenir. Ils coûtent en effet cher en soi et par rapport aux impacts de l'intervention. La nouveauté de ces dernières années est l'importance que prend l'offre de financement par rapport aux autres interventions, et en particulier la micro finance. Un fort courant porte aujourd'hui la micro-finance, en raison (entre autre) de la fraction importante de clientèle qu'elle dessert et des perspectives importantes d'atteindre l'équilibre financier. Dans un contexte global de réduction des ressources, cette prédominance de la micro-finance se traduit en partie par l'abandon relatif d'autres formes d'interventions.

Or par rapport à l'entrée qui nous mobilise, l'appui et les services aux entreprises, nous avons pu noter que les clientèles de ces programmes diffèrent, la démarche intégrée se concentrant sur les petites et moyennes entreprises, la micro-finance touchant principalement un public de micro-entreprises et de petites entreprises commerciales, etc.

La concentration sur la micro-finance et la démarche minimaliste tendent ainsi de fait à concentrer l'offre de services sur un public de micro-entreprises existantes à prédominance commerciale.

Pour légitime qu'elle soit, cette évolution porte en soi un risque de retour à la situation antérieure lorsqu'il n'existait pas d'offre spécialisée de services à l'attention d'un public de micro, petites et moyennes entreprises.

Le chapitre suivant nous offre l'opportunité de plaider en faveur d'une poursuite d'une offre de services renouvelée dans ses modalités. Il n'est en effet plus possible aujourd'hui d'intervenir sans tenir compte :

- D'une modulation des services en fonction de la clientèle ;
- D'une validation des services ;
- D'une prise en compte des déterminants de la pérennité des interventions.

### **3. UNE NOUVELLE FRONTIERE : CONFRONTER L'OFFRE DE SERVICES AVEC LES ATTENTES DES ENTREPRENEURS EN TENANT COMPTE DE L'ECONOMIE DE L'INTERVENTION**

L'étude a souligné la profonde évolution du contenu et des démarches d'appui depuis une décennie. Le risque réel de voir l'offre de services se réduire demain à la micro-finance à l'attention d'un public d'AGR et de micro-entreprises implique la mise au point de nouvelles démarches d'intervention.

Le premier impératif consiste à tirer les leçons des expériences antérieures. Une offre de services devrait aujourd'hui idéalement combiner trois éléments complémentaires : une adéquation des services avec les publics cibles, une certaine validation de l'offre par les entrepreneurs clients et enfin une prise en compte dès le départ du futur de l'intervention.

Nous consacrerons un paragraphe à l'analyse de chacune de ces composantes.

#### **3.1. Une meilleure adéquation entre l'offre de services et les caractéristiques des publics-cibles:**

Il n'est plus possible d'imaginer intervenir sur un ensemble vaguement défini comme « les entreprises privées », le « secteur privé » ou « les micro et PME ». Ces appellations vagues se retrouvent pourtant bien souvent en dans la définition des objectifs des programmes d'intervention.

Or l'analyse des expériences passées et la prise en compte des différences entre les composantes du secteur privé (AGR, micro, petites, PME) montrent qu'il n'est pas possible d'intervenir conjointement sur l'ensemble des segments. Les modalités du micro-crédit sélectionnent de fait un public de micro-entreprises, la constitution d'un réseau international d'entrepreneurs attire plutôt des PME. Les illustrations sont nombreuses.

La priorité est de rechercher une meilleure adéquation entre l'offre de services et les différentes catégories d'entreprises. Il s'agit de proposer et d'expérimenter des outils adaptés aux différents segments en fonction de leurs potentiels d'évolution, de leur marché et de leurs stratégies entrepreneuriales propres. Ainsi, un micro, voire de nombreux petits entrepreneurs auront plutôt tendance à diversifier leurs activités plutôt qu'à réinvestir dans la même unité.

L'idée est, pour chaque public, de respecter la relation entre le service et l'impact qu'il est susceptible d'induire. Arrêtons de proposer (voire parfois d'imposer) des services (financement, formation, conseil, informations) s'ils ne permettent pas au bénéficiaire/client de mieux répondre aux attentes de son marché ou de se positionner sur de nouveaux marchés.

Trois enseignements caractérisent cette recherche d'une meilleure adéquation

entre offre de services et public-cible :

- La part décisive du financement décroît avec la taille de l'entreprise ;
- L'impact potentiel des services non-financiers (information, conseil, formation, etc.) croît avec la taille de l'entreprise et la diversification de ses marchés ;
- La solvabilité et la nécessaire individualisation des services sont souvent fonction de la taille des clients ;

### **3.1.1. Le financement constitue la principale demande exprimée par les entrepreneurs, mais son importance varie en fonction des unités :**

Le besoin en complément de financement correspond avant tout à une réalité objective des entreprises et des petites activités économiques ; elles ont bien évidemment des besoins de trésorerie, de fonds de roulement et, pour certaines d'entre elles, des besoins d'investissement ou d'immobilisations. Ces besoins existent donc et apparaissent consubstantiels à la réalité et au fonctionnement de l'entreprise.

*Mais la demande en financement procède parfois d'une mauvaise analyse des problèmes*

Au-delà de la réalité du besoin, la fréquence de la demande illustre et témoigne d'un certain nombre d'autres réalités parfois négligées.

Il y a sans doute excès de la demande de crédit par rapport aux besoins réels de financement. Pour beaucoup d'entrepreneurs, l'accès à l'argent résout tous les problèmes et évite de se poser d'autres questions plus fondamentales (la concurrence, la qualité du produit ou des services, la rentabilité réelle de l'unité, etc.).

Ensuite, le besoin financier peut être la conséquence d'une mauvaise gestion ou d'une rentabilité insuffisante de l'entreprise et dans ces cas ce n'est pas l'accès au financement qui résout le problème de l'entreprise ; il pourrait même au contraire contribuer à accroître son déséquilibre.

Entrepreneurs et porteurs de projets perçoivent souvent les programmes d'appui comme un dû sans en intégrer les éventuelles contraintes (remboursements, garanties, etc.). Aussi longtemps qu'il sera aisément possible dans beaucoup de régions d'exploiter la concurrence des dispositifs et les contradictions inhérentes aux offres de services pour obtenir des prêts (trop) élevés à des conditions bien plus favorables que celles du marché (tontines, usuriers) sans réelle obligation de remboursement, une part non négligeable des demandes s'exprimera toujours sous la forme d'un besoin en financement.

*Le caractère impératif de la demande de financement est à moduler en fonction des publics*

En effet, pour les activités de survie et les micro-entreprises, sans réel potentiel ou volonté d'évolution, l'avantage comparatif se situe au niveau de l'accès à des sources de financement souples, rapides et renouvelables (court terme) à des conditions plus favorables que celles offertes par les usuriers. Pour ce public, le besoin en financement est réel et décisif. La réponse à ce besoin est en outre susceptible de générer un impact réel et mesurable au niveau des unités, même s'il ne s'investit pas dans l'unité elle-même, elle détermine souvent l'accès à une santé meilleure ou à l'éducation des enfants.

Pour des petites entreprises et des PME, le besoin en financement existe également et est, comme nous avons pu le voir, pris en compte beaucoup plus difficilement. Le besoin en financement

est à ce stade plus différencié puisque l'on peut distinguer le financement du fonds de roulement ordinaire (stocks, matières premières, etc..) ou extraordinaire (avances sur marchés, etc.), et le financement de l'investissement.

Mais fondamentalement les besoins en financement sont moins fréquents, portent sur des montants plus importants et surtout sont moins décisifs au niveau de la survie de l'entreprise. Nous postulons en effet, que des actions en formation (technique ou gestion), information actualisée et adaptée, conseils sont susceptibles d'améliorer la survie, le fonctionnement et la rentabilité de ces unités.

### **3.1.2. L'impact potentiel des services non-financiers (information, conseil, formation, etc.) croît avec la taille de l'entreprise et la diversification de ses marchés**

L'importance cruciale de l'accès stable et fréquent à des ressources financières de montants assez faibles et le caractère très largement involutif de la plupart des micro-entreprises tendent à axer en priorité l'offre de services non-financiers vers les petites et moyennes entreprises.

Il ne s'agit pas d'exclure toute forme de formation à l'attention des micro-entrepreneurs, mais dans ce cas de privilégier la réponse à une demande clairement exprimée.

Les enquêtes menées en 1995 auprès des entrepreneurs révèlent une profonde différence d'approche.

D'une part, une approche postule qu'une capacité à mieux connaître et maîtriser son entreprise est susceptible d'induire des effets positifs au niveau de la rentabilité de l'unité, du marché, de la pérennité et du développement de l'entreprise.

D'autre part, beaucoup d'entrepreneurs

estiment qu'ils savent bien gérer leurs affaires, qu'un cahier recettes-dépenses et le calcul des devis sont suffisants à leur niveau et qu'il est normal de ne pas séparer les budgets de la famille et de l'entreprise qui est là "*pour mettre à l'abri la famille*".

Les enquêtes à Antsirabé (Madagascar) auprès des micro-entrepreneurs montrent que..."*...la formation en gestion n'est pas ressentie du tout comme un besoin de ce milieu. Pour eux, il n'y a pas de blocage au sein de leur entreprise lié à une mauvaise gestion, et très souvent, ils estiment que leur pratique en matière de "management" est suffisante pour la taille de leur entreprise.*"<sup>48</sup>

Mais au contraire, les entretiens menés en Côte d'Ivoire font apparaître une demande explicite de formation en gestion. Elle émane pour l'essentiel d'entrepreneurs "installés" depuis plusieurs années et devant faire face à un accroissement de leur marché et/ou à une augmentation de leur personnel. Ce public est volontaire pour des sessions de formation payantes mais au contenu très adapté à leur demande particulière. Plusieurs d'entre eux ont, de leur propre initiative, contacté des bureaux privés ou des centres de formation en ce sens.

L'exemple<sup>49</sup> d'un couturier d'Abidjan confronté aux bouleversements induits par la forte demande de ses produits illustre bien cette prise de conscience.

---

<sup>48</sup> cf. Etude socio-économique réalisée par B. BRUSSET, F. DELCROIX et Z. RAFRANSOA pour le Projet FAC - Antsirabé

<sup>49</sup> extraits des entretiens menés par le cabinet STRATES et M. YAO GNABELI (Orstom) lors de l'évaluation des dispositifs d'appui (GRET-IRAM 1995)

.... La qualité de ses réalisations lui attire une clientèle de plus en plus importante à un point tel (environ 300 tissus lui sont confiés chaque mois) qu'il est confronté à de sérieux problèmes de gestion et d'organisation :

*« Il est vrai qu'un appui financier est nécessaire pour se développer. Mais à quoi cela servirait-il si je ne suis ni en mesure d'organiser mon travail, ni en mesure de gérer ce que je gagne ? Comment arriver à gérer les commandes et les rentrées financières qu'elles occasionnent ? Ce dont j'ai d'abord besoin, c'est d'une formation en gestion. Le reste suivra. Si tu connais quelqu'un ou une institution capable de m'aider dans ce sens, fais le moi savoir ».*

Malgré sa réussite commerciale, des problèmes surgissent :

Il lui est à la fois difficile de comptabiliser ses gains, de distinguer ses dépenses personnelles de celles de l'entreprise. Ne maîtrisant pas son fonds de roulement, des ruptures d'approvisionnement en fournitures se produisent et le mettent dans l'incapacité d'honorer les engagements pris avec les clients.

*« En principe, vue l'importance de ma clientèle, je ne devrais pas avoir de problème pour payer mes impôts (qui passent, en 1994, de la taxe communale à 36 000 CFA/an à près de 50 000 CFA/an pour « l'impôt synthétique » qui s'y substitue). Or c'est le cas ».*

Les entrepreneurs dont l'activité est en croissance, intervenant sur des marchés divers d'une taille assez importante (avec salariés et apprentis) sont généralement plus conscients du besoin d'un savoir-faire spécifique en gestion et organisation, et partant plus réceptifs à une offre de conseil personnalisée et appropriée.

L'exemple ne se limite pas au conseil et à la formation. Bien d'autres actions sont envisageables en fonction du contexte régional ou national.

L'offre d'une étude de marché sérieuse, rigoureuse et actualisée, est susceptible d'offrir d'excellentes opportunités à des entrepreneurs; elle permet en outre de rompre avec le mimétisme qui caractérise beaucoup d'entreprises. La dévaluation du FCFA semble avoir offert de nouvelles niches de marché, en particulier dans la transformation de produits agro-alimentaires.

Ainsi par exemple, ENDA-GRAF et le GRET combinent appui technologique (sur les *process*) et intervention sur le marché dans le cadre d'un programme de valorisation des céréales locales au Sénégal. A Madagascar, le programme ADEVA combine offre de formations sur le design de nouveaux produits et interventions en marketing pour répondre à de nouveaux marchés.

Le facteur déterminant étant d'articuler le contenu de l'intervention avec les caractéristiques, potentiels et attentes du public-cible.

### **3.1.3. La solvabilité et la nécessaire individualisation des services sont souvent fonction de la taille des clients ;**

Dernier élément, les modalités de l'offre de services sont à moduler en fonction de la clientèle. Ainsi, la fraction supérieure des petites et moyennes entreprises requiert une approche plus individualisée.

Le conseil et la formation se personnalisent pour répondre aux spécificités de l'entreprise et pour tenir des comptes des (fortes) réticences de l'entrepreneur à exposer ses interrogations ou difficultés devant ses pairs.

Si l'individualisation du service engendre un coût supplémentaire et requiert des compétences plus pointues, ils s'adressent aussi à des unités plus solvables.

Nous verrons qu'une facturation, même partielle des services au client débouche

d'une part sur une validation du service et contribue d'autre part à l'économie de l'intervention.

### **3.2. Vers une validation des services par la clientèle ou permettre à l'entrepreneur de choisir les services :**

La rencontre entre dispositifs d'appui et entrepreneurs n'est pas évidente et spontanée. Elle a, pour partie, trop souvent résulté de l'imposition d'une démarche.

En effet, le contenu des interventions a longtemps été prédéterminé par une analyse des contextes locaux en termes de retard à rattraper ou d'étapes de développement à franchir. Dans cette logique, les entrepreneurs doivent s'organiser, doivent se former à de nouvelles techniques, conquérir de nouveaux marchés et utiliser de nouvelles technologies. D'où parfois une contradiction avec les contraintes intériorisées par les entrepreneurs eux-mêmes, et l'échec de certaines démarches.

Nous plaçons donc pour une validation (même incomplète) par le marché. C'est à dire que le bénéficiaire/client doit participer à la prise en charge, même partielle, du service qui lui est proposé. Il est essentiel qu'une fois convaincu de l'intérêt du service l'entrepreneur participe à sa prise en charge.

Il ne s'agit pas d'imputer systématiquement au client le coût total du service mais une participation financière conséquente conduit généralement à une meilleure prise en compte du service ; les formations, en particulier, sont suivies avec assiduité et attention.

Le service a un coût (conception, mise en œuvre, etc.), pourquoi ne serait-il pas possible d'en faire endosser tout ou partie par l'entrepreneur ?

La facturation des services présente un triple intérêt :

- Elle crédibilise l'offre, car souvent

- peu d'attention est accordée à un service gratuit ;
- Elle témoigne de l'intérêt de l'entrepreneur. Serait-il prêt à payer longtemps pour un service qui ne correspond pas à ses attentes ?
  - elle contribue enfin à l'économie du dispositif ;

Par rapport au dispositif lui-même, la possibilité dont dispose l'entrepreneur de valider ou non le service, induit une double exigence de qualité et d'adaptation.

Les nombreuses offres de formation illustrent bien la problématique.

Les dispositifs d'appui ont souvent mis l'accent sur la mise en place d'un système comptable "moderne", susceptible d'assurer une meilleure gestion des activités du promoteur. La plupart des entrepreneurs trouvent ces formations inadaptées : trop générales, selon des modèles préconçus, ne correspondant pas à leurs besoins, dévoreuses de temps. Cette démarche fréquente procède d'un glissement d'objectif. Il n'est pas en effet utile de transformer l'entrepreneur en comptable ou de transférer une formation académique (pas davantage adaptée aux artisans en France) mais d'offrir des outils opérationnels et adaptés à l'activité de l'entrepreneur.

Une familiarité avec le contexte culturel et social d'une part, et la connaissance des contraintes pesant sur les petites entreprises d'autre part, constituent des éléments indispensables à un transfert de savoir adapté. Le recours à des cabinets de formation, d'expertise comptable ou à des universitaires nationaux ne constitue pas forcément une solution adéquate car ils ignorent bien souvent la réalité des petites activités économiques et transfèrent un savoir-faire théorique.

Les organismes d'appui ou de formation, représentés le plus souvent par des personnes spécialisées, ont tendance à se présenter avec des outils déjà

élaborés qui, pour eux, sont indispensables. Ils ont de grosses difficultés à s'adapter au contexte de la petite entreprise.

La leçon principale est qu'il reste à faire un grand travail de conception et d'adaptation de la formation à un public de petits entrepreneurs. Celle-ci devrait partir de l'analyse de ce qui existe déjà et des réelles motivations des entrepreneurs (le calcul des devis, l'estimation du prix de revient, etc.).

Un autre élément de validation par la clientèle consiste à privilégier l'implication du public-cible dans la définition et la gestion des services. La démarche procède en droite ligne d'expériences de certaines expériences de crédit décentralisé où la participation des membres dans l'animation du dispositif est recherchée et très importante. Elles supposent une démarche raisonnée, systématique et progressive à mettre en œuvre dès le démarrage de l'intervention.

Enfin, la validation du service par les clients est incompatible avec les offres de services liés et obligatoires. Cette démarche est extrêmement fréquente : il s'agit par exemple d'obliger l'entrepreneur à suivre une formation avant d'accéder au crédit ou à souscrire un suivi-conseil, etc.

Dans cette configuration, l'entrepreneur n'a pas la latitude d'exprimer son choix, il est prêt à entamer tout un parcours du combattant pour accéder enfin au crédit. Dans ces conditions, souvent l'impact des services ou de la formation sont souvent négligeables. Et la « mauvaise volonté » se traduit par l'absentéisme aux sessions, les rendez-vous manqués ou l'envoi d'une tierce personne aux sessions de formation.

Après le travail sur l'adéquation entre l'offre de services et les publics-cibles, et la nécessaire validation du service par la clientèle, la prise en compte du futur de l'intervention constitue un troisième élément décisif.

### 3.3. Prendre en compte dès le départ les déterminants de la pérennité de l'intervention

*Doit-on systématiquement chercher à pérenniser les interventions ?*

Il importe de distinguer les fonctions éphémères (telles qu'animation du milieu, mise en relation des partenaires, etc..) ou les actions ponctuelles (de type valorisation d'un produit, actions marketing, etc.) d'une offre de services qui correspond à un besoin et à un marché permanent.

Les fonctions « éphémères » ou les actions ponctuelles correspondent tout à fait aux démarches à mettre en œuvre dans le cadre d'un projet temporaire. L'importance des autres fonctions suppose que la prise en compte des conditions de la pérennisation se fasse dès la conception de l'intervention. Dans le cas d'une intervention ponctuelle, elle doit clairement être annoncée et conçue en tant que telle.

#### 3.3.1. La pérennité : une notion récente mais essentielle

Comme nous l'avons vu, jusqu'à la fin des années 80 personne n'a jamais parlé de pérennité ou de viabilité. L'application de la notion au financement et à l'appui aux petites entreprises est donc extrêmement récente.

Jusqu'à ce bouleversement récent tout semblait fait comme si les projets étaient appelés à se succéder, à être transférés ou à perdurer sous d'autres formes. On est presque toujours parti de l'optique "projet", une intervention à priori temporaire, sans poser explicitement la question de l'avenir de l'intervention ou en laissant supposer un transfert facile aux structures administratives ou au secteur bancaire.

Aujourd'hui, révolution épistémologique de la micro-finance oblige, les termes du débat sont radicalement inversés. Les études préalables ne sont pas forcément mieux menées, mais toutes les interventions (ou presque) prétendent atteindre à l'issue du projet une forme de pérennité. La notion est donc bien intégrée aujourd'hui dans les discours et les déclarations d'intentions comme un objectif légitime et majeur.

Il en résulte pour de nombreux projets, après une première ou une deuxième phase, l'attente angoissée d'une phase suivante ou la nécessité de réorienter profondément (et souvent douloureusement, compte tenu des avantages acquis) le projet pour espérer une survie.

Si la thématique de la pérennité est aujourd'hui endossée par tout le monde, il n'en subsiste pas moins un fossé de l'intention à sa réalisation. Parmi les différents facteurs explicatifs de cet état de choses figure une incertaine prise en compte des composantes de la pérennité.

Qu'est-ce donc que la pérennité ? Les déterminants de la pérennité relèvent (au moins) de trois éléments nécessaires et complémentaires :

- une composante humaine et organisationnelle; à savoir d'une part des ressources humaines compétentes, motivées et fidélisées, susceptibles d'animer, de sauvegarder et de développer le dispositif. Et d'autre part une organisation interne (procédures et règles de fonctionnement) et externe (relations avec la clientèle et le public) stable et adaptée;
- une composante juridique, c.à.d. en fait un statut adapté et reconnu par l'environnement, permettant d'une part l'exercice de l'activité et offrant, d'autre part, l'autonomie nécessaire à la fonction;
- une composante financière, c.à.d. la

couverture des frais de fonctionnement, de l'amortissement des équipements, la capacité à engager de nouveaux investissements (fonds propres, emprunts ou dotation) et, dans le cas d'institutions financières, la sauvegarde du capital propre et des ressources empruntées;

### **3.3.2. Les ressources humaines : un déterminant souvent négligé**

Des trois composantes de la pérennité, les ressources humaines constituent indéniablement l'aspect le plus négligé. Or la survie et le développement d'une institution sont nécessairement conditionnés par 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 jusqu'à présent été gérés sous la forme de projets de développement avec un recours à une assistance technique expatriée. Dans ce cadre, le défi consiste à identifier des compétences nationales susceptibles de faire fonctionner et à terme de piloter le dispositif.

Pour indispensable qu'elle soit, bien souvent, la démarche n'est pas sans induire des effets pervers relevés dans un très grand nombre de cas :

- des salaires (très) élevés et des avantages importants par rapport au contexte national et au secteur privé. Cet élément est caractéristique de beaucoup de projets de développement et pose d'énormes problèmes dans l'hypothèse d'une pérennisation de la structure en raison de la remise en cause (douloureuse) des avantages acquis. Une caractéristique de la démarche projet est, en effet, l'importance que prennent souvent les aspects de gestion des relations sociales (revendications salariales, congés,

- horaires de travail, etc.);
- un difficile retrait de l'assistance technique expatriée;
- une attention insuffisante attachée à la formation (initiale et continue) des salariés des dispositifs : la composante formation interne ne constitue généralement qu'une fraction infime des subventions de fonctionnement. Or la mise à niveau initiale, les formations spécifiques à la fonction et les remises à niveau régulières (avec en particulier des exposés méthodologiques à propos d'autres démarches) constituent des éléments essentiels à la montée en puissance d'un dispositif de financement ou d'appui.

Quelles sont, en somme, les caractéristiques indispensables des dirigeants, cadres et agents des dispositifs ? Nous avons relevé quelques traits essentiels :

- Le savoir-faire. Il recouvre tout à la fois les composantes techniques liées à l'exercice professionnel (techniques financières, de conseil, de formateur, etc.), les composantes de gestion d'entreprise (le dispositif lui-même) et les composantes de négociation avec l'environnement (clients, Etat, bailleurs, autres dispositifs).
- La fidélisation du personnel compétent. La formation et l'acquisition d'expérience ont eu un coût important pour la structure; il serait donc extrêmement dommageable de subir un exode des cadres et agents confirmés vers d'autres dispositifs ou projets transitoires aux salaires attractifs lourdement subventionnés par des bailleurs. Le cas de figure est malheureusement fréquent.
- La capacité d'animation et de direction d'un dispositif
- La vision stratégique et les négociations avec l'environnement. Il s'agit certainement de l'élément le plus délicat.
- La motivation personnelle et l'implication dans l'institution.

Globalement, les dispositifs de micro-finance semblent avoir appréhendé avec davantage d'attention la composante relations humaines; outre l'importance accordée aux programmes de formation (avec parfois comme chez K-REP au Kenya, la sélection des cadres sur la base d'un stage préparatoire de 3 mois consacrés à l'identification de nouveaux terrains d'extension du dispositif) **l'intéressement du personnel constitue un élément décisif de la motivation.**

Dans l'exemple d'ACEP, outre un fixe, la rémunération des salariés est fortement liée au bilan en fin d'année du portefeuille géré par chaque agent de crédit; le montant de la prime (qui peut atteindre plusieurs fois le montant du fixe annuel) étant déterminé en fonction du nombre de crédit, du volume d'encours et du taux de recouvrement. La motivation est dans ce cas liée à la possibilité d'atteindre un niveau de rémunération sensiblement plus important.

Mais l'opérationnalité de l'intéressement est moins évidente dans le cas d'un dispositif de financement des petites entreprises intégrant la création et l'investissement, la formation des portefeuilles étant, dans ce cas, moins dépendante de l'effort et de l'activité de chaque agent de crédit. Les risques diffèrent également fortement en fonction des régions et des secteurs d'activités financés. Ceci dit, la réflexion sur l'intéressement est inévitable même si elle apparaît encore moins évidente dans le cas d'une offre de services non-financiers. Voilà à nouveau une zone d'ombre et un champ d'expérimentation.

L'intéressement n'est pas le seul déterminant de la fidélisation des cadres et agents. L'hémorragie de personnel compétent est un cas de figure classique auquel sont régulièrement confrontés des dispositifs en phase d'autonomisation contrôlant et minimisant leurs coûts lorsqu'apparaît dans le paysage un programme

subventionné, temporaire et offrant avantages matériels (statuts, véhicule, déplacements) et salaires (plus) élevés. La seule solution, utopique à ce stade, repose sur l'intelligence et le sens des responsabilités des bailleurs de fonds, établissant un « *Code de bonne conduite* » évitant les surenchères suicidaires.

### **3.3.3. Des statuts adéquats pour les dispositifs d'appui :**

Les caractéristiques d'un statut adapté sont la reconnaissance juridique, la possibilité d'exercer son activité, la sauvegarde de la fonction, et de manière plus spécifique la possibilité de bénéficier de transferts de ressources d'origine diverses (publiques, internationales ou autres).

*Quels statuts pour les services non-financiers ?*

L'éventail d'expériences en matière de statut de prestataires de services non-financiers est beaucoup plus étroit qu'en matière de dispositifs de financement. Les expérimentations procédaient surtout jusqu'à présent de l'articulation avec le financement. Le choix exprimé par COPARE au Sénégal apporte un certain nombre d'enseignements sur le sujet.

La démarche a consisté à privatiser la fonction d'analyse et d'étude de dossier sous la forme de bureaux d'études rémunérés par la structure de financement pour les dossiers déposés. Mais l'expérience a très rapidement tourné court : la rémunération des bureaux était liée à la soumission de projets d'entreprises, viciant ainsi le système en favorisant la soumission de dossiers au détriment de la sélection. Au final, l'autonomisation de la fonction analyse et montage de dossiers a été remise en cause, les bureaux dissous et la fonction réintégrée au sein du dispositif.

Lorsque la recherche d'une pérennisation institutionnelle des fonctions de services non-financiers ne procède pas de l'articulation au financier, la problématique est récente. Ainsi GRATIS n'a pas de statut particulier, K-MAP fonctionne sous un statut de programme.

Dans l'ensemble les deux options les plus largement retenues semblent être celle de l'association à but non lucratif et celle de fondation. L'expérience de la CAPEO, structure de service (conseil, formation, analyse de dossiers) aux entreprises du Burkina, soutenue par l'ACDI a pris en compte cette problématique et travaille actuellement sur une autonomisation sous le statut de fondation.

La recherche d'un statut adapté aux services non-financiers constitue encore aujourd'hui une zone d'ombre relative, l'expérimentation n'en étant qu'à ses premiers balbutiements. Les spécificités nationales, en particulier le rapport à l'Etat, les caractéristiques des transferts et allocation de ressources publiques jouent également un rôle important dans ce type de structure.

#### *Le mutualisme par défaut ou les avatars de la Loi PARMEC*

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest a initié une loi réglementant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne-crédit comblant ainsi le vide juridique dans lequel se développaient les systèmes de micro-finance, de plus en plus nombreux depuis ces vingt dernières années. La Loi PARMEC a été adoptée par les Etats membres de la zone UEMOA après de multiples concertations menées auprès de ces derniers et des institutions et projets de micro-finance directement concernés.

Cependant, le texte répond essentiellement aux préoccupations des

organismes fondée sur l'épargne préalable permettant le refinancement du crédit. Il correspond clairement au modèle mutualiste et exclut les autres formes de systèmes de micro-finance (crédit solidaire, Caisses Villageoises...). Il a pour conséquence de contraindre les structures différentes à changer leurs statuts ou à adopter des statuts et méthodes qui ne correspondent plus forcément aux contraintes des publics avec lesquels elles travaillaient auparavant (absence de capacité d'épargne, par exemple).

La Loi impose un taux plafond pour toutes les opérations de crédit; ce taux est égal au taux de l'usure, défini comme le double du taux d'escompte de la banque centrale. Il est clair que les systèmes implantés en milieu rural notamment, qui octroient des prêts de 50 ou 100 000 FCFA ne peuvent équilibrer leur fonctionnement avec ce type de taux qui est celui du secteur bancaire, implanté en général dans les villes.

Ce problème du taux d'intérêt n'est pas forcément un obstacle pour l'ACEP, implantée en milieu urbain et octroyant des crédits de près d'un million de FCFA. Le problème est que la mise en place de cette Loi a incité les structures à choisir le statut de Mutuelles en stérilisant la réflexion et la créativité sur la recherche de méthodologies adaptées et construites avec les bénéficiaires.

L'ACEP est donc l'un des exemples les plus frappants de cette mutualisation par défaut. Le succès de l'expérience ACEP procède d'une décisive combinaison d'éléments d'offre de produits financiers (crédit à court terme), d'une méthodologie rigoureuse (crédits progressifs, grande proximité), d'une maîtrise des coûts et d'un intéressement du personnel. Dans cet ensemble l'emprunteur est un client soumis à une série de règles contraignantes, il n'est en rien un membre sociétaire associé et participant à l'animation et à la gestion du dispositif.

Lorsque les conditions d'une

autonomisation furent réunies (93-94), le choix d'un statut juridique pour le dispositif s'est porté sur la transformation en mutuelle d'épargne-crédit. Un choix qui impliquait pourtant entre autres une transformation de la structure de décision de l'institution, l'amorce d'une collecte de l'épargne, et *last but not least*, une transformation étonnante des clients en sociétaires et une formation accélérée des sociétaires présents au directoire.

Il paraît bon de rappeler que le mutualisme, pour ne pas être une caricature, exige une certaine homogénéité et organisation sociale, une volonté de s'impliquer, en général d'une manière bénévole des membres et pas seulement de "consommer des services", un effort important d'information et de formation des élus. Quand ceci est véritablement le cas, il y a une appropriation de l'institution par les sociétaires, avec souvent des conséquences économiques heureuses : bonne sélection, facilité de remboursement, diminution des coûts, bonne adaptation des services. Mais les dérapages sont aussi possibles : conflits entre administrateurs et techniciens, risque d'abandon d'une discipline rigoureuse dans l'octroi et la récupération, clientélisme, fermeture sur une clientèle privilégiée.

**La recherche sur un élargissement de la gamme des opportunités de statuts juridiques constitue aujourd'hui un impératif.** Le séminaire organisé par l'Union Européenne pour restituer les enseignements de l'évaluation des programmes PME et des lignes de crédit (Cotonou- janvier 1997) a été l'occasion pour beaucoup de participants de souligner ce manque. Une certaine réticence s'est exprimée par rapport au choix de la mutualisation qui implique de profondes transformations dans l'offre de services et dans la gestion du dispositif ; le statut d'établissement financier impose d'autre part des conditions de capitalisation, de composition du directoire et de fiscalité contraignantes et difficiles à remplir.

### 3.3.4. Equilibre financier des interventions : clarifions le débat

L'exigence d'équilibre financier des interventions est désormais bien ancrée dans les esprits. Ainsi, lors de chaque rencontre ou séminaires, le calendrier d'atteinte de l'équilibre financier font désormais partie des premières informations (ou déclarations d'intention) diffusées. De même, au niveau des bailleurs, l'autonomie financière des interventions constitue une pierre angulaire (sinon le critère décisif) des évaluations.

La notion est légitime, elle rompt avec des années de démarches « projet » appelés à ce succéder à eux-mêmes ou à s'interrompre brutalement. Toutefois, la référence exclusive à l'équilibre financier implique une série de mise au point.

D'une part, la pérennité d'une intervention ne procède pas uniquement de l'équilibre financier. Nous avons vu précédemment que l'existence et le choix d'un statut adapté d'une part, et des ressources humaines compétentes, motivés et fidélisées sont tout aussi importantes. D'autre part, nous verrons plus loin que la pérennité se construit à moyen terme et pas sur deux ou trois exercices.

Enfin, en 1997, la réalité de l'équilibre financier des interventions se limite à quelques institutions de micro-finance (dont en particulier ACEP). Ces expériences réalisent depuis quelques années des exercices positifs, même si dans l'ensemble elles n'ont pas atteint le niveau de maturité qui les conduirait à emprunter et à rémunérer leur ressources financières.

Hors la micro-finance, les expériences et en particulier les services non-financiers, n'atteignent pas l'équilibre financier. Ils sont même dans l'ensemble assez loin de cet objectif. Que faire dans ce contexte ?

Une première réponse consiste à dire

que dans un contexte caractérisé par la raréfaction progressive des ressources affectables à la subvention de ce type de dispositifs (budget de l'Etat, financements de bailleurs internationaux, autres..), la sanction est la validation exclusive par le marché ; si personne n'est prêt à payer pour le service et son coût, tant pis, il faut faire autre chose. L'analyse conduirait à une interruption des expériences en matière d'offre de services non-financiers ou à un glissement de leur clientèle. Ainsi, l'expérience de PRIDE en Guinée Conakry souligne de manière tout à fait pertinente que l'exigence d'équilibre financier de la fonction Formation l'a conduit à s'adresser très largement à un nouveau public d'institutions privées ou de très grandes entreprises, apparaissant comme une clientèle solvable.

#### *Construire l'économie du dispositif*

Nous plaidons davantage pour que la notion de construction d'une économie du dispositif remplace l'impérative équilibre financier à partir des ressources générées par l'activité.

En effet, le respect d'un certain nombre de critères devrait permettre de combiner recherche méthodique et cohérente de l'autofinancement avec un complément sous forme de subventions (qu'elles procèdent classiquement d'un transfert de ressources en provenance d'un bailleur étranger ou qu'elles résultent d'une affectation de ressources fiscales de l'Etat).

Il s'agit d'abord du respect d'un certain rapport entre le coût global de l'intervention et l'impact induit. Ce rapport ne peut être défini a priori, il dépend du contexte national ou régional, et surtout du segment (AGR, micro, petite entreprise ou PME) cible. Comparons à titre d'exemple, le coût global de l'expérience Crédit-Initiative (plus de 30 millions d'ECU en 10 ans) et le coût de l'expérience FIDI sur trois années (500.000 ECU).

Il s'agit ensuite de prendre en compte dès le départ les conditions de la pérennité de l'intervention. Et partant de minimiser l'ensemble des coûts (salaires, avantages, locaux, moyens de déplacement...) de manière à placer rapidement le dispositif dans les conditions réelles de l'après "projet".

Il s'agit enfin, dans l'hypothèse d'une offre de services difficilement autofinancables, de travailler dès le démarrage de l'intervention, à la recherche des compléments nécessaires à la survie (subventions de bailleurs sur la base de contrats d'objectifs, allocation de fonds publics, etc.).

Quels principes pourraient justifier l'octroi d'une subvention partielle à un dispositif ?

- Une maximisation et une diversification des sources d'auto-financement. A ce titre, il faut en particulier ses services au client/bénéficiaire. Si le principe fait désormais l'objet d'un certain consensus, son application effective est bien plus rare.
- une amélioration progressive de la qualité et de la diversité de l'offre de service ;
- une réelle identité institutionnelle et une implication des cadres et agents dans l'institution ;
- les clients valident le(s) service(s) ;
- une modulation du niveau de subvention en fonction de la solvabilité des clients (les PME et unités industrielles devraient être en mesure de prendre en charge l'intégralité du coût du service; c'est moins évident dans le cas d'une petite entreprise) ;
- la diversification des bailleurs. Il ne s'agit pas d'une chose aisée, mais elle témoigne de la capacité de l'institution à convaincre un panel de partenaires différents de l'intérêt et de la qualité de ses services.

Les modalités de la subvention sont elles-mêmes déterminantes. Ainsi il est

préférable de subventionner délibérément certaines fonctions ou actions précises plutôt que de verser une subvention globale d'équilibre.

La dernière zone d'ombres, et donc d'imagination et d'expérimentation relève de l'implication de l'Etat. Nous avons vu que les démarches reposant sur une offre de services non-financiers (et plus largement tout ce qui n'est pas du micro-crédit) ne sont pas en mesure d'atteindre aujourd'hui l'auto-financement. La facturation des services à la clientèle et des formes de subvention émanant des bailleurs contribuent à fonder une économie à moyen terme de l'intervention. Le défi en ce domaine se situe au niveau d'un transfert additionnel de ressources en provenance de l'Etat.

A l'image du fonctionnement d'organismes d'appui en Europe, la prise en compte de certaines offres de services devrait pouvoir bénéficier du transfert de ressources publiques des Etats du Sud. Il ne s'agit pas de relancer les institutions publiques d'appui des années 70-80, mais de conclure un accord-cadre de subventions partielles (éventuellement dégressives) avec des dispositifs « *labellisés* »; c'est-à-dire régulièrement évalués et audités et dont l'offre de services rencontre un public et induit un impact décisif sur le fonctionnement des unités. Le développement de formules type « chèque-conseil » utilisables par l'entrepreneur ou le porteur de projet en constitue une autre hypothèse.

Il s'agit de la troisième composante de l'économie des offres de services. Elle semble pourtant assez aléatoire aujourd'hui alors même que la pression fiscale sur les entreprises s'est considérablement accrue ces dernières années. Les entreprises, et en particulier les plus petites d'entre elles contribuent et bénéficient peu d'actions en leur faveur.

### 3.3.5. La pérennité d'une intervention se construit dans le temps :

Nous avons vu qu'il importe de prendre en compte dès l'identification de l'intervention, les déterminants et conditions de sa pérennisation afin d'éviter les douloureuses et aléatoires transition d'un projet à une institution.

D'autre part, parce qu'elle résulte de la combinaison d'un certain nombre de facteurs, la pérennité d'une intervention se construit sur le moyen terme (5, 7 ans, voire plus) et il est illusoire de la fixer comme objectif à court terme (2 à 3 ans). Le tableau ci-dessous résume bien les différentes étapes du développement institutionnel.

#### Une analyse du développement institutionnel des Institutions de Financement et d'Appui aux Petites Entreprises d'après E.L. EDGCOMB et J. CAWLEY<sup>50</sup>

##### LES ETAPES DU DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL :

###### *La mise en œuvre :*

Démarrage, conception du programme, expérimentation des méthodologies et de l'organisation de l'intervention. Elle devient effective. Mots clé : *Préparation, démarrage.*

###### *L'autosuffisance :*

Période de croissance organisationnelle et de maturation de l'intervention. L'institution progresse sur la voie de l'autosuffisance financière et l'efficacité. Mots-clés : *consolidation et croissance.*

###### *L'expansion :*

C'est le changement d'échelle. L'institution étend son programme par augmentation du nombre de clients et/ou extension géographique et/ou mise en œuvre de nouveaux produits. Mots-clés : *Transformation et expansion.*

##### LES DETERMINANTS DU DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL :

###### *La vision stratégique :*

Capacité de l'institution à susciter et à bénéficier de l'implication et de l'engagement pour sa tâche, à recueillir et analyser l'expérience procédant du terrain, à dépasser une fixation sur l'un ou l'autre produit.

Facteurs-clés : un comité de pilotage ou de direction, une planification stratégique.

###### *La capacité :*

Aptitude de l'institution à se structurer, à développer des méthodologies et à recruter et former du personnel.

Facteurs-clés : structure organisationnelle, systèmes d'informations, politique du personnel (motivation, formation et intéressement).

###### *Les ressources :*

Capacité de l'organisation à générer, mobiliser et gérer des revenus ou ressources afin de couvrir les dépenses.

Facteurs-clés : politique de *fund-raising*, gestion de portefeuille, comptabilité, gestion financière et budgétaire.

###### *L'articulation avec l'environnement :*

Aptitude à développer et à maintenir des relations (*productives*) avec des organisations de l'environnement.

Mots-clés : gouvernement (exemptions, subventions et rétrocessions), réseaux d'opérateurs, bailleurs et ONGs internationales.

<sup>50</sup> EDGCOMB et CAWLEY « The process of institutional development : assisting small enterprise institutions become more effective » pp. 76-93 in OTERO et RHYNE *opus cite*

L'émergence de structures compétentes, autonomes et efficaces implique un accompagnement à moyen terme, en somme, une relation de maturité avec un panel de bailleurs.

Elle repose sur des pilotages et suivis réguliers du programme pour des corrections, réflexions, adaptations et réactions devant les événements. Elle suppose le soutien critique mais dans la durée d'un ou plusieurs bailleurs (subvention dégressive liée à l'obtention de performances qualitatives prédéterminées) et non pas un engagement à court terme avec renégociation annuelle ou bisannuelle de l'appui.

## 4. EN GUISE DE CONCLUSION

### **L'appui et le financement des entreprises ont connu un profond changement en une décennie**

Indéniablement, beaucoup de choses ont changé en une décennie d'appui aux petites entreprises.

Après une apparition tardive dans les démarches de développement des pays Africains, la petite entreprise a fait l'objet de programmes ambitieux et volontaristes. Caractérisés par des interventions massives et une offre très large de services, ces actions souffrent d'un coût très important, de résultats finalement sans rapport direct avec l'énergie et les ressources consommées, et enfin d'une très improbable pérennisation.

*L'époque est à une certaine concentration en matière d'offre de services et en matière de public*

Dans un contexte marqué par un certain désengagement des bailleurs et avec le recul que permet l'expérience, les démarches actuelles tendent à privilégier une approche en terme de financement et à mettre l'accent sur l'équilibre financier des dispositifs comme critère d'évaluation des programmes.

*En terme de publics, les actions privilégient les micro-entreprises et activités génératrices de revenus complémentaires*

L'offre tend aujourd'hui à se concentrer sur le segment des AGR et des micro-entreprises. Les dispositifs destinés à ce public ont le vent en poupe. Il s'agit en général de dispositifs minimalistes, axés sur le petit crédit en fonds de roulement, disposant de mécanismes efficaces de garanties et privilégiant le suivi des

remboursements plutôt qu'un suivi des activités. La méthodologie a fait ses preuves et ces dispositifs s'étendent aujourd'hui avec des résultats souvent satisfaisants, même s'ils sont plus nombreux en Asie et en Amérique Latine qu'en Afrique. L'offre se concentre quasi-exclusivement sur les aspects financiers (en particulier le financement du fonds de roulement) et les caractéristiques du public n'exigent pas de réelles études de dossiers, ni de (coûteux) suivi/conseil.

La concentration des interventions sur un public de micro-entrepreneurs et d'AGR, est n'est pas choquante en soi. Elle témoigne en effet d'une prise en compte d'une réalité trop largement ignorée jusqu'à présent. Ce segment du secteur privé recouvre également le plus grand nombre d'unités.

Il n'est pas compréhensible et justifiable que cette réorientation se traduise dans les faits par un réel désintérêt des actions en matière de petites et moyennes entreprises. Alors même que leur nombre, leurs caractéristiques et certaines opportunités en terme de marché méritent des services adéquats.

*En terme de contenu, les interventions privilégient le financement*

L'émergence de la micro finance renforce une concentration des offres de services en faveur des micro-entreprises. Mais les recettes de la micro-finance ne sont pas transférables telles qu'elles en matière de petite entreprise.

Outre l'immobilisation de fonds à moyen terme, l'analyse de la rentabilité de l'investissement est coûteuse (qu'elle soit effectuée à l'interne ou sous-traitée), le marché pour cette offre de produits financiers est plus étroite que pour le petit crédit et le suivi de l'entreprise est indispensable, entre autres, au remboursement du prêt.

De plus, à la différence du micro-crédit et du court terme, le financement de

l'investissement impose un certain temps d'analyse du projet car la décision de crédit ne peut plus se faire uniquement sur la base d'une histoire de crédit partagée avec l'entrepreneur (progressivité des prêts) une fois que les sommes deviennent plus importantes. D'autre part la réalisation des garanties devient également plus laborieuse et plus aléatoire. L'augmentation du plafond induit donc également des problèmes d'analyse technique des dossiers soumis, d'où un nécessaire recours à une sous-traitance technique ou à une spécialisation de cadres sur ce thème ; et donc quelque soit la solution retenue, un coût de traitement de dossier important.

Clientèle moins nombreuse, services plus spécialisés et d'un coût de revient supérieur, faut-il abandonner l'offre de services aux petites et moyennes entreprises ?

Certainement pas. Nous avons vu tout au long de l'ouvrage qu'une indispensable réforme des opérations justifie au contraire un élargissement des offres de services adaptées aux différents publics.

### **L'élargissement des offres de services aux différents publics implique l'attention des bailleurs et un effort de créativité de la part des opérateurs**

#### **A. En matière de financement, l'élargissement de l'offre passe par une prise en compte du financement à moyen terme.**

Dans la majorité des pays les besoins en financement des petites unités, surtout lorsqu'il s'agit d'immobilisations à moyen terme, ne peuvent être pris en compte qu'à travers une lente accumulation interne et/ou le recours à une épargne familiale (au sens large).

En effet, les stratégies de minimisation des risques, la prudence des banques et les spécificités de la micro-finance

contribuent à raréfier l'offre de produits financiers à moyen terme. Le besoin continue d'exister sans réponse réellement satisfaisante.

Il ne peut s'agir face à ce constat de spécialiser une institution sur ce créneau relativement étroit, mais il nous semble indispensable d'appuyer une certaine prise en compte du besoin de financement de l'investissement. Il ne s'agit pas de le rendre obligatoire mais de ne pas l'exclure systématiquement.

A l'exception des (rares) dispositifs finançant le moyen terme, trois partenaires sont susceptibles de prendre en compte cette offre de services. D'une part, la montée en puissance de certaines institutions de micro-finance tend à les confronter à de nouveaux besoins et à de nouvelles clientèles. D'autre part, la maturation d'institutions de financement du monde rural (FECECAM, MUCODEC, etc.) les conduit à s'intéresser à l'urbain et à l'entreprise. Enfin, certaines banques (la BOA au Bénin par exemple) s'intéressent à un public d'entreprises.

C'est fondamentalement le rôle des bailleurs d'accompagner ces démarches. Il ne s'agit de les imposer aux institutions financières, mais d'appuyer les démarches allant dans le sens d'un élargissement raisonnable de l'offre de produits financiers.

Cet accompagnement est envisageable sous plusieurs formes :

- Prise en charge partielle de la formation du personnel à l'analyse de dossiers d'investissement d'entreprises ;
- Fonds de Garantie partiels et non automatique (jusqu'à 50 % du capital prêté par exemple) laissant à l'institution financière une part conséquente du risque ;
- Mise à disposition de ressources financières à des fins de cofinancement ;

Une hypothèse plus créative se situe au niveau de l'articulation de l'institution

financière avec un service d'appui extérieur, connaissant le milieu et susceptible de réaliser les études fines de dossier, et le suivi. Cette forme d'externalisation des coûts est d'autant plus envisageable si elle associe une institution financière avec une obligation d'équilibre financier (ou de rentabilité) avec un dispositif partiellement subventionné. Il y a à ce niveau un réel champ d'expérimentation.

B. En matière de services non-financiers, le défi consiste à maintenir l'offre grâce à de nouvelles modalités d'intervention :

Nous avons vu que l'offre de services non financiers tels que le conseil, la formation ou l'information technologique constitue un enjeu important pour les petites et moyennes entreprises. L'impact de ces actions sur les micro-entreprises est dans l'ensemble inférieur en raison des tendances involutives du secteur et de l'aspect décisif que représente pour elles l'accès à des sources permanentes de petits fonds de roulement.

En matière de services non-financiers, il s'agit toutefois de tirer les leçons du passé. Ainsi, l'adaptation des services aux caractéristiques du public constitue un premier niveau d'exigence. Beaucoup de petites entreprises sollicitent des actions personnalisées qui sont à la fois un défi technique pour l'opérateur et une condition pour fidéliser sa clientèle.

A un second niveau, la validation des services offerts par les entrepreneurs nous semble devoir être prise en compte. La validation correspond à une relation exigeante basée sur la satisfaction du client. Elle suppose que l'entrepreneur soit libre de choisir le service et qu'il ne constitue pas un élément de parcours obligatoire pour autre chose (de l'accès au crédit par exemple). La contrepartie du libre choix du service est sa facturation, totale ou partielle, à l'entrepreneur. Outre sa

contribution à l'économie du service, le paiement des services permet de vérifier l'implication de l'entrepreneur. Serait-il longtemps prêt à payer pour un service qui le déçoit ou l'indiffère ?

Le dernier défi se situe au niveau de la pérennité de ces services non-financiers. Nous avons vu que les expériences en cours n'atteignaient pas l'équilibre financier à partir des ressources générées par l'activité. Or ce critère s'est largement imposé comme l'élément décisif de beaucoup d'évaluations de programmes.

Face à cela, nous plaidons en faveur d'un effort systématique et impératif de construction de l'économie de l'intervention, dès sa conception, sur la base d'une facturation des services à la clientèle, de subventions partielles négociées avec un panel de bailleurs et, enfin, d'un transfert éventuel de ressources publiques.

Cette dernière composante, la moins évidente constitue pourtant un impératif à moyen terme. Elle n'implique pas une implication directe dans la gestion et l'animation des dispositifs d'appui.

La mise en œuvre d'un environnement général plus favorable à l'émergence et au développement de petites entreprises implique une participation forte de l'Etat en tant que **facilitateur** (permettre l'émergence d'institutions professionnelles..), en tant que **réformateur** (simplification de la politique fiscale, réforme de la loi bancaire..) et en tant qu'**initiateur** (encouragement des bailleurs à intervenir dans le domaine de la petite entreprise, subvention partielle de dispositifs).

Le nouveau défi aujourd'hui repose sur l'établissement d'une fiscalité légère, du genre patente ou impôt synthétique comme en Côte d'Ivoire, dont une partie serait réaffectée et utilisée **d'une manière transparente** pour la promotion du secteur (transferts de ressources à des institutions d'appui ou de

financement, représentations professionnelles, table-rondes, etc.). Là encore les micro et petits entrepreneurs ne sont pas hostiles à payer des impôts mais ils redoutent l'arbitraire dans l'imposition et n'ont aujourd'hui généralement pas confiance dans l'utilisation des ressources prélevées par l'Etat.

**Le maintien d'une offre de services adaptés aux petites entreprises repose aussi aujourd'hui sur un effort de vulgarisation des pratiques et d'affichage des impacts**

Le développement d'institutions pérennes implique (entre autres) l'établissement de relations stables avec des bailleurs d'une part, et de concertations avec l'Etat d'autre part. Or ces relations institutionnelles découlent d'abord de la démonstration de l'intérêt des opérations, et donc d'une mise en valeur de l'impact suscité et généré par les interventions.

*Un suivi-évaluation avec des organismes de recherche*

L'émergence de l'entreprise, des trajectoires entrepreneuriales et des interventions sur ces dynamiques comme champ d'analyse pour la recherche scientifique offre une nouvelle opportunité d'articulation des dispositifs (centrés sur leur offre de services) avec un environnement susceptible d'offrir analyses et informations pertinentes.

*Une vulgarisation des acquis à l'image des expériences de micro-finance (CGAP, PRAOC)*

Les réorientations des interventions en cours chez les opérateurs comme chez les bailleurs de fonds offrent une opportunité de rompre les habitudes de cloisonnement pour échanger et diffuser les enseignements issus de la

confrontation et de l'analyse des expériences.

Cette fonction de vulgarisation est largement présente dans le cadre de la micro-finance (initiatives CGAP et autres) ou des Systèmes de Financement Décentralisé (réseau PRAOC pour l'Afrique de l'Ouest). Elle reste exceptionnelle en ce qui concerne l'appui et le financement de l'entreprise, à l'exception de manifestations épisodiques (séminaires, colloques, etc.) et d'une revue internationale en anglais (*Small Enterprise Development*).

La maturation des expériences et les interrogations des bailleurs sur la démarche à suivre soulignent pourtant *par défaut*, l'intérêt d'un lieu de capitalisation dynamique des acquis et d'explorations des zones d'ombres. Aux dispositifs et opérateurs d'être porteurs de propositions en ce sens.

## BIBLIOGRAPHIE COMMENTEE

### Remarques introductives

Tous les titres recensés sont récents (1990 à 1996, pour la plupart) et concernent en grande majorité l'Afrique, du moins pour la littérature francophone. Les ouvrages ou documents de référence ont fait l'objet d'un commentaire ou d'un résumé.

La littérature *grise* utilisée pour l'étude (rapports d'évaluation ou de suivi de projets réalisés par des consultants ou rapport d'activités produits par les dispositifs eux-mêmes) n'a pas été totalement reproduite ici, par souci de confidentialité. Ils sont disponibles auprès des dispositifs ou des bailleurs concernés. Seuls, les rapports d'évaluation particulièrement importants et diffusés (UE ou CFD) ont été recensés.

La littérature francophone sur la petite entreprise a connu une forte croissance ces dernières années tout en restant très largement centrée sur les expériences africaines, et particulièrement ouest africaines.

Notre sélection a porté sur des documents récents en privilégiant deux entrées :

- les études sur l'insertion de l'entreprise dans son environnement ;
- les monographies (elles ont tendance à se multiplier) sur les entrepreneurs et les milieux dont ils procèdent ;

A l'image des thèmes étudiés, les sources bibliographiques relèvent d'un champ assez large d'observateurs (les publications et thèses de chercheurs en Sciences Humaines), d'opérateurs (les études de faisabilité, de suivi et d'évaluation de consultants, d'ONG et de bureaux d'études) et de bailleurs (textes de politique ou d'évaluation sectorielles) gravitant autour et intervenant sur la petite entreprise.

Des revues telles que TECHNIQUES FINANCIERES ET DÉVELOPPEMENT, publiées par l'association Epargne Sans Frontière (et notamment son numéro 37 consacré au financement des micro-entreprises et PME) ainsi que des compte rendus de séminaires sur le thème de la petite entreprise sont particulièrement utiles et ont été, dans la mesure du possible, cités.

Les articles et ouvrages en anglais, lus et commentés, proviennent de deux sources principales et complémentaires.

La revue trimestrielle SMALL ENTERPRISE DEVELOPMENT est publiée depuis 1990 sous la responsabilité éditoriale de Malcolm HARPER et d'ITDG (*Intermediate Technology Development Group*). Elle regroupe un panel de bailleurs et d'opérateurs intervenant dans le domaine de la petite entreprise (USAID, la GTZ, la Banque Mondiale, la Coopération Suisse, des intervenants sud-américains et asiatiques (en particulier indiens)) à l'exception regrettable des institutions et opérateurs français, ainsi que de la Communauté Européenne.

Le contenu de la revue s'articule autour :

- de l'analyse de thèmes particuliers (l'environnement de l'entreprise, l'esprit d'entreprise et les entrepreneurs le crédit, la formation, les méthodologies, etc...) ;
- d'un descriptif de projets couvrant un vaste champ géographique ;
- d'une diffusion d'informations sur les nouveaux ouvrages parus, les séminaires et colloques ainsi que l'actualité des bailleurs et opérateurs.

La revue constitue une mine d'informations sur les pratiques des différents opérateurs, mais offre également un aperçu de l'évolution des thèmes et des centres d'intérêt dans le domaine de la petite entreprise. Les communications abordent aussi bien les programmes de micro-finance que les problèmes spécifiques des PME dans un contexte d'ajustement structurel.

La seconde source bibliographique en anglais relève du courant d'analyse et de vulgarisation, initié par l'USAID (Division Entreprise). L'USAID a en effet amorcé au milieu des années 80 une série d'évaluations comparées des projets de promotion des petites entreprises.

- La première, "*ARIES*" (1985-87) mettait l'accent sur le renforcement des capacités (stratégiques, techniques, administratives et de communication) des organismes d'appui ;
- La seconde, "*Stocktaking Evaluation*" (1988-89), a comparé les différents programmes (de création, de renforcement et de développement des petites entreprises) en fonction de leurs impacts sur le passage de l'informel au formel, de la rentabilité des financements et de l'autonomie financière des dispositifs ;
- La troisième, "*GEMINI*" (1989-1993), s'est plus particulièrement attachée à proposer de nouvelles formes d'interventions.

La réflexion s'est construite et est illustrée par des modèles essentiellement sud-américains et asiatiques. L'Afrique n'y apparaît qu'incidemment à travers l'ACEP et K-REP.

En matière de démarche d'analyse (études comparatives, capitalisation, analyses d'impact et diffusion des résultats), ces études américaines constituent une référence indéniable.

La multiplicité des thématiques (itinéraires entrepreneuriaux, politique macro-économique, crédit, dispositifs d'appui, etc...) rencontrées à travers la littérature francophone et anglophone nous a permis de regrouper les opinions et données en fonction de l'entrepreneur en soi (1), de l'environnement (2), des dispositifs d'appui (3) et du thème spécifique du financement (4).

# 1. ENTREPRENEURS ET ESPRIT D'ENTREPRISE

L'apparition d'ouvrages sociologiques ou anthropologiques sur les entrepreneurs africains a marqué une évolution dans la réflexion sur l'économie africaine : (l'Etat n'est plus le seul acteur du développement et les "...cultures africaines ne sont pas forcément contradictoires avec l'ethos de l'accumulation capitaliste" (ELLIS FAURE, 1995).

CABANES R. et LAUTIER B.- *Profils d'entreprises au Sud. Les politiques de gestion face aux cultures et aux statuts.*- Karthala, 1996.

DENIEUIL P.N - *Les entrepreneurs du développement. L'éthno-industrialisation en Tunisie : la dynamique de Sfax.*- L'Harmattan, 1992.

La ville de Sfax est actuellement présentée comme un pôle de développement majeur sur lequel s'appuie l'économie tunisienne. Les petites entreprises artisanales ou du secteur informel constituent la base de développement du secteur moderne ou structuré. Les éléments essentiels caractérisant le modèle entrepreneurial sfaxien sont :

- une volonté d'autonomie avec une forte valorisation de l'entreprise (au détriment du salariat ou de la fonction publique), une identité régionale très forte et des réseaux d'aide et de soutien sur les plans local et international,
- un rôle très fort de la famille, dans toutes les catégories d'entreprises : historiquement, les alliances commerciales étaient facilitées par les alliances familiales, à travers les mariages ; la famille était le lieu d'apprentissage.

ELLIS S. et FAURE Y.A., - *Entreprises et entrepreneurs africains* - Karthala/Orstom, 1995.

Cet ouvrage essentiel et volumineux réunit en 43 chapitres et à travers des contributions de chercheurs en sciences sociales, africains et non africains, anglophones et francophones, une synthèse de l'univers entrepreneurial africain. Certaines de ces contributions ont été recensées et analysées dans le cadre de notre étude bibliographique.

FAURE Y.A - *Petits entrepreneurs en Côte d'Ivoire. Des professionnels en mal de développement* - Karthala, 1994.

Cet ouvrage très riche consigne les résultats d'enquêtes réalisées auprès de 446 petits et moyens entrepreneurs (artisans/manufacturiers, commerçants et prestataires de services) installés dans trois villes de Côte d'Ivoire. L'étude montre notamment la diversité des parcours entrepreneuriaux, marqués par d'importantes mobilités géographiques ou sectorielles, les pratiques d'auto-financement et de gestion, la réalité de petits entrepreneurs payant des impôts et disposant de revenus appréciables. Elle analyse également les contraintes pesant sur les entrepreneurs (faible intégration dans le circuit économique national...) et les limites des politiques de libéralisation et de promotion des petites entreprises.

FAURE Y.A. - *Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte d'Ivoire): l'illusion informelle* - Série "Notes de recherche", n° 92-25 UREF/AUPELF, 1992, 30 p.

Une enquête menée dans une ville moyenne de Côte d'Ivoire auprès de 106 chefs de petites et moyennes entreprises, exerçant dans des locaux professionnels, souligne le rôle essentiel joué par l'autofinancement, la rareté des crédits officiels et la place fort relative des concours informels.

L'auteur conclue que le financement des investissements n'est pas le principal problème des petits entrepreneurs mais bien plutôt la taille des marchés auxquels ils ont accès.

On observe, selon lui, une accumulation extensive, opérée par diversification des activités, à la fois dans le secteur informel et dans les petites et moyennes entreprises plus structurées, qui s'appuie sur des déterminants précis (contrôle de la main d'œuvre, difficulté à maîtriser un marché élargi, absence de soutien des structures officielles...).

FAURE Y.A.- *Communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones (Ghana, Nigeria, Kenya, Zaïre) et comparaisons avec la Côte d'Ivoire* - Série "Notes de recherche", n° 91-19 UREF/AUPELF, 1991.

GRET, LSCI, CNRS.- *La PME tunisienne : émergence et pérennité - Le Sahel et Sfax*: Novembre 1993, 1 90 p.

KRAUS-HARPER Uschi. "Entrepreneurship development for enterprising women" in *S.E.D.*, vol. 2, n° 1 -mars 1991 - pp. 42~5

LABAZEE P.- *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso* - Karthala, 1988.

LOOTVOET B. et OUDIN X.- "L'accumulation dans les petites entreprises", in *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala/ORSTOM, 1995

Les auteurs analysent les mécanismes d'investissement dans les petites entreprises en Afrique de l'Ouest et l'ampleur, la nature et les conditions qui posent sur la dynamique de l'accumulation.

Les enquêtes effectuées, notamment en Côte d'Ivoire, montrent une capitalisation initiale non négligeable ; mais elles montrent aussi (Niger, Guinée, Côte d'Ivoire) qu'après la phase de démarrage, l'investissement au sein de l'établissement est quasiment stoppé. Seule une minorité d'entrepreneurs, et pendant une courte période suivant le démarrage, continue à investir ; il semble donc possible de conclure à l'absence d'accumulation au sein des unités de production artisanale ou dans le petit commerce africain.

L'étude constate également un "jeu incessant" de créations-disparitions d'établissements qui permettent l'innovation et une "accumulation de la compétence". La diversification des investissements dans des activités très différentes permet notamment de minimiser les risques de perte. Ne pas passer à une taille supérieure est liée à la crainte de ne pas bien maîtriser la gestion d'un établissement de grande taille.

MARSDEN Keith. "African entrepreneurs - pioneers of development" in *S.E.D.*, vol. 3, n° 2 - juin 1992 -pp. 15-25

L'auteur apporte sa contribution au débat sur l'efficacité du secteur formel et celle du secteur informel à partir de l'analyse de 36 entrepreneurs africains issus de 6 pays différents (Botswana, Côte d'Ivoire, Ghana, Kenya, Malawi et Tanzanie).

L'analyse, qui souligne notamment que le secteur informel n'est pas une source de dynamisme (faible qualité de l'apprentissage, médiocre gestion, savoir-faire incertain et empirique, etc.) et ne peut être qu'une solution marginale aux problèmes du sous-emploi, est focalisée sur l'efficacité optimale des ressources (économies d'échelle, etc..).

MWEGA F.M. "Informal entrepreneurship in an African urban area" in *S.E.D.*, vol. 2, n° 3 - septembre 1991 - pp. 33-37

Le texte se base sur l'analyse d'un échantillon d'environ 200 micro-entreprises de "Mathare Valley", la plus importante concentration d'entreprises informelles de Nairobi (Kenya).

TSIKA.J, "L'impossible envol des entrepreneurs au Congo » in ELLIS S. et FAURE Y.A., - *Entreprises et entrepreneurs africains* - Karthala /Orstom, 1995.

L'auteur, à partir d'une enquête auprès de 60 microentreprises, analyse les contraintes qui posent sur les pratiques professionnelles des entrepreneurs congolais et en particulier l'emprise de l'environnement lignager et les pesanteurs de l'État.

WARNIER J.P.- *L'esprit d'entreprise au Cameroun* - Karthala, 1993.

L'ouvrage analyse les aspects anthropologiques de l'entrepreneuriat au Cameroun en partant de l'étude de 76 entrepreneurs. La plupart sont des commerçants (épicerie, stations-service, importateurs de produits manufacturés...) mais ils investissent également dans l'économie de plantation et sont fortement représentés dans les services (hôtellerie, transport...).

A travers leurs stratégies et leurs trajectoires d'accumulation, l'auteur cherche à "sonder les soubassements culturels et sociaux de l'entrepreneuriat grassfields" (bamiléké francophones et bamenda anglophones issus de l'ouest du pays).

L'auteur souligne leur comportement d'accumulation, marqué par le rôle central de l'épargne individuelle, la participation à des tantines et l'investissement de l'épargne et des bénéfices dans l'entreprise, au moins dans la phase de décollage puis la diversification des activités.

## 2. LA PETITE ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

La thèse soutenue par DE SOTO (MORRISSON et alii, 1994) dans les années 80, à savoir que le cadre institutionnel constituait le principal obstacle au développement des microentreprises, est souvent relativisée dans les études actuelles. Le débat porte aujourd'hui davantage sur les questions d'accès au financement des micro et petits entrepreneurs ou sur le problème de l'étroitesse des marchés.

BERAUD Ph. et PERREAULT J.L. - *Entrepreneurs du Tiers-Monde* - Ed. Maison Neuve et Larose et Ed. de l'Orient; 1994.

B.I.T.- *Perspectives du passage du secteur informel au secteur formel au Bénin (coût de la légalité)*, 1 994.

CAMILLERI J.L.- *La petite entreprise africaine : mort ou résurrection ?*- L'Harmattan, 1996.

CHARMES J. - *Quelles politiques publiques face au secteur informel ?* Notes et Etudes, avril 1988.

COGNEAU D., RAZAFINDRAKOTO M., ROUBAUD F.- *Le secteur informel crée-t-il sa propre demande?* rapport DIAL, avril 1994.

DAWSON Jonathan. "The wider context : the importance of the macro-economic environment for small enterprise development" in S.E.D, vol. 1, n° 3 - septembre 1990 - pp.39-46

GASSE Y. et NEFF E. - *L'entrepreneurship africain : contexte et développement* - Centre Sahel (Université Laval) ; février 1990.

HUGON Ph. - *Les politiques d'ajustement et les micro-entreprises dans les pays en développement* - . Notes et Etudes de la CCCE, n° 13, septembre 1988.

Institut du Développement (Marseille).- *Le financement de la petite entreprise en Afrique*.- L'Harmattan, 1995.

ISLAM, R et alii.- *Small Firms informally financed / Studies From Bangladesh*.-, World Bank 1994.  
Pour quatre types d'Entreprise (les vendeurs de produits finis, les producteurs soumis à une demande saisonnière inégale, les entreprises en lien étroit avec les chaînes commerciales et les artisans) ce document donne des informations sur la nature de leur capital, le financement de ce capital, leur lien avec le secteur bancaire formel.

LE COURRIER ACP. - *Petites et moyennes entreprises* - n° 115, mai-juin 1989.

LE COURRIER ACP. - *Le secteur privé* - n ° 146, juillet-août 1994.

LEJEUNE C. et DERRIENNIC H.- *Accompagner des projets de jeunes artisans et microentreprises en Afrique*.- L'Harmattan, 1996.

LELART M. - *Les tontines et le financement de l'entreprise informelle*- Série Notes de recherche n° 91-18 UREF/AUPELF; 1991.

LEVITSKY Jacob.- "Private sector membership associations and support for SMEs" in S.E.D, vol. 3, n° 1 - mars 1992 - pp.22-34

MEAD Donald "The legal regulatory and tax framework, and small enterprises" in S.E. D, vol. 5, n°2 - juin 1994 - pp.10-17

MBEMBA I. - *Une synthèse sur le secteur informel et l'entrepreneurship en Afrique* - Centre Sahel (Université Laval); février 1989.

MORISSON C., OUDIN X., SOLIGNAC-LECOMTE H.B.- *Microentreprises et cadre institutionnel dans les pays en développement*. - OCDE, février 1994.

L'étude se base sur des enquêtes menées auprès de microentreprises (moins de 20 actifs, faible dotation en capital) dans 7 pays (Niger, Swaziland, Algérie, Tunisie, Thaïlande, Jamaïque et Equateur). Des échantillons de 300 entreprises par pays ont été retenus, représentatifs de plusieurs activités (textile, travail des métaux, du bois, restauration, et réparation mécanique). Le terme microentreprise est préféré à celui de secteur informel, car si ces entreprises ne respectent pas l'ensemble des règlements, elles ne fonctionnent pas non plus en marge de la légalité. Beaucoup sont enregistrées ou paient des impôts.

La grande variété des réglementations et des pratiques administratives incite les auteurs à une grande prudence : le cadre institutionnel peut avoir un impact négatif sur les microentreprises dans un pays mais positif dans un autre. Les contraintes administratives ne constituent pas le premier blocage au développement des microentreprises, même si des améliorations du système fiscal ou du cadre réglementaire sont souhaitables. L'étude relativise ainsi une des thèses développées dans les années 80 à savoir que le cadre institutionnel constituait le principal obstacle au développement du secteur informel (cf. De Solo).

Pour les auteurs, l'obstacle le plus souvent indiqué est le manque de moyens financiers, au démarrage comme au développement de l'entreprise ainsi que le problème des débouchés.

M'RABET R. et MOHSINE M. - *Les jeunes promoteurs et le système bancaire au Maroc* - Série "Notes de recherche", n° 93.33 UREF/AUPELF; 1993.

POLITIQUE AFRICAINE. - *L'entreprise en Afrique*. - Karthala, décembre 1994.

SAVOYE B.- *Analyse comparative des microentreprises dans les PED et dans les pays industrialisés*. - *Revue Tiers-Monde*, n° 148. Oct-Déc.1996.

L'article critique certaines idées récurrentes sur le "secteur informel", tout en mettant en évidence des similitudes des microentreprises des pays en développement avec celles des pays industrialisés. Les micro et petites entreprises sont en fait souvent en conformité avec le cadre réglementaire, même si les situations varient selon les pays, et sont en "quête perpétuelle de légalité". Elles sont généralement en recherche de stabilité et ont une durée d'existence à peu près identique à celle que l'on peut observer en France.

Comme pour les petits entrepreneurs en France, artisans ou petits commerçants, l'objectif n'est pas forcément d'embaucher du personnel. Il s'agit davantage d'une logique de reproduction que d'une logique de croissance. L'auteur en conclut que les politiques d'appui à ces micro et petites entreprises doivent s'adapter à leurs caractéristiques et miser davantage sur leur multiplication que sur leur évolution vers des structures plus grandes et plus modernes.

STEEL William F. "*Changing the institutional and policy environment for small enterprise development in Africa*" in SED, vol.5, n° 2 - juin 1994 - pp.4-9

SUMATA C. *Les systèmes de financement des PME-PMI au Zaïre* - Techniques Financières et Développement ; juin 1992.

VALLEE O. - *Les entrepreneurs africains (rente, secteur privé et gouvernance)* - Syros Alternatives, 1992.

YOUNG Robert C. "*Policy biases, small enterprises and development*" in SED, vol.4, n° 1 - mars 1993 -pp.4-1 5

ZAKE Justin "*Enabling small enterprise through tax reform in Uganda*" in SED, vol.5, n° 2 - juin 1994 - pp. 25-31

### 3. DISPOSITIFS D'APPUI : REFLEXIONS ET RECHERCHES

Les bailleurs et opérateurs américains présents sur le thème de la petite entreprise depuis plus d'une vingtaine d'années privilégient une approche en termes de marché, et ont progressivement élaboré une méthodologie financière centrée sur les microentreprises et l'auto-emploi. Les opérateurs européens ont davantage insisté sur le rôle de l'entreprise en soi (alternative à l'Etat-producteur, gisement d'emploi et de savoir-faire, fonction de développement local, technologie appropriée).

Les dispositifs d'appui et les projets de promotion ont très longtemps varié en fonction des thèmes et des problématiques particulières des bailleurs de fonds mais aujourd'hui les spécificités s'estompent progressivement et l'on assiste à un certain recentrement des problématiques autour de l'émergence des opérateurs locaux, des systèmes de financement et de la pérennisation des dispositifs d'appui.

Le débat sur le rôle, le coût, l'avenir des dispositifs d'appui et leurs liens avec l'environnement, les politiques de l'Etat et sur l'intégration ou la séparation des différentes fonctions reste ouvert. En France, le réseau "Entrepreneuriat" de l'Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche (AUPELF/UREF) travaille sur les financements non bancaires des entreprises et publie un certain nombre de recherches sur ce thème. La Revue Techniques Financières et Développement publie également un certain nombre de contributions sur ces thèmes. Mais les espaces de réflexion sont peu nombreux et les évolutions des dispositifs découlent bien souvent de l'assimilation, après quelques années, des débats latino-américains ou asiatiques relayés par le réseau de l'USAID.

ACCT.- *Forum francophone sur la mobilisation de l'épargne pour l'entrepreneuriat.*- Actes du Séminaire de Cotonou, avril 1995.

Appui au Développement Autonome (ADA).- *Le financement de la microentreprise au Tiers-Monde.*- Actes du séminaire de Munsbach, juin 1996.

Ce séminaire réunissant un certain nombre de partenaires de l'Association ADA et d'experts avait pour objectifs d'analyser un certain nombre d'expériences et de débattre sur les thèmes de l'appui aux micro et petites entreprises et notamment de la pérennité des dispositifs. On trouve dans ces Actes des contributions intéressantes concernant des structures non africaines comme CORPOSOL (Colombie), ou peu connues en France comme Start-Up Fund (Afrique du Sud), et des comptes-rendus de réflexions en groupes de travail, notamment sur l'importance des fonctions de formation et de conseil à la petite entreprise.

APRODI.- *Evaluation de l'aide de Communauté européenne aux PME des Etats ACP.*- rapport de synthèse, juin 1988.

BLONDET G. BRUSSET B. LEFÈVRE L. - *Etude sur les opérations de création de microentreprises.* - rapport GRET, mars 1991.

BOTZUNG M.- "Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise".- in REVUE TIERS-MONDE, n°145, janv-mars 1996.

B.I.T. - *Promotion des micro et petites entreprises en Afrique* - Conférence Régionale OIT/GTZ. Rapport de Conférence ; BIT, 1994.

Cette conférence qui a réuni les partenaires de 17 projets situés dans 12 pays d'Afrique sub-saharienne, a marqué un premier effort de concertation institutionnelle entre les deux organismes dans le domaine des micro et petites entreprises. Son objectif premier était de confronter les méthodologies et les instruments mis en œuvre par les projets GTZ et OIT de façon à favoriser le rapprochement des équipes sur le terrain. Les recommandations sont formulées en des termes très généraux.

CAROEN D.- *Les dispositifs d'appui aux micro-entreprises : les systèmes de financement décentralisé en Côte d'Ivoire. Le cas du Programme d'Appui au Secteur Informel.* Rapport de DESS, 1 1996.

C.I.D.R.- *Viabilité et institutionnalisation des structures d'appui à la micro et petite entreprise.*- Atelier d'échanges d'expériences (Guinée), mai 1996.

CHAZE C.- "Appui aux micro et petites entreprises africaines", in *Techniques Financières et Développement*, n°37, décembre/janvier 1995.

DHONTE R. - *Le financement des petites entreprises en Afrique - Réflexions sur la méthode d'intervention.* - CCCE, janvier 1991.

DHONTE R. - "Approches nouvelles de financement des micro-entreprises dans les pays en développement".-in *Techniques Financières et Développement*, n°37, décembre/janvier 1995.

FARBMAN Michael & STEEL William F. 'Research issues for small enterprise development' in *S. E. D*, vol. 3, n° 2 - juin 1992 - pp. 26-34

FRENZ Thomas.- "Twinning programmes for assistance to small enterprise - a review of the GTZ experience" in *S.E.D*, vol.1, n° 1 - mars 1990 - pp. 32-37

Une analyse critique des actions entreprises par la GTZ durant les années 70 dans le domaine de la petite entreprise a conduit l'institution à promouvoir à partir de 1984, la mise en contact direct de professionnels allemands et du sud à travers des opérations de jumelage. Deux principaux organismes sont concernés, les Chambres des Métiers et les Caisses d'épargne. De 1984 à 1990, des opérations de jumelage ont été entreprises en République Dominicaine, au Guatemala, aux Philippines, au Portugal, au Brésil, au Rwanda, en Turquie, au Kenya et à Maurice.

La GTZ, comme intermédiaire "facilitateur" apporte à l'échange sa connaissance et sa compréhension des différents pays.

Pour la GTZ, cette approche nouvelle permettrait d'éviter certains écueils inhérents aux projets classiques d'assistance technique. En effet, plutôt que d'attendre passivement un appui extérieur, les entrepreneurs compteraient d'abord sur leurs propres forces ("self-help") et les institutions financières sur leurs propres ressources.

GAMSER Matthew.- "Sub-sector analysis - a macro-analytical tool for microenterprise support' in *S.E.D*, vol.3, n° 1 - mars 1992 - pp.43-45

GRANT W.- *Review of donor-funded projects in support of micro and small-scale enterprises in west africa.*- USAID - GEMINI, Technical Report n° 54 et 54 b. févr.1993.

Le document étudie principalement les projets d'appui financier aux micro-entreprises mais aborde également les organismes de services non financiers. Il traite de la question de l'efficacité et de la viabilité de ces dispositifs. Un grand nombre de questions en matière de gestion et de juridiction sont à résoudre avant que ces projets puissent être institutionnalisés ou facilement reproduits.

GRINDLE M.S. , MANN C. K. & SHIPTON P. M. - *Capacity building for resource institutions for small and micro-enterprises : a strategic overview paper.* USAID - 1987 - (tiré à part) - 104 pages

Les auteurs recensent, décrivent et évaluent un certain nombre d'outils et de méthodes afin de renforcer les capacités stratégiques, techniques (en particulier en gestion financière), administratives (gestion et motivation du personnel) et communicatives (recevoir, analyser et diffuser information et messages) des organismes d'appui.

HAILEY John. "The politics of entrepreneurship – affirmative-action policies for indigenous entrepreneurs" in *S.E.D*, vol. 3, n° 2 - juin 1992 - pp. 4-14

HAVERS Mark. "NGOs as agencies for small enterprise development" in *S.E.D*, vol. 2, n° 3 - septembre 1991 -pp. 14-24

L'HERITEAU M.F. - *Revue de quelques systèmes d'appui aux microentreprises (Côte d'Ivoire, Mauritanie, Madagascar)* - Rapport de mission, janvier 1995.

Le rapport analyse dans trois pays (la Côte d'Ivoire, la Mauritanie, Madagascar) les principaux systèmes d'appui financier aux petites entreprises et en tire des conclusions à la fois générales et spécifiques sur les perspectives d'intervention la CFD en particulier avec la SIDI dans les trois pays visités.

Pour l'auteur, le pari sur l'intermédiation bancaire n'est pas un bon choix ; les banques qui interviennent en faveur des MPE le font pour des motifs politiques et sans réel souci de rentabilité.

Il convient donc de mettre en place des systèmes de financement indépendants du système bancaire et adapté aux MPE.

Un exemple à suivre est celui de l'ACEP (Alliance de Crédit et de l'Épargne pour la Production), au Sénégal, qui a réussi à couvrir tous ses coûts hors assistance technique des 1991 et s'est transformé en Mutuelle d'épargne-crédit autonome fin 1993.

Concernant l'approche de la SIDI, les différentes sociétés locales de financement (FIDI, SIPEM et IDM) d'abord orientées sur la prise de participation et l'apport en compte courant d'associés ont tiré les limites de cette approche et se sont réorientées vers la distribution de petits crédits et sur les entreprises déjà en fonctionnement, en considérant par ailleurs que la fonction de suivi rapproché et d'appui-conseil aux MPE est indissociable de celle du financement.

L'HERITEAU M.F.- *Dispositifs d'appui et financement des petites entreprises au Burkina Faso.*- Rapport de mission, mars 1996.

L'HERITEAU M.F.- "Comment appuyer le développement des petites et microentreprises". in *Techniques Financières et Développement*, n°37 décembre-janvier 1995.

LEVITSKY Jacob.- "USAID microentreprise stocktaking évaluation" in *S.E.D*, vol. 1, n° 2 - juin 1990 -pp.51 -54

MC KENZIE J. - *La promotion des petites entreprises au Sahel : analyse de la situation actuelle et recommandations aux agences d'aide pour leurs programmes futurs* -, Paris, OCDE-Club du Sahel, 1990. 139 p.

L'auteur s'appuie sur l'étude de 6 projets financés entre 1977 et 1990.

Les enseignements tirés de l'étude de ces programmes lui permettent de recommander la valorisation de la recherche appliquée, la coordination des recherches entre agences d'aide, l'implication des acteurs locaux (entrepreneurs et investisseurs) dans la conception et dans la prise de décision, une normalisation des documents comptables afin de pouvoir vérifier régulièrement les résultats obtenus (évaluer les revenus, dresser un bilan, chiffrer les arrières) et enfin, la nécessité d'un audit annuel.

MAHAJAN V. & DICHTER T.W. "A contingency approach to small business and microentreprise development" in *SED*, vol.1, n° 1 - mars 1990 - pp.4-16

MEAD Donald C. "Microentreprise development in a subsector context" in *SED*, vol. 3, n° 1 - mars 1992 pp.35-42

OCDE. - *Les orientations nouvelles de l'aide en faveur des microentreprises.* - 1993, 90 p.

OTERO Maria.- *Microentreprise assistance programs : their benefits, costs and sustainability.*- ACCION International Discussion Papers n° 2 - 56 pages - 1989

OUROUMOFF INTERNATIONAL. - *Evaluation des lignes de crédit et des projets d'appui aux P.M.E financés par le FED* - Rapport de synthèse, mars 1995.

RAMACHAN DRAN K. "Promoting small enterprises - an interventionist mechanism" in *S. E. D*, vol. 4, n°4 -décembre 1994 - pp.34-41

RHYNE Elisabeth .- *How a decade of USAID effort contributed to the state of knowledge on small enterprise assistance* .- USAID - 1988 - (tiré à part) - 70 pages

SAUMONNEAU A.- *Un petit bilan de politique de soutien aux petites et micro entreprises.*- rapport de DESS - Nanterre - CFD, Juin 1993.

SEN B. & MAHAJAN V. "A subsectoral approach to small business and microenterprise development" in S.E.D, vol. 4, n° 3 - septembre 1993 - pp.3746

STEARNS Katherine. - *Microenterprise development programs : is client graduation a myth ?* ACCION International Discussion Papers n° 3 - 65 pages - 1990

TOMECKO J.- "Mainstreaming small enterprises in Kenya".- in SED vol 1, n°3. Sept.1993. PP 17-26

Il s'agit d'une réflexion à partir de l'exemple kenyan sur l'élaboration d'une stratégie de développement des petites entreprises.

La promotion de la petite entreprise (moins de 50 personnes) au Kenya ne procède pas d'une histoire récente induite par la volonté des bailleurs mais d'une politique volontariste d'émergence d'entrepreneurs kenyans, sur inspiration du modèle indien *d'approche* intégrée (offre de services subventionnés : études de faisabilité, conseil en technologies, zones industrielles, formations techniques et en gestion, fournitures en matières premières, crédit à faible taux d'intérêts, etc...).

Le Gouvernement est progressivement passé d'un rôle d'opérateur direct à travers un réseau d'agences urbaines et rurales de service, à un rôle de facilitateur dans différents domaines (fiscalité, éducation, foncier, etc.) de l'environnement des petites entreprises.

TIMBERG Thomas. "Missing research on small and microenterprise promotion programmes" in SED, vol. 3, n° 2, juin 1992 - pp. 42~7

L'auteur, ancien coordinateur du programme de recherche ARIES financé par l'USAID, traite ici de thèmes négligés dans l'analyse comparative des méthodologies d'appui, et en particulier les liens entre la mobilisation de l'épargne et les programmes de crédit pour les microentreprises, le problème de la fraude au niveau des personnels des programmes et la question des types de formation pour les petits et microentrepreneurs.

TIMBERG Thomas.- "Small enterprise promotion in India", in SED, vol.1, n°1, mars 1990 pp.26-31.

Le Gouvernement Indien a mis en place depuis l'indépendance (1947) un important système d'appui aux petites entreprises qui a directement influencé beaucoup d'expériences dans le Tiers-Monde. Le dispositif d'appui, qui s'adresse aux unités officiellement enregistrées avec un capital de départ s'échelonnant entre 6.600 et 230.000 USD, offre des crédits à taux subventionnés, une assistance technique et de formation aux petites entreprises, une préférence pour les produits de petites entreprises dans l'approvisionnement de l'administration et du secteur public, des incitations fiscales, des subventions et une protection assez large contre les importations, des zones industrielles offrant diverses facilités.

En conclusion, il semblerait que le dispositif d'appui ait incité à la création de nombreuses petites entreprises mais qu'il a abouti à une structure industrielle concentrée dans les métropoles et dans les mains de la classe moyenne, et manquant du dynamisme nécessaire pour faire face à l'ouverture prochaine du marché indien aux produits étrangers.

WEBSTER Lella. - "Fifteen years of World Bank lending for small and medium enterprises" in S. E. D, vol. 1, n° 1 - mars 1990 - pp.17-25

Il s'agit du compte rendu d'une évaluation interne de 70 projets d'appui aux PME de la Banque Mondiale dans 36 pays. L'accent est mis en particulier sur la conception de programmes d'appui technique et financier viables et "*sustainable*". L'article dégage un certain nombre d'enseignements mais reste très général et s'appuie sur une définition de la PME très vague.

#### 4. INSTITUTIONS ET OUTILS FINANCIERS : EXPERIENCES ET RECHERCHES

ABUGRE C. "When credit is not due - financial services by NGOS in Africa", in SED, vol.4, n°4 -décembre 1993 - pp.24-33

GLOSSER Amy J. "The création of BancoSol in Bolivia (pp229-250)", in OTERO Maria & RHYNE Elisabeth *The new world of microenterprise finance : building healthly financial institutions for the poor*, Kumarian Press - 1994 - 302 pages

L'article analyse les conditions qui ont permis la mise en œuvre, en Bolivie, d'un processus de structuration institutionnelle, faisant évoluer un Programme de micro-crédit, PRODEM (Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa) vers une institution bancaire, BANCO SOLIDARIO SA, ou BancoSol, en 1992.

En 1986, PRODEM fut créé sous la forme d'une *joint-venture* réunissant des membres de la communauté d'affaires de Bolivie (apportant du capital et l'expérience de la direction) et d'ACCION International (apportant la méthodologie du programme : prêts garantis par la solidarité du groupe).

PRODEM s'est progressivement constitué un réseau de guichets décentralisés, mais, face à des contraintes légales (interdiction de collecter l'épargne des clients, d'accroître l'apport des actionnaires, d'accéder aux crédits de la banque Centrale, etc.) empêchant le programme d'accroître suffisamment ses lignes de crédit pour apporter une réponse satisfaisante à la demande croissante, les responsables de PRODEM ont décidé de fonder un établissement financier.

La période transitoire de deux ans entre PRODEM et BancoSol a permis l'étude de la faisabilité financière de la future banque, la promotion du projet auprès des institutions financières nationales et internationales, la coordination avec les autorités bancaires nationales afin de remplir les différentes conditions légales et la négociation avec les donneurs afin d'obtenir le transfert du capital de PRODEM à la banque.

GRADY M.G. & THEIS Joachim.- "Credit in the West Bank and Gaza Strip" in S.E.D, vol. 4, n° 2 - juin 1993 - pp. 24-32

LEVITSKY Jacob.- "Credit Guarantee Funds and Mutual Guarantee Systems" in S.E.D, vol.4, n°2 - juin 1993 - pp.4-15

LESAFFRE D.- "La couverture du risque: l'expérience RAFAD".- in Revue Epargne Sans Frontière, n° 36, 1994.

L'objet de RAFAD est d'inciter les agents économiques à financer par divers mécanismes de partage de risque, des programmes de dépenses d'équipement ou de fonds de roulement dans lesquels les institutions financières formelles ne s'engageraient pas faute d'instruments adéquats et de garanties.

En tant que fonds international de garantie, RAFAD utilise le système d'émission de lettre de garantie auprès de la banque du bénéficiaire, le poids de la signature d'une grande banque suisse facilitant le déblocage des crédits. Cette garantie est accessible à des organisations populaires, à des organisations d'appui, à des systèmes mutualistes d'épargne et de crédit et à des sociétés locales d'investissement. Ces acteurs ayant des besoins différents, l'auteur détaille les divers aspects de la garantie bancaire et présente quelques exemples.

OEHRING Eckart "FUNDES - an attempt to establish loan guarantee schemes through private foundations in Latin America" in S.E.D, vol.1, n°2 - juin 1990 - pp.27-33

OTERO Maria.- "Savings mobilization and micro-enterprise programmes" in S.E.D, vol. 2, n° 1 - mars 1991 - pp. 32-41

OTERO Maria & RHYNE Elisabeth.- *The new world of microenterprise finance: building healthy financial institutions for the poor*. - Kumarian Press - 1994 - 302 pages

Cet ouvrage essentiel rassemble un certain nombre de contributions et constitue une excellente introduction à la microfinance

VON PISCHKE J.D. "The exit problem in credit projects" in S.E.D, vol. 3, n° 4 - décembre 1992 - pp.25-33

REED Larry R. et BEFUS David R.- "Transformation lending: helping microentreprises become small businesses".- pp. 185-204, in OTERO Maria & RHYNE Elisabeth *The new world of microenterprise finance : building healthy financial institutions for the poor*, Kumarian Press -1994 - 302 pages

L'article s'intéresse aux problèmes spécifiques d'accès au crédit des "bons clients" de programmes de microentreprises, ayant développé leur microactivité en petite entreprise. Leurs besoins en crédit ne peuvent plus être couverts par le crédit à court terme des programmes d'appui aux microentreprises et ils ne sont pas en mesure de présenter les garanties exigées par le secteur bancaire. Le "*transformation lending*", destiné à financer ce passage à la petite entreprise, est une combinaison de crédit (pour financer les investissements) et de services (notamment en formation).

Les auteurs étudient cinq programmes différents de ce type (BRI en Indonésie, ADEMI en République Dominicaine, NDF en Jamaïque, ACEP au Sénégal et IDH au Honduras).

SEIBEL Hans Dieter & PARHUSIP Uben.- "Financial innovations for micro-enterprises - linking formal and informal financial institutions" in S.E.D, vol. 1, n° 2 - juin 1990 - pp.14-26