

IRAM

Fonds documentaire numérisé

Auteur : LE BISSONNAIS, Anne

Titre : « L'appui aux micro et petites entreprises en Afrique. Eléments de réflexion et d'orientation pour l'Iram », 17 p.

Editeur : IRAM, Paris

Date : octobre 1997

L'appui aux micro et petites entreprises en Afrique

Éléments de réflexion et d'orientation pour l'IRAM

A. Le Bissonais, octobre 1997

Dans un contexte de fort accroissement démographique, d'urbanisation¹, de chômage grandissant, et de retrait de l'Etat, que l'on rencontre en Afrique, en Asie et en Amérique Latine, 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 un coût peu élevé. Elles permettent la formation de jeunes sans emploi grâce au système d'apprentissage. Enfin, certaines d'entre elles peuvent contribuer significativement à la croissance économique.

Elles évoluent cependant dans un environnement généralement peu favorable: cadre réglementaire et fiscal souvent inadapté, marchés incertains et fluctuants, accès difficile au crédit et aux services d'appui.

Depuis le milieu des années 1980, et notamment dans le but d'amortir les effets des politiques d'ajustement structurel, la promotion des petites entreprises constitue un des axes importants des politiques d'intervention des bailleurs.

Les démarches et les contenus des interventions ont évolué ces dernières années. Dans les années 80, la formation et l'organisation des entrepreneurs étaient privilégiées. Actuellement, la priorité est clairement donnée à la pérennisation des dispositifs d'appui, en privilégiant les systèmes de financement.

Si les besoins des micro-entreprises et des petites activités économiques à cycle court sont aujourd'hui couverts (au moins en partie) par des dispositifs qui se développent souvent avec succès, l'un des enjeux majeurs est d'élargir l'offre d'appui et d'apporter des réponses aux besoins des petites entreprises, notamment dans les secteurs de l'artisanat et des services.

Plus que les micro activités ou micro entreprises, ces petites entreprises sont d'une importance majeure en termes de création d'emplois et de valeur ajoutée.

Or, la question de l'appui et du financement long de l'investissement à la petite entreprise reste aujourd'hui non résolue et constitue un enjeu essentiel des prochaines années.

Cette note de synthèse s'appuie sur les acquis de l'étude GRET/IRAM (1995)², réactualisée en 1997³, la lecture des rapports d'activités ou d'évaluation des dispositifs d'appui, et les réflexions issues des séminaires de Cotonou (Union Européenne, mars 1997) et de Ouagadougou (IRAM, CIDR, GRET, CAPEO, juin 1997)⁴. Elle repose essentiellement sur des exemples africains.

¹ En Afrique de l'Ouest, la population urbaine est passée de 14% de la population totale en 1960 à 40% en 1990. Le Club du Sahel prévoit que ce chiffre atteindra 63% en 2020.

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

³ BOTZUNG M, LE BISSONNAIS A.- Dispositifs d'Appui aux petites entreprises.- Collection Etudes et Travaux (à paraître)

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

1. Bref historique des politiques d'appui aux petites entreprises

La notion de petite entreprise est relativement récente dans les politiques de développement en Afrique francophone, alors que certains pays d'Asie et notamment l'Inde l'ont intégrée dans leur stratégie de développement dès l'indépendance.

Dans les années 70, le concept de PME apparaît timidement en Afrique mais la priorité est donnée à la construction d'une industrie nationale, basée sur l'exploitation des matières premières; l'Etat est le moteur et le régulateur 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.

La petite entreprise et le commerce ne sont presque jamais cités dans les stratégies de développement ; ils n'apparaissent pas comme des vecteurs de création de valeur ajoutée et d'accumulation.

C'est également dans les années 70 qu'apparaît la notion de secteur informel (étude du BIT au Kenya en 1973). L'analyse économique révèle l'existence et souligne l'importance socio-économique d'un ensemble d'activités (activités de survie mais aussi petites entreprises, de services ou de commerce) ignorées de l'Etat, tant au niveau fiscal qu'au niveau des politiques, et son impact en termes de distribution et de génération de revenus et d'emploi. La littérature sur ce thème va devenir abondante, notamment en Amérique Latine, sans pour autant que des stratégies concrètes soient définies.

Dans les années 80, avec la mise en place des plans d'ajustement structurel (PAS), l'Etat se désengage. La régulation désormais doit venir du marché et le secteur privé doit être renforcé.

C'est l'époque des premiers projets de promotion des petites entreprises, surtout axés sur la création d'emploi, identifiés, financés et mis en oeuvre par les différents bailleurs et agences spécialisées d'exécution.

Les projets sont conçus de manière volontariste. L'analyse est que les entrepreneurs existants ou potentiels manquent d'appui pour créer, se développer, passer de l'informel au formel. Il s'agit de lever les contraintes économiques (absence d'accès au crédit, manque de conseils et de formation) et sociologiques (inexistence ou absence d'organisations professionnelles efficaces et représentatives) qui empêchent les entrepreneurs de se développer.

C'est la période où le BIT, mais aussi les coopérations allemande ou suisse, lancent un certain nombre de programmes, tournés vers la structuration des organisations professionnelles, la création de coopératives, de groupements d'achat et de formation, avec peu de succès significatifs. La création des Chambres de Métiers dans certains pays africains est à souligner mais ces dernières n'ont pas forcément permis de favoriser l'émergence d'organismes représentatifs des professions, même si elles ont mis en place un statut des artisans.

Le contenu précis des différents projets varie, notamment selon les bailleurs, 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). Le BIT est resté dans cette logique assez longtemps avec notamment son Programme Tuileries en Côte d'Ivoire⁵.

Le financement, perçu comme un besoin majeur des entreprises, est une des priorités : les institutions financières formelles existantes ne finançant pas les petites entreprises, les bailleurs les incitent à le faire en offrant des lignes de crédit à taux bonifiés ou des fonds de garantie pour prendre en charge tout ou partie des risques.

Les projets visent parfois explicitement un public social particulier tels les anciens fonctionnaires (Bureau d'Aide à la Reconversion des Agents de la Fonction Publique, BARAF, projet de la Coopération Française en Guinée, 1986), les jeunes diplômés (Projet FED au Mali, 1987) ou les réfugiés (Projet FED St-Louis au Sénégal).

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.

Ces programmes ont connu dans l'ensemble des échecs, même si les rapports d'évaluation sont peu explicites et le reconnaissent rarement.

Au delà des problèmes de gestion interne qu'ont connus ces programmes, le constat est que les dossiers bien étudiés n'accèdent toujours pas, en dépit des mesures incitatives, au crédit bancaire. Par ailleurs, les résultats en termes d'utilisation des lignes de crédits et de taux de remboursement sont très médiocres. Les impacts sur les bénéficiaires sont en outre difficilement mesurables et le problème de la pérennisation de ces programmes n'est pas abordé.

Face à ces constats, la priorité va être donnée, *au début des années 90*, à la pérennisation des interventions. L'USAID d'un côté, et la communauté Européenne de l'autre vont être à l'origine de la majorité des nouveaux programmes d'appui dont les approches sont très différentes:

L'USAID adopte une approche « minimaliste »: il s'agit de se limiter à l'offre de produits financiers (essentiellement des petits crédits court terme), de toucher le plus grand nombre de clients, et de minimiser les risques en s'adressant principalement aux activités existantes, notamment dans les secteurs du commerce et des services (transport), et de développer progressivement la collecte d'épargne. L'objectif est de pérenniser les dispositifs..

L'Union Européenne, quant à elle, développe une nouvelle génération de « programmes intégrés » Comme les banques ne financent toujours pas les petites entreprises, malgré les différentes incitations, il s'agit de monter des interventions complètes, intégrant les différents services d'appui (montage des dossiers, études de marché, formation...) et le financement. Ces programmes visent aussi explicitement la pérennité, et reposent pour ce faire sur des objectifs quantitatifs ambitieux (cf. Projets FED au Mali et au Sénégal, etc.). Et, à la différence des programmes des années 80, ces programmes échappent progressivement à la tutelle de l'Etat.

2. Eléments de contexte et de typologie des entrepreneurs

L'un des constats actuels est que les programmes ne s'appuient jusqu'à présent que très rarement sur l'étude des contextes nationaux et régionaux et sur l'analyse des contraintes et des potentiels des différents types d'entreprises. Or, une bonne connaissance des caractéristiques du milieu, des marchés et des entrepreneurs constitue un préalable nécessaire aux interventions.

⁵ Voir Tome 3 (Côte d'Ivoire) de l'étude GRET/IRAM (1995)

Si les petites entreprises partagent des caractéristiques communes (proportion importante des entreprises de petite taille, non déclarées ou déclarées sous forme d'entreprises individuelles, diversification horizontale des activités pour une plus grande pondération des risques plutôt que passage de taille, faiblesse de l'accumulation, faiblesse des fonds de roulement, difficulté d'accéder au crédit, fortes interconnexions entre l'entreprise et le milieu familial...), elles constituent en réalité un ensemble diversifié. Elles sont le fruit d'une histoire régionale ou nationale. Leurs potentialités d'émergence et de développement sont déterminées par les fluctuations des économies dans lesquelles elles évoluent et les marchés sur lesquelles elles sont en concurrence. Le système éducatif, le contexte socio-culturel jouent également un rôle sur les formes d'entrepreneuriat.⁶

A l'intérieur d'un même contexte local, il existe un ensemble hétérogène d'entrepreneurs, dont les stratégies, les objectifs et les besoins sont très diversifiés. Les notions de secteur privé ou de secteur informel, qui ne parviennent pas à décrire un mode d'activité, sont difficilement opératoires.

Bien qu'une catégorisation soit difficile tant les frontières sont mal définies, un essai de typologie de ces entreprises peut être utile et rendre plus opérationnelle la réflexion sur la recherche d'appuis adaptés à celles-ci. En effet, ces différents segments ont des contraintes et des attentes spécifiques qui appellent des approches et des solutions différenciées.

Sans être entièrement satisfaisante (elle ne différencie par exemple pas selon le secteur d'activités: commerce, artisanat, transport...), une telle typologie peut servir d'outil permettant de travailler, à partir d'une base commune, sur l'adéquation entre les différentes catégories d'entreprises et l'offre de services d'appui.

⁶ Voir Etude bibliographique - Tome 5 de l'étude GRET/IRAM (1995)

Caractéristiques	Activité génératrice de revenus	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Promoteur	Attitude liée à l'acquisition de revenus de subsistance ou complément de revenus	Acquisition de revenus dans une activité spécialisée	Attitude entrepreneuriale dès la création	Attitude entrepreneuriale, Vision à moyen et long terme
	Auto-emploi Activités généralement féminines	Auto emploi + parfois famille ou apprentis	Patron + famille ou apprentis + parfois salariés	Directeur + personnel
Activité	Micro-service ou commerce de détail. Activité complémentaire, temporaire ou saisonnière	Une activité principale, petite taille, parfois saisonnière	Activité bien définie et exercée à plein temps ou plusieurs activités	Activité spécialisée parfois diversifiée exercée a titre de profession habituelle
Environnement / intégration	Absence de statut mais paye parfois des taxes (marchés) Existence de groupes informels (tontines ...)	Paye souvent des taxes (patentes, Contribution Secteur Informel etc...), parfois enregistrée	Début de légalisation, souvent enregistrée (Entreprise Individuelle) paiement d'impôts, existence d'organisations professionnelles	Enregistrée (Chambre de Commerce.) Souvent en Société
Barrières d'Entrée dans l'activité	Très faibles, surtout de la force de travail	Technologies simples	Technologie simples avec investissements	Plus grande complexité technologique et/ou production en (demi) série
	Absence de local (rue, domicile ou marché)	Moyens de production élémentaires (petit outillage), parfois sans local permanent	Investissements et équipements légers (énergie électrique) + local permanent	Moyens de production relativement adaptés, site spécialisé

	Pas de besoin en capital - Petit fonds de roulement de départ Besoins de 5000 à 60 000 cfa environ	Fonds de roulement (stocks, matières premières) - besoin de renouvellement de petit matériel Besoins de 100 000 à 1 M cfa environ	Capital (équipement) et fonds de roulement (loyer, matières premières, etc.) Besoins de 2, 5 ou 3 M cfa en moyenne	Capital important (local, équipement formation) et fond de roulement parfois très important. Réelle intensité capitalistique
Potentiel d'évolution	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 diversification et de reproduction (transmission familiale, etc.)	Potentiel d'accumulation et de croissance

3. *Eléments de typologie des dispositifs d'appui :*

On peut retenir 4 grandes « familles » de dispositifs d'appui :

- Les dispositifs intégrés, de la Communauté Européenne, en perte de vitesse,
- Les dispositifs de micro-crédit, dits « minimalistes », majoritaires,
- Les dispositifs d'appui-conseil / formation en gestion et d'animation économique, en évolution,
- Les dispositifs articulant les fonctions, en recherche de légitimité.

Cette classification est bien sûr un peu arbitraire mais elle tient compte des dispositifs les plus visibles actuellement ou sur lesquels la réflexion s'oriente davantage, dans une perspective de pérennisation et de plus grande efficacité des interventions.

Ainsi, les Chambres de Commerce ou les Chambres de Métiers ne sont pas analysées ici, car il s'agit essentiellement de « chambres d'enregistrement », jouant en général un rôle très réduit en matière d'appui aux micro et petits entrepreneurs (leur rôle pouvant être plus important pour les entreprises moyennes).

Ne sont pas étudiés non plus ici les projets cherchant à impliquer les banques, Sociétés de capital-risque, ou Sociétés Locales d'Investissement de la SIDI, pratiquement tous abandonnés, faute d'efficacité, du moins pour ce public des micro et petites entreprises.

On aurait pu distinguer par ailleurs, à l'intérieur des appuis non financiers, l'appui/conseil et la formation en gestion les formations spécifiques à la commercialisation/marketing, la formation technique, et enfin l'animation économique/lobbying.

En fait, les projets de formation technique ou technologique (comme les projets BIT, ou projet PAMEC⁷ du GRET, au Sénégal, par exemple) sont aujourd'hui marginaux, voire abandonnés, faute d'impact significatif (à l'exception peut-être de l'expérience de GRATIS, au Ghana), et de perspectives de pérennisation.

Les appuis en matière de commercialisation ou de marketing ne font quasiment plus l'objet d'interventions spécifiques; ils sont le plus souvent pris en compte par les dispositifs d'appui-conseil en gestion, de type Boutique de gestion ou centre de services.

Quant aux fonctions d'animation économique/lobbying, certaines activités, comme la diffusion d'informations, la création de centre de documentation, sont mises en oeuvre par certains des dispositifs d'appui-conseil en gestion et les activités telles que organisation de foires, lobbying... sont considérées comme devant être intégrées dans les activités d'associations d'artisans ou d'entrepreneurs (perspectives du volet animation économique de l'IREDEC).

31. Les programmes intégrés de l'Union Européenne

La démarche consiste à monter des interventions intégrant les différents services d'appui (montage des dossiers, études de marché, formation, suivi...) et le financement. Ces programmes visent aussi l'autonomie financière et la pérennité institutionnelle, et reposent pour ce faire sur des objectifs quantitatifs ambitieux.

Tous ces programmes connaissent aujourd'hui, à des degrés divers, un certain nombre de problèmes ou de limites.

Après l'échec de COPARE⁸ au Sénégal, l'AFELEN⁹ (Niger), le PAPME¹⁰ (Burkina) et CISA¹¹ (Mali) sont dans des situations difficiles: structures lourdes, peu efficaces et même peu efficaces, personnels souvent peu performants (cf Evaluations Ouroumoff de 1995).

Le récent séminaire de l'Union Européenne de Cotonou (mars 97) faisait le constat de ces problèmes et d'une nécessaire réorientation des interventions du FED.

- Crédit Initiative S.A (CI SA)

Le projet FED d'appui aux PME/PMI, né en 1987 à Bamako, s'est transformé en 1994 en Société anonyme d'Economie mixte agréée auprès de la BCEAO. Aujourd'hui, Crédit Initiative est implanté sur l'ensemble du territoire et se donne comme objectif l'équilibre financier.

Il apporte le crédit, monte les dossiers de faisabilité et « encadre » les promoteurs (suivi, appui-conseil); son public-cible est celui des petites et des moyennes entreprises, le secteur des services étant le secteur dominant.

⁷ Promotion de l'Artisanat Métal et Cuir

⁸ Conseil et Partenariat avec les Entreprises ou Projet FED-PME Podor

⁹ Agence de Financement et d'Encouragement de la Libre Entreprise au Niger

¹⁰ Projet d'Appui à la Création de Petites et Moyennes Entreprises

¹¹ Crédit Initiative S.A

Avec un taux de remboursement de 65% pour des prêts en moyenne de 18 M de FCFA, et une structure très lourde, la rentabilité semble impossible à atteindre et l'efficacité du système apparaît peu probante (le suivi des entreprises apparaît notamment comme une contrainte pour les entrepreneurs sans donner, en outre, de bons taux de remboursement).

32. Les dispositifs de micro-crédit, « minimalistes »

L'approche, d'abord impulsée par l'USAID à la fin des années 80, mais aujourd'hui adoptée beaucoup plus largement, consiste à se concentrer exclusivement sur le financement des micro-activités ou micro entreprises et de rechercher la rentabilité des dispositifs en limitant les risques et les coûts au maximum. (petits crédits court terme, entre 500 FF et 8000 FF) pour des activités existantes, garantie de groupes ou garanties réelles, épargne, absence de suivi de gestion...)

ACEP au Sénégal et K-REP au Kenya illustrent tout deux, avec des méthodologies différentes, cette démarche. Mais on peut également citer des réseaux importants comme Banco Sol en Bolivie, la SEWA Bank en Inde, Get Ahead en Afrique du Sud. Il faut noter d'ailleurs qu'ils sont plus nombreux en Asie, en Amérique Latine et en Afrique anglophone qu'en Afrique francophone.

- Kenya - Rural Enterprise Programm (K-REP) :

K.REP, créé en 1984, à Nairobi au Kenya, à l'initiative de l'USAID, est l'adaptation au milieu urbain de la méthode Grameen Bank au Bangladesh, reposant sur l'octroi de petits crédits (1000 FF, en moyenne) et sur la garantie des groupes solidaires. Il vise les micro activités et micro entreprises (très largement du commerce de détail en fait).

Le projet s'est transformé en ONG kenyane en 1987 puis en institution bancaire en 1996; il n'y a aujourd'hui plus d'assistance technique expatriée.

Avec une clientèle de 300 emprunteurs par agent de crédit (tous situés dans un rayon de 2,5 km), un taux de remboursement de plus de 98% pour un réseau actuel de 4000 clients et un personnel qualifié et très performant, le dispositif est aujourd'hui rentable.

- L'Alliance de Crédit et d'Epargne pour l'Entreprise (ACEP) :

L'ACEP, lancé par l'USAID en 1985 sous forme de projet dans le bassin arachidier du Sénégal, s'est transformé en structure autonome, transférée à Dakar en 1990 puis devient structure mutualiste en 1993, après le départ de l'USAID. Aujourd'hui, elle couvre la quasi totalité du pays.

Le système repose sur l'octroi de petits crédits (9000 FF en moyenne) à des activités existantes et sur une combinaison de garanties réelles et de garantie de moralité des entrepreneurs.

Les objectifs sont la recherche de la rentabilité qui passe par la recherche du moindre risque (petits crédits pour du fonds de roulement essentiellement à des secteurs comme le commerce et le transport qui représentaient 78% des prêts en volume, en 1994), un suivi drastique des remboursements, un personnel performant, des charges limitées au maximum.

La clientèle est de 40 emprêteurs par agent de crédit.

Pour l'exercice 95-96, le nombre d'entreprises touchées était de 4900 et l'encours de 3, 8 milliards de FCFA. Le taux de remboursement était de 98,3% et les résultats d'exploitation étaient de 510 M de FCFA.

33. Les dispositifs d'appui-conseil/formation

- La Cellule d'Appui aux Entreprises de Ouagadougou (CAPEO)

La CAPEO, soutenue par l'ACDI, a choisi dès le départ, en 1991, la fonction d'appui-conseil et de formation aux entrepreneurs. Elle n'offre pas de services de crédit mais les entrepreneurs peuvent avoir accès à un fonds de garantie qu'elle gère.

Le dispositif se concentre sur un public de petites et moyennes entreprises en leur offrant différents services: formations à la carte, conseil, études, accès à un centre de documentation, Business centers.

La Cellule réalise des outils méthodologiques (guide de mise en place de comptabilité...) qu'elle facture aux clients.

Librement choisis (ces services ne sont pas liés à un accès au crédit par exemple), on peut considérer que la clientèle valide ces services en sollicitant à plusieurs reprises la CAPEO.

L'objectif est d'autonomiser la Cellule par un désengagement progressif de la structure Projet et la création d'une Fondation (fin 1997), et de pérenniser le dispositif en offrant des services de qualité et aux meilleurs coûts, afin de répondre et de s'adapter aux demandes des entrepreneurs, tout en diversifiant les bailleurs de fonds et en obtenant leur engagement dans la durée.

Au 31 mars 1997, les revenus générés par les activités de la cellule après une année d'expérimentation s'élèvent à 14% du budget annuel qui se monte à 100 millions de cfa.

Plus de 7 000 heures d'appui-conseil ont été réalisées depuis le début du projet; 356 entrepreneurs ont été formés. Les entreprises suivies dans la durée (15 par agent) font l'objet de 2 visites par mois (d'une durée de une à deux heures).

- La Boutique de Gestion, d'Echanges et de Conseils (BGECO)

La Boutique de Gestion a été créée en 1993 à Bamako; elle est implantée aujourd'hui également à Mopti, et Ségou (+ Kita en 1998). Il s'agit d'un Projet négocié par la Fédération Nationale des Artisans du Mali et financé par la Coopération suisse.

Ses activités principales sont les études de faisabilité de projets d'entreprises (64 études réalisées), l'appui-conseil en gestion aux entreprises (28 entreprises ou associations suivies) et à la recherche de financement (57 dossiers ont été appuyés), l'appui à l'organisation de formations (42 actions de formation menées) et à la réalisation de foires, rencontres (22 campagnes de marketing), actions de mise en relation ...

Elle dispose également d'un petit centre de documentation.

La structure souhaite rester souple et légère; elle travaille avec un comité de réflexion composé d'artisans et utilise un réseau de compétences externes multidisciplinaire.

34. les dispositifs articulés

Le FIDI en Côte d'Ivoire illustre bien une série d'interventions d'une nouvelle génération, qui articule financement et appui/conseil en gestion. Mais à la différence des projets intégrés, ces démarches sont plus pragmatiques, moins lourdes et mettent en oeuvre des stratégies de minimisation des risques et des coûts, avec des objectifs plus qualitatifs que quantitatifs.

On peut également citer la Maison Régionale des Entrepreneurs en Guinée, appuyée par le CIDR ou la SACASE en Casamance, au Sénégal.

- Le Fonds Ivoirien de Développement et d'Investissement (FIDI) :

Le FIDI ONG a pris la suite, en 1994, du FIDI SA, Société Locale d'Investissement de la SIDI qui a été dissoute après un constat d'échec. Il est financé par le FED et fonctionne sans assistance technique expatriée.

L'intérêt du FIDI réside dans la recherche d'une articulation entre les fonctions de crédit, de suivi et de formation, tout en visant la viabilité financière.

L'objectif est d'atteindre un public de petites entreprises en octroyant des prêts court et moyen termes, pour le fonds de roulement mais aussi l'investissement (prêts de 2,5 M de FCFA en moyenne) nécessitant un suivi de gestion pour garantir un meilleur remboursement mais aussi une meilleure viabilité des entreprises.

L'"abonnement" au suivi mensuel de gestion, qui constitue la pierre angulaire de l'autonomisation financière des Centres décentralisés de gestion (CDG), pouvait laisser craindre une certaine confusion et un frein au développement du système. Or, même si l'activité de prêt n'est pas très importante (20 prêts par agents), elle n'est pas non plus négligeable sur des montants de prêts relativement importants; surtout, les entrepreneurs ont payé à 88% les frais de suivi de gestion, ce qui démontre une certaine motivation et le taux de remboursement des prêts est assez bon (95%), ce qui montre probablement l'intérêt d'un suivi rapproché.

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. Au 30/9/96, les quatre CDG équilibrent leur exploitation (même si le volume d'activité reste encore faible pour le CDG de Dabou).

L'objectif de la seconde phase est que les CDG commencent à prendre en charge une partie des coûts opérationnels du siège.

4. L'adéquation de l'offre de services aux besoins des différentes catégories d'entrepreneurs

Un des enjeux aujourd'hui est de rechercher une meilleure adéquation entre les formes d'appui et les différentes catégories d'entreprises et d'expérimenter des outils adaptés aux entrepreneurs, en fonction de leurs stratégies propres et de leurs potentiels d'évolution, et en fonction des contextes (marché, législation...).

Les micro-activités (ou AGR) et en particulier le petit commerce de détail, souvent saisonnier et exercé par des femmes, ou les petites activités de transformation, n'exigent bien évidemment pas d'étude de dossiers ni de véritable suivi de gestion. Le petit crédit court terme destiné au fonds de roulement est l'outil le plus adapté pour cette catégorie d'activités; une formation théorique en gestion n'aurait que peu d'impact sur les unités alors qu'elle coûte cher.

Pour ces activités, ce sont donc clairement les dispositifs minimalistes, fondés sur la garantie de groupe et sur un suivi rapproché des remboursements, qui répondent le mieux aux besoins. Même s'ils n'ont pas encore toujours des taux de pénétration importants, ces dispositifs sont aujourd'hui très nombreux, touchent des millions de personnes et ont des résultats satisfaisants (impact sur la réduction de la pauvreté). Il est clair que le rapport entre coût du dispositif, impacts et public-cible est très favorable.

Les micro-entreprises (petit commerce, petit artisanat, petits services, réparation mécanique, parfois sans local permanent et en général non déclarées), quant à elles, sont plus stables et peuvent employer des apprentis. Elles mélangent à la fois respect et non respect des réglementations, payent souvent des taxes et recherchent la sécurité et donc souvent la reconnaissance juridique. Leurs besoins financiers sont essentiellement des besoins fonds de roulement et d'achat de matières premières mais aussi parfois un minimum d'investissements de départ ou de fonds pour renouveler leur petit matériel.

Elles ont souvent une taille cohérente avec le marché dans lequel elles s'insèrent. Elles ne recherchent donc pas forcément la croissance mais plutôt la stabilité qui passe par la consolidation de leur activité (et donc une trésorerie suffisante). Ce n'est donc pas d'une formation en comptabilité avec bilan et compte de résultat détaillé dont elles ont besoin mais d'un appui adapté en gestion et un appui aux démarches administratives permettant de leur faciliter la légalisation lorsqu'elle le souhaite, elles se rapprochent en cela des petites entreprises.

L'accompagnement en gestion, à l'intérieur de cette catégorie, ne sera pas le même selon le secteur d'activité. Il est plus difficile de gérer sa trésorerie lorsque l'on est artisan et que l'on est soumis à des délais de règlements parfois longs que lorsque l'on est commerçant et payé au comptant. Certains entrepreneurs, et notamment ceux qui ont un local stable et un impératif de visibilité, souhaitent s'inscrire au registre du commerce ou des métiers; un appui en gestion peut leur permettre notamment de contrôler l'établissement du chiffre d'affaire sur lequel sera établi l'impôt.

Les structures d'appui à ce type de public sont encore peu nombreuses par rapport aux besoins. Il s'agit essentiellement de dispositifs minimalistes. Même si les dispositifs de crédit solidaire augmentent progressivement le montant des prêts pour les anciens clients (K REP par exemple), cela reste encore marginale dans leur activité. Les autres dispositifs, ciblés sur ce public (ACEP, PASI¹², ADEFI¹³) sont confrontées à certaines limites et certaines interrogations sur leur adaptation aux besoins des micro-entrepreneurs et sur le rapport coût/efficacité d'une fonction d'accompagnement en gestion pour ces entrepreneurs.

L'ACEP, dispositif le plus important en Afrique francophone (mais dont les chiffres, en termes de clientèle, ne sont pas comparables avec ceux des systèmes de crédit solidaire) est bien adapté mais concerne des secteurs d'activités comme le commerce et le transport qui nécessitent un suivi de gestion moindre et sont donc moins risqués en l'absence d'étude de dossiers approfondis et de suivi de gestion rapproché.

L'ADEFI (Madagascar), quant à elle, qui touche beaucoup les micro entreprises artisanales reste dans une démarche minimaliste mais en partenariat avec ceux qui interviennent sur l'accompagnement ou la formation à ce public (en particulier l'IREDEC).

Et le PASI (Côte d'Ivoire) réalise un « mini accompagnement » en gestion.

Les petites entreprises (menuiserie, boulangerie, atelier de couture, , pressing, salon de coiffure...), employant des apprentis ou des salariés, souvent légalisées sous forme d'Entreprises Individuelles, ont des besoins en fonds de roulement mais aussi en investissements (de 1 à 10 millions de cfa environ) et peuvent avoir des besoins réels en accompagnement et formation à la gestion-comptabilité, liés notamment à leurs obligations fiscales, à la gestion salariale...

Cette catégorie d'entrepreneurs est proche de la précédente mais a des besoins plus évidents en matière de crédit à l'investissement qui ne sont couverts ni par les banques, ni par les systèmes minimalistes et des besoins en accompagnement en gestion (et parfois d'études de marchés) qui ne sont couverts ni par ces systèmes minimalistes, ni par des cabinets privés de gestion/comptabilité, dont les coûts sont trop élevés.

¹² Programme d'Appui au Secteur Informel (Côte d'Ivoire)

¹³ Action pour le Développement et le Financement des micro entreprises (Madagascar)

Les dispositifs adaptés à cette catégorie sont très peu nombreux et représentent, quand ils existent, un très faible nombre d'entreprises. L'ACEP, en augmentant le montant de ses crédits (jusqu'à 10 ou 15 M de CFA) touche les petites entreprises mais essentiellement les commerçants (et non la production) dans la mesure où ils sont limités à 18 mois; il est difficile en effet de rembourser de l'investissement sur une période aussi courte.

Par ailleurs, des secteurs comme l'artisanat exigeraient pour des crédits moyen terme des études de dossiers plus importantes et surtout un suivi de gestion plus important et donc plus coûteux.

Il est acquis que ces prestations d'appui-conseil et de formation doivent être payantes mais à quel prix ?

Certains dispositifs ont choisi de n'offrir que ce type de prestations et d'établir des partenariats avec des dispositifs financiers. La CAPEO, par exemple, ou la Boutique de gestion de Bamako sont des dispositifs intéressants de formation et d'accompagnement à la gestion/comptabilité, qui combinent facturation des services (en adaptant le coût aux capacités des entrepreneurs) et recherche de subventions, dans une optique de pérennisation et de professionnalisation.

D'autres, comme le FIDI ou la Maison régionale de Guinée, tentent de combiner les fonctions, d'adapter les coûts de l'appui en gestion aux activités, en maintenant un objectif de pérennisation. Nous ne disposons pas de recul suffisant sur ces expériences (peu nombreuses) mais il nous semble important que ces expérimentations soient soutenues et multipliées.

Les entreprises moyennes, quant à elles, sont très minoritaires. Elles ont en général accès à des cabinets privés pour l'appui en gestion/comptabilité ou études de marchés car elles peuvent payer leurs services.

Disposant de fonds propres, elles ont parfois accès au crédit bancaire et peuvent disposer de crédits fournisseurs. Il n'est pas évident qu'il faille investir dans la création de dispositifs d'appui spécifiques à ce public. Les dispositifs intégrés de l'Union Européenne qui visent souvent pour une large part cette catégorie d'entreprises (prêts de 1 à 40 M de FCFA) ou les systèmes type fonds de garantie ou AIPB¹⁴ de la Caisse Française de Développement, n'ont, en tout cas, pas fait leur preuve.

5. Quelques enjeux actuels

5.1 La pérennité des interventions

L'équilibre financier: il existe des fonctions qui étant par nature transitoires n'ont pas à être pérennisées. Pour les autres, il convient de distinguer équilibre financier et autonomie financière. Ainsi, si l'équilibre financier résulte par définition de la couverture des charges par les ressources, toute la question consiste à savoir ce que l'on considère comme « ressources ». Considèrent-on seulement les ressources prélevées sur la clientèle ou inclut-on les ressources issues de subventions (Etats, bailleurs de fonds, fondations privées,...).

Il existe une réponse différenciée selon qu'il s'agit de systèmes financiers ou de dispositifs d'appui-conseil/formation en gestion :

- Pour les premières, un consensus se dégage aujourd'hui en faveur de la recherche d'une couverture complète des charges à partir des ressources prélevées sur la clientèle.

¹⁴ Prêts d'Aide aux Initiatives Productrices de Base

- A l'inverse, pour les structures non financières, il est clair que cet objectif n'est pas réaliste. Dans ce cadre, l'autonomie sera perçue comme la possibilité pour le système d'appui de disposer d'un pouvoir de négociation qui résulte d'au moins trois conditions : un certain degré d'auto-financement (par la vente d'une partie des services offerts qui passe par une réelle qualité du service), un impact qualitatif certain et une capacité à diversifier les partenaires financiers (bailleurs).

Dans ce contexte, on peut se demander s'il ne serait pas souhaitable de subventionner directement le bénéficiaire de telle façon que celui-ci puisse contracter un système d'appui qui lui facturerait alors le coût réel du service (cf. La pratique des chèques-conseil pour les Boutiques de Gestion en France).

Parmi les conditions de recherche de pérennité des structures de formation-conseil, ces questions mènent à un arbitrage dans la manière de rendre le service (individuel ou collectif) ainsi que dans la décision d'internaliser ou d'externaliser le service.

On observe aujourd'hui que la recherche d'équilibre financier peut entraîner un glissement quant aux publics visés par les dispositifs d'appui. Le risque est que les dispositifs de financement glissent des petites entreprises vers les micro et que les structures d'appui-conseil glissent des petites vers les moyennes qui ont davantage de moyens pour payer les services.

L'institutionnalisation: la question des statuts juridiques se pose aujourd'hui de plus en plus y compris pour les dispositifs non financiers. Le mutualisme prédomine au sein des structures financières. Il s'agit plus d'une contrainte liée au cadre réglementaire que d'un choix réel.

Le défi pour des structures comme l'ACEP sera de réussir cette mutualisation et cette transformation de « clients » en « sociétaires ».

Les dispositifs d'appui/conseil, quant à eux, privilégie le statut d'association ou de fondation mais les expérimentations sont encore peu nombreuses.

A côté de ces composantes financière et juridique, il est clair que la pérennité des dispositifs repose également et probablement surtout sur la **composante organisationnelle et humaine**. Les modalités de désengagement de l'assistance technique et des bailleurs de fonds, la capacité des personnels permanents ou bénévoles à gérer et à orienter les dispositifs, ou l'équilibre des pouvoirs entre salariés, bénéficiaires, membres ou sociétaires des dispositifs sont des questions essentielles.

52. La nécessité de développer les études préalables et les recherches d'impact

- Il existe très peu d'études sur les milieu des micro et petits entrepreneurs, leurs besoins, leurs contraintes, comme il y a pu en avoir en milieu rural. (on peut noter quelques exceptions comme les études réalisées par l'ADEFI à Antsirabé).

- En outre, il n'y a pas de participation des entrepreneurs au montage des dispositifs, à la définition de l'offre de services et des règles de fonctionnement, et à la gestion des dispositifs (la Boutique de Gestion de Bamako qui définit ses services avec la Fédération Nationale des Artisans du Mali, constitue de ce point de vue, une exception)

- Il n'y a pas non plus d'études d'impact des dispositifs et des différents services, afin de mesurer leurs effets sur les entrepreneurs : augmentation des revenus, diversification des activités, accumulation, formalisation des activités, conséquence sur l'emploi, changements sociaux...

6. Perspectives

On peut faire aujourd'hui plusieurs constats généraux:

- les banques ne sont pas prêtes à financer la petite entreprise et encore moins, bien évidemment, la micro-entreprise,
- aujourd'hui, les démarches en matière de financement sont orientées sur le micro-crédit (en général en dessous de 1 million de cfa). Les expériences que les bailleurs ont tendance à vouloir répliquer sont les expériences de crédit solidaire comme K.REP au Kenya, ou de crédit individuel minimaliste comme l'ACEP au Sénégal (ADEFI à Madagascar, Côte d'Ivoire et Cameroun prochainement ?), même si la CFD et la Coopération française émettent aujourd'hui certaines réserves sur ce dispositif, notamment au sujet de son incapacité à financer l'investissement.

En conséquence, une large partie des entrepreneurs, et notamment les petits entrepreneurs, qui ont des besoins de crédit à moyen terme pour financer l'investissement sont le plus souvent exclus de l'offre de crédit.

- les dispositifs d'appui-conseil et de formation, encore peu nombreux, ont tendance, quant à eux, à privilégier la moyenne entreprise, dans une perspective de facturation des services. Pour beaucoup, la tendance est en outre, dans ce cadre, de transférer des systèmes de gestion/comptabilité classiques, sans tenir compte des spécificités des situations (bas niveaux de formation...).

Conséquence générale, les petites entreprises, par opposition aux micro-activités et aux micro-entreprises, ne sont pas le public majoritaire des dispositifs d'appui. Or, elles sont particulièrement nombreuses en Afrique et représentent un potentiel de développement important; elles sont peu exigeantes en savoir-faire technologique ou en capital tout en apportant de la valeur ajoutée, des revenus pour des familles entières et des possibilités d'emploi et de formation pour les jeunes par le biais de l'apprentissage.

Dans un contexte d'urbanisation et de chômage des jeunes croissant, une réflexion sur l'appui au développement et à la consolidation des petites entreprises est incontournable aujourd'hui.

Plusieurs pistes sont explorées: l'ACEP, désormais solide, commence à s'ouvrir sur du crédit plus long (18 voire 24 mois) et augmente son plafond de prêt (de 10 à 15 millions FCFA).

Par ailleurs, un certain nombre de Systèmes de Financement Décentralisés importants (FECECAM au Bénin, MUCODEC au Congo, RCPB au Burkina) s'implantent en milieu urbain. La FECECAM, système d'épargne-crédit d'abord implanté en milieu rural, souhaite diversifier son offre de crédit et s'ouvrir aux micro et petites activités urbaines en augmentant son plafond de prêts (1 million de cfa à 10 millions dans certaines régions). Actuellement, les 10 caisses urbaines de la FECECAM sont composées à 60 ou 70% de commerçants et d'artisans.

Cependant, on ne peut pas tout attendre de ces pistes et l'on peut émettre des doutes sur la rapidité de ces évolutions espérées.

D'une part, l'ACEP est aujourd'hui un exemple isolé, son taux de pénétration est encore finalement assez faible et la question se pose de savoir dans quelle proportion elle souhaitera prendre des risques sur du crédit moyen terme. Ces crédits représentent actuellement une très faible partie de l'encours.

En outre, si elle souhaite conserver son objectif de rentabilité, quelle va être sa stratégie pour accompagner des petites entreprises qui auront quant à elles des besoins d'appui en gestion (en particulier les entreprises de production) mais ne pourront pas payer les services au coût réel?.

Pour les SFD comme la FECECAM, la question des études de dossiers pour les prêts de plus d'un million et du suivi des entreprises se pose également.

« Comment adapter une structure qui propose des petits crédits sans garantie ou crédits de moralité à un public qui demande de plus gros crédits? "Comment faire pour suivre le promoteur de l'élaboration du projet au remboursement sans alourdir les charges et altérer l'équilibre financier en passe d'être atteint?" "Le suivi-conseil est chez nous un aspect encore non réglé" (G.Koupkonou, responsable à la FECECAM).

La réflexion porte actuellement sur la distinction à établir entre les fonctions qui peuvent s'externaliser, comme le suivi et l'appui-conseil en gestion (mais les organismes adaptés et compétents sont peu nombreux) et les fonctions qui peuvent ou doivent être internalisées (avec une nécessaire formation des organes).

On voit donc que des évolutions se dessinent aujourd'hui, tant dans les démarches de financement que dans les démarches d'appui non-financiers, mais elles sont encore marginales et récentes.

La nécessité pour les dispositifs et pour les bailleurs d'investir sur la petite entreprise ainsi que sur les besoins d'appuis financiers et d'appui/conseil/formation en gestion, adaptés à ce type d'entreprises apparait comme une évidence. Dans ce cadre, il y a place pour l'expérimentation.

7. Quelques principes d'intervention pour l'IRAM

- mettre à profit l'expérience de l'IRAM sur les dispositifs de financement décentralisé mais aussi sur les centres de services (Projet Gestion Rurale à Mali Sud et Centre de Prestations de Services à Niono), dont la problématique se rapproche sur certains aspects de celle des centres de services aux petites entreprises (CAPEO, Boutique de gestion...);

- partir d'une analyse des contextes nationaux, régionaux et locaux (politique de l'Etat, contextes économiques, systèmes d'organisation et de regroupement des entreprises, syndicats professionnels ...) et des contraintes et potentiels des différents types d'entreprises, avant de mettre en oeuvre un programme d'appui;

- adapter les modalités et contenus des interventions aux différents types d'entreprises; l'un des moyens est de concevoir ces modalités en partenariat avec les acteurs concernés;

- favoriser la notion de proximité du dispositif avec les entrepreneurs (et notamment la proximité des décisions);

- distinguer la fonction financement offrant accès au crédit et gérant sa mise en oeuvre (hébergement de ligne de crédit, étude de dossier, décision de financement, recouvrement et garanties) et une fonction plus large d'accompagnement et de suivi (analyses préalables de dossiers, études de faisabilité, suivi - conseil en gestion et en marketing, formation en gestion/comptabilité);

- travailler sur la problématique des dispositifs d'appui/conseil /formation en gestion qui s'apparente à celle des Centres de Gestion ou Centres de Services en milieu rural;

- travailler, dès la conception du programme, sur les perspectives de pérennisation, à la fois pour les fonctions de financement et les fonctions de formation/appui-conseil (avec, pour ces dernières, au moins un principe de base qui est qu'une partie des services doit être facturée);
- concevoir des outils de suivi/évaluation des programmes (comprenant également un suivi des entrepreneurs concernés).

8. Références bibliographiques ¹⁵

Appui au Développement Autonome (ADA).- Le financement de la micro-entreprises au Tiers-Monde.- Actes du séminaire de Munsbach, juin 1996.

BOTZUNG M.- "Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise".- in Revue Tiers-Monde, n°145, janv-mars 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. - "Approche nouvelles de financement des micro-entreprises dans les pays en développement".-in Revue Techniques financières et Développement, n°37, décembre/janvier 1995.

ELLIS S. et FAURE Y.A., - Entreprises et entrepreneurs africains - Karthala /Orstom, 1995.

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.

FAURE Y.A - Petits entrepreneurs en Côte d'Ivoire. Des professionnels en mal de développement- Karthala, 1994.

FAURE Y.A.- Communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones (Ghana, Nigéria, Kenya, Zaïre) et comparaisons avec la Côte d'Ivoire - Série "Notes de recherche ", n° 91-19 UREF/AUPELF, 1991.

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.

GRET/IRAM.- Analyse de la dynamique des micro et petites entreprises et de leurs dispositifs d'appui.- 5 tomes, mai 1995.

L'HERITEAU M.F. - Revue de quelques systèmes d'appui aux micro-entreprises (Côte d'Ivoire, Mauritanie, Madagascar) - Rapport de mission, janvier 1995.

¹⁵ Voir aussi Etude bibliographique - Tome 5 de l'étude GRET/IRAM (1995) ainsi que la bibliographie commentée dans le document de la Collection Etudes et Travaux sur l'appui aux MPE (GRET/IRAM) à paraître

L'HERITEAU M.F.- "Comment appuyer le développement des petites et micro-entreprises". in Techniques financières et Développement, n°37 décembre-janvier 1995.

LABAZEE P.- Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso - Karthala, 1988.

LEJEUNE C. et DERRIENNIC H.- Accompagner des projets de jeunes artisans et micro-entreprises en Afrique.- L'Harmattan, 1996.

MORISSON C., OUDIN X., SOLIGNAC-LECOMTE H.B.- Micro-entreprises et cadre institutionnel dans les pays en développement.- OCDE, février 1994.

OUROUMOFF INTERNATIONAL. - Evaluation des lignes de crédit et des projets d'appui aux P.M.E. Rapport de synthèse, mars 1995.

POLITIQUE AFRICAINE. - L'entreprise en Afrique.- Karthala, décembre 1994.

SAVOYE B.- Analyse comparative des micro-entreprises dans les PED et dans les pays industrialisés.- Revue Tiers-Monde, n° 148. Oct-Déc.1996.

WARNIER J.P.- L'esprit d'entreprise au Cameroun - Karthala, 1993.