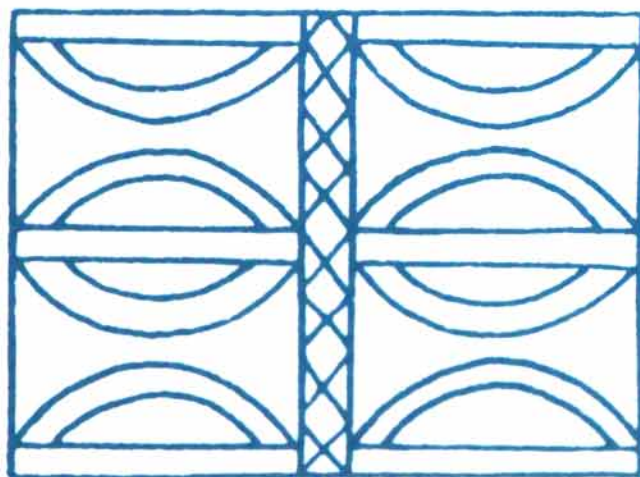

SOUS LA DIRECTION DE
Yves-A. Fauré et Pascal Labazée

Petits patrons africains

Entre l'assistance et le marché



KARTHALA

PETITS PATRONS AFRICAINS

Collection « Hommes et Sociétés »

Conseil scientifique : Jean-François BAYART (CERI-CNRS)

Jean-Pierre CHRÉTIEN (CRA-CNRS)

Jean COPANS (Université de Picardie)

Georges COURADE (MAA, ORSTOM)

Alain DUBRESSON (Université Paris-X)

Henry TOURNEUX (CNRS)

Directeur : Jean COPANS

KARTHALA sur internet : <http://www.karthala.com>

© Éditions KARTHALA, 2000
ISBN : 2-84586-038-2

SOUS LA DIRECTION DE
Yves-A. Fauré et Pascal Labazée

IRD (Paris)

ENSEA (Abidjan)

FASEG-CEDRES (Ouagadougou)

Petits patrons africains

Entre l'assistance et le marché

**Éditions KARTHALA
22-24, boulevard Arago
75013 PARIS**

Cet ouvrage est publié avec le concours de l'Institut de
recherche pour le développement (IRD, ex-ORSTOM).

AVANT-PROPOS

Le présent ouvrage présente l'essentiel des résultats d'une étude visant à examiner en profondeur les dispositifs de soutien aux micro, petites – et parfois moyennes – entreprises du Burkina Faso et de Côte-d'Ivoire. Le choix de ces deux pays tient à ce qu'ils présentent, aux plans de leur structure macroéconomique et des caractéristiques des milieux d'opérateurs privés, des points de contraste suffisamment forts pour éclairer la diversité des situations prévalant, en Afrique de l'Ouest, en matière d'appui aux unités de production et d'échange.

Les politiques de libéralisation qui affectent depuis quelques années cette partie du monde se sont en effet accompagnées d'une renaissance de dispositifs de soutien aux secteurs privés. Ceux-ci se sont multipliés à un rythme si rapide qu'il en résulte d'une part un déficit de connaissance sur les intervenants et les stratégies d'action en vigueur, d'autre part une certaine opacité quant à la mesure de leur efficacité. Ni les Etats, ni les bailleurs, ni les opérateurs de l'aide ne semblent maîtriser les outils et les effets de ces soutiens, au point que les logiques propres à ces institutions se déploient bien souvent sans rapport aux attentes et besoins des petits patrons. Elément-clé des nouvelles politiques de développement, l'appui au secteur privé semble, dans l'immédiat, manquer son but – ou, à tout le moins, en grande difficulté – et ses insuffisances alimentent l'éternel débat : faut-il cesser d'aider ou doit-on réguler ?

Tirés d'enquêtes de terrain menées auprès de 600 petits entrepreneurs et d'une analyse interne d'une vingtaine de systèmes de soutien dans les deux pays, les interprétations et enseignements exposés dans ce livre espèrent contribuer à une compréhension à la fois fine et distanciée des dynamiques entrepreneuriales et des logiques de l'appui. C'est au plus près de leurs conditions réelles de fonctionnement qu'ont été étudiés les dispositifs d'appui, ainsi que le public des micro et petites entreprises urbaines burkinabè et ivoiriennes auxquels ils s'adressent. C'est aussi « en situation » qu'on a voulu examiner les conséquences de leur rencontre, en particulier en approchant l'effet des soutiens dispensés sur les petits patrons bénéficiaires.

AVANT-PROPOS

Soucieuse de disposer de nouveaux repères pour adapter ses instruments d'aide et élever le niveau d'efficacité de ses actions en faveur des milieux entrepreneuriaux africains, la Coopération française a bien voulu assurer le financement de la présente étude, dont les orientations ont été également définies en concertation avec l'Agence française de développement (AFD). Les auteurs ont à cœur d'exprimer leur gratitude pour la confiance placée ainsi en eux. Ils assument néanmoins l'entière responsabilité des analyses proposées.

Il convient de souligner que cette étude a pu être menée à bien grâce à la collaboration active d'enseignants et enseignants-chercheurs de deux institutions – l'Ecole nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée (ENSEA) à Abidjan, la Faculté des sciences économiques et de gestion et son Centre de documentation et de recherche économique et sociale (FASEG-CEDRES) à Ouagadougou –, partenaires éprouvés de l'Institut de recherche pour le développement (IRD, ex-Orstom, France). Plusieurs étudiants de troisième cycle, Africains et Français, ont été associés aux programmes de l'IRD justifiant ainsi que, formés à la recherche dans ce cadre et notamment à l'occasion de l'étude présentée dans cet ouvrage, ils soient signalés aussi sous le label de l'établissement d'accueil. Qu'il soit permis aux responsables et éditeurs scientifiques de ce volume de remercier les directeurs des deux organismes partenaires d'Abidjan et de Ouagadougou, respectivement MM. Koffi N'Guessan et Souleymane Soulama, pour le soutien qu'ils ont apporté aux recherches, et pour le vif intérêt qu'ils ont manifesté à toutes les étapes des investigations. Leur bienveillance n'est pas pour rien dans l'ampleur du travail accompli et dans les résultats livrés ci-après.

Introduction générale *

Depuis la mise sous ajustement des économies ouest-africaines – mais la remarque vaut pour l'ensemble du continent comme pour la plupart des pays du Sud –, les secteurs privés sont reconnus comme d'indispensables vecteurs d'une croissance nouvelle voulue plus solide et durable. Cette situation explique le regain d'intérêt envers les entrepreneuriats nationaux, qui focalisent désormais les espoirs et les attentes des gouvernements, des organismes de développement et des bailleurs de fonds. Elle explique aussi que les débats portent maintenant sur les catégories d'entreprises privées dont on peut espérer un fort dynamisme, et sur les dispositifs qu'il convient de mettre en œuvre en vue d'assurer leur essor. Dans un tel contexte, les initiatives visant à appuyer les entreprises privées de la sous-région sont nombreuses et dans l'ensemble peu coordonnées, empruntant des formes diverses et des moyens variés. Fréquentes aussi sont les réponses majoritairement voire exclusivement financières aux besoins, réels ou supposés, des entreprises africaines.

Objectifs généraux de l'étude

L'ouvrage traite de l'efficacité des dispositifs d'appui aux entreprises privées africaines (1) et tente d'apporter des éléments de réponse à cinq interrogations initiales, fortement interdépendantes, qui ne laissent pas de troubler ceux qui s'intéressent aux contextes de développement et aux changements d'environnement affectant depuis peu les conditions de l'activité économique au sud du Sahara.

En premier lieu, les choix arrêtés en matière de soutien aux entreprises – modalités et intensité des interventions, répartition des aides entre les diverses catégories d'opérateurs notamment – se réfèrent-ils en chaque cas aux données disponibles sur l'environnement national, en particulier réglementaire et économique, aux opportunités réelles de croissance du

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

(1) Les entreprises à capitaux et directions non africains éventuellement bénéficiaires d'appuis proposés par ces dispositifs ne font donc pas partie du champ de l'étude.

secteur privé, et à la capacité des petites et moyennes entreprises, en particulier des « publics-cibles », à absorber l'endettement ? En d'autres termes, comment les intervenants modulent-ils d'une situation à l'autre la dimension et la nature de leur action ?

En deuxième lieu, dans quelle mesure les organismes d'appui prennent-ils en compte, en amont de leur activité, les multiples facteurs limitant la création ou le développement d'entreprises et, cette fois en aval, les multiples besoins des établissements aidés ? Il faut en effet s'interroger sur l'ampleur des appuis érigeant le besoin de financement du secteur privé en condition première de son essor – divers travaux menés auprès des entreprises semblent nuancer ce point de vue –, et sur le faible poids des actions d'accompagnement visant à réduire les difficultés multiples d'accès aux marchés, de technique, de gestion, de politique d'emploi ou de régulation sociale par exemple, qui surgissent suite à l'extension de la surface financière des entreprises. Inversement, il a paru indispensable de voir si des expériences à fort contenu institutionnel telles que la recherche de marchés, l'organisation des milieux d'opérateurs, ou le soutien à la sous-traitance pourraient, au moins en partie, se substituer aux lignes de financement actuellement mobilisées ou envisagées dans la sous-région.

En troisième lieu, et en l'absence de concertation entre les organismes d'appui aux secteurs privés et de tout mécanisme clair de régulation, est-il possible que la place, la fonction et la spécialité de chaque intervenant mènent à l'optimisation du système global d'appui ? Plusieurs situations nationales laissent en effet apparaître des concurrences, des monopoles, des complémentarités forcées entre organismes qui, si elles ne mettent nullement en cause l'utilité de l'aide, semblent en limiter l'efficacité et engendrer des effets pervers.

En quatrième lieu, l'impact des actions menées par les organismes de promotion doit-il être abordé dans les seuls termes de l'évaluation au cas par cas – dossiers traités, emplois créés, gains de valeur ajoutée, etc. –, ou faut-il aussi prendre en compte leurs effets collectifs, peut-être plus significatifs à moyen terme sur la structuration des milieux d'opérateurs, sur les capacités d'autofinancement des entreprises, sur les circuits non bancaires du crédit, enfin sur le tissu entrepreneurial lui-même ? Il semble en effet que l'efficacité de l'aide globale aux secteurs privés nationaux ouest-africains diffère de la somme des efficacités partielles dont chacun des organismes peut par ailleurs se prévaloir. Y a-t-il, par exemple, une compatibilité entre d'un côté le montant total des financements proposés aux secteurs privés de chaque pays, et de l'autre les choix monétaires, la réglementation financière ou plus encore la capacité d'absorption des entreprises ? De même, certaines lignes d'appui financier aux entreprises

ont-elles une incidence, dans la durée, sur la politique de crédit des banques locales ?

Enfin, la prolifération actuelle d'organismes d'appui et de service aux entreprises – étatiques, de droit privé, non gouvernementaux, bilatéraux ou multilatéraux, etc. – met-elle à distance les biais ayant mené à l'échec les dispositifs publics d'aide au cours des décennies précédentes ? Si la question doit être posée, c'est que la diversification des intervenants n'a pas, à ce jour, suscité d'études empiriques visant à estimer leur efficacité propre ou leur neutralité. Dans l'attente, l'hypothèse reste ouverte que cette démultiplication, qui alimente parfois les concurrences sur le terrain afin de répondre aux « besoins », notamment financiers, des entreprises locales, rende les dispositifs perméables à l'influence de groupes de pression, publics et civils, visant à orienter les ressources et les critères d'éligibilité vers des buts non compatibles avec l'essor d'une économie de marché.

Ces questions sont à l'évidence pressantes et communes à l'ensemble des pays de la région. D'une part, les insuccès parfois retentissants d'expériences d'appui dans plusieurs pays, et néanmoins leur résurgence sous des formes à peine aménagées, et d'autre part la médiocre lisibilité des performances des systèmes d'aide sont pour partie liés à l'absence de réponses claires à ces interrogations.

Des problématiques nationales adaptées

L'ouvrage aborde les dispositifs d'appui au secteur privé africain à partir de deux cas précis, le Burkina Faso et la Côte-d'Ivoire, choisis pour leur proximité et les synergies fortes qui les unissent, ainsi que pour la diversité de leur environnement économique, de leurs perspectives de croissance et de leurs milieux entrepreneuriaux. Par ailleurs, les enjeux économiques et stratégiques de l'aide au secteur privé sont, dans ces deux pays, suffisamment divers pour qu'ils aient engendré des systèmes d'appui particuliers où se côtoient aussi bien des expériences souvent reconnues originales et utiles, des dispositifs aux philosophies contradictoires et en compétition, et des organismes dotés de lignes financières dont le montant et les mécanismes de fonctionnement sont parfois contestés.

Au Burkina Faso, une réflexion poussée sur l'appui au secteur privé revêtait une importance et une urgence particulières, tenant tout d'abord au nombre considérable d'intervenants dans le soutien aux entreprises. Un rapide inventaire, réalisé en 1996, faisait état de plus de cinquante structures concernées dont de nombreuses associations de développement et ONG, celles-ci étant très actives dans le pays et souvent présentes dans

le financement des micro activités urbaines et rurales. Cet inventaire laissait aussi apparaître l'extrême diversité des interventions menées, des montages institutionnels choisis, des publics-cibles retenus, des zones géographiques et des secteurs économiques privilégiés, et la variabilité de l'implication, sur le terrain, des organismes. De plus, rien *a priori* ne permettait de comprendre l'essor de la composante financière du système d'appui burkinabè – une vingtaine d'organismes distribuent en effet du crédit ou proposent des fonds de garantie –, pas plus que n'apparaissaient clairement les raisons du large éventail des lignes mises à disposition – de quelques dizaines de milliers de francs CFA à plusieurs milliards selon les dispositifs –, et la diversité des clauses d'éligibilité et des exigences de remboursement. Enfin, l'absence de coordination, d'harmonisation et de régulation des interventions, liée aux histoires et conceptions propres à chaque organisme, suscitait des effets non maîtrisés mais perceptibles de complémentarités et de concurrences.

Aussi a-t-il été jugé utile de mettre en relation l'ampleur du système d'offre de financements et de services aux petites entreprises du Burkina Faso avec quelques traits saillants de l'économie du pays – tels que la faible organisation des opérateurs locaux, ou les limites objectives à la capacité d'absorption du secteur privé. Mentionnons pour mémoire que si le taux d'exécution moyen des Programmes d'investissements publics (PIP) sur la période 1991-1994 a été de 73 %, celui du secteur artisanal n'a atteint que 30 %. Une telle confrontation met à nu le paradoxe de la situation burkinabè, caractérisée à la fois par la modestie des opportunités d'investissement et des perspectives de croissance du secteur privé – dont témoignent à la fois la dominante commerciale des milieux d'opérateurs nationaux, et le petit nombre d'unités de taille moyenne –, et par l'ampleur des sources de financement mises à sa disposition.

La situation du secteur privé ivoirien est, pour sa part, marquée par de réelles perspectives d'essor des secteurs orientés vers le marché national et sous-régional. Elles tiennent certes aux effets induits par le Programme d'ajustement sectoriel « compétitivité » (PASCO) améliorant le cadre réglementaire, mais surtout à la dévaluation du franc CFA en 1994. Des opportunités existent désormais pour les petites et moyennes entreprises manufacturières, par exemple dans la sous-traitance. Et il est espéré un effort d'investissement important du secteur privé – cet effort est déjà intégré dans la programmation publique – afin qu'il contribue pleinement aux objectifs de croissance fixés pour les années à venir.

A la différence du Faso, les actions d'ampleur menées en direction des entreprises privées restent à ce jour centrées sur l'assainissement du cadre institutionnel et sur la restructuration des grandes entreprises. L'aide financière directe aux micro, petites et moyennes entreprises reste limitée – du moins si sont exclues du décompte les actions publiques de type « Fonds sociaux nationaux » – et passe par une multitude de structures-

relais, le plus souvent non gouvernementales et soutenues par les agences de développement. Cet agencement du système d'appui ivoirien, marqué par d'importantes opportunités d'investissement et de croissance mais peu de crédits mobilisables, tient d'abord au legs du passé : les politiques de promotion du secteur privé ont joué, dans les années 1980, un rôle non négligeable dans l'aggravation des déséquilibres financiers du pays. Mais il s'explique aussi par le rapport de force local entre les différentes approches, conceptions et idéologies du développement portées par les organismes d'aide, ainsi que par les difficultés à mettre en place une intermédiation fiable entre les bailleurs et leurs destinataires finaux.

Les particularités du contexte ivoirien expliquent que les questions suscitées par l'appui au secteur privé, tant dans le milieu de la recherche que dans celui des décideurs, soient d'abord centrées sur l'identification des catégories d'entreprises les plus à même de contribuer à la reprise des activités, et sur les soutiens appropriés pour lever les facteurs de blocage à leur croissance – ainsi, les besoins de financement sont-ils, pour ces entreprises, le facteur limitant principal ? Par ailleurs, quels montants de financement et quels types d'accès et de remboursement optimiseraient les chances d'un essor durable du monde de la petite et moyenne entreprise, sans susciter de comportements de recherche de rente, sans perturber une dynamique d'autofinancement dont l'efficacité est désormais reconnue, et sans marginaliser les circuits financiers non bancaires ? En la matière, les débats sont ouverts entre les partisans de l'ouverture de lignes de crédit *ad hoc* pour les PME et ceux qui, à l'inverse, suggèrent que les résultats du Programme de réhabilitation du secteur financier (PASFI) d'une part, le volume et la structure des liquidités bancaires d'autre part, permettent d'envisager une couverture au moins partielle des besoins des entreprises par les banques. Enfin, les bailleurs s'inquiètent de l'insuffisance de structures locales intermédiaires capables d'assurer, à peu de frais et de façon transparente, un suivi efficace et multiforme des entreprises appuyées.

Dans les deux pays, et au-delà des questions relatives à l'efficacité des systèmes de soutien, le présent ouvrage abordera une série de paradoxes issus de la mise en acte du libéralisme sur l'un de ses thèmes majeurs : l'émergence naturelle de secteurs privés concurrentiels et marchands. Loin de ce que laissent croire les organismes financiers internationaux, les politiques libérales – qui célèbrent les vertus de l'entreprise et de l'expansion des marchés, les comportements de production et d'échange ressortissant à des logiques compétitives réglées sur la confrontation des prix, l'élaboration de cadres institutionnels assurant l'égalité des chances et l'équité dans la redistribution, la concurrence des agents, l'ouverture des frontières –, sonnent, pour l'heure en tout cas, moins comme des sirènes libératoires pour les acteurs des économies nationales, à

commencer par les opérateurs privés, que comme des menaces et des défis ajoutant aux incertitudes déjà prégnantes sur le sol africain.

La démarche

L'étude ne pouvait faire l'impasse ni sur les questions communes aux deux pays, ni sur la singularité propre à chaque situation économique, réglementaire et entrepreneuriale nationale. En conséquence, il s'est agi de collecter et d'analyser les données sur l'appui aux entreprises de Côte-d'Ivoire et du Faso à partir d'enquêtes identiques forçant la comparaison, les résultats étant ensuite replacés dans leur contexte respectif. Il convenait de les situer en regard des informations macroéconomiques et sectorielles éclairant l'évolution des secteurs privés nationaux. Un cadrage, à la fois sociologique et économique, des milieux d'opérateurs nationaux a donc été mené, visant à identifier les opportunités de croissance, à mesurer les mutations affectant le contexte des affaires. A été proposée une typologie reflétant les caractéristiques essentielles des milieux d'entrepreneurs – par taille, par secteur d'activité, par logique d'action, par nature de besoins, par potentiel de croissance.

Il a de plus fallu étudier les dispositifs sous deux aspects distincts. On a cherché d'abord à évaluer leur impact au plan des performances individuelles obtenues : dans chaque pays, des investigations détaillées ont été menées au sein de quelques organismes choisis en raison de leur importance ou de leur originalité. Ensuite, la situation nationale d'aide, entendue ici comme la somme d'actions individuelles qui la composent, a été mise à plat. A l'analyse interne de quelques structures s'est ainsi ajoutée une approche holistique, seule à même de mettre en évidence les effets liés à la multiplicité des initiatives prises. Ont pu être approchés les « effets de système » engendrés par la diversité des intervenants et le faible degré de coordination des actions. Les relations effectives entre les organismes, de la complémentarité à la compétition, et entre ceux-ci et des structures-relais, ont pu être précisées et leurs conséquences évaluées.

Enfin, l'analyse des appuis devait laisser une large place aux publics-cibles sollicités et aux besoins multiples et indissociables, réels ou perçus, accompagnant les stratégies d'investissement et d'endettement. Aussi des enquêtes socio-économiques auprès des entrepreneurs et des entreprises ont été réalisées pour apprécier la pertinence des aides. L'attention a été portée sur l'interface entre organismes et promoteurs, en insistant sur les perceptions qu'ont ces derniers des dispositifs d'appui. De même pour l'impact des aides sur la trajectoire des bénéficiaires, notamment sur les conséquences induites par l'octroi de crédits sur les contraintes de gestion ainsi que sur la structuration des milieux d'opérateurs.

Deux types de travaux de terrain ont été menés dans chacun des pays. Il s'est agi, d'abord, de procéder à l'examen approfondi des dispositifs les plus significatifs – une vingtaine au total. Ensuite, des enquêtes auprès de quelques 300 opérateurs par pays – dont une moitié d'opérateurs aidés et une autre moitié de patrons non aidés mais « homologues » – ont été effectuées, pour isoler et mesurer les effets des soutiens dispensés. La conjugaison de ces enquêtes a permis d'éclairer la configuration de l'offre d'appui au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire, et la croissance éventuelle des unités bénéficiaires. Elle a aussi fourni nombre d'indications sur le type d'attentes ou de « besoins », qu'ils soient ou non satisfaits, formulés par les patrons.

Le corps de cet ouvrage se compose de quatre parties. La première expose les éléments de cadrage économique du Faso (chapitre 1) et de Côte-d'Ivoire (chapitre 2) : régime de croissance, évolution des activités économiques, place et structuration des secteurs privés, ajustements et déréglementations effectivement mis en œuvre, sont successivement abordés. Une deuxième partie présente en détail les systèmes de soutien aux secteurs privés burkinabè (chapitre 3) puis ivoirien (chapitre 4), tant au plan des modes d'action et des objectifs variés proposés, que de la structure globale formée par le « système d'offre » d'appui de chaque pays. La troisième partie analysera en détail l'effet des appuis sur les publics bénéficiaires. Seront présentés en premier lieu les résultats d'enquêtes de terrain conduites auprès de petits entrepreneurs – 266 au Burkina Faso, 320 en Côte-d'Ivoire – permettant d'approcher les caractéristiques, les difficultés ordinaires et les logiques de croissance du milieu (chapitre 5). Seront ensuite évaluées *in situ* les transformations affectant les unités aidées, et approchées la diversité des attentes des petits patrons – le terme de « complexe de besoins » peut ici être proposé, tant ceux-ci semblent interdépendants (chapitre 6). En troisième lieu, et au-delà des marques, heureuses ou non, que chaque initiative d'intervention laisse sur les entreprises, seront traités les « effets de système » engendrés par l'existence d'organismes multiples de soutien, autant que par leur coexistence que rien ne vient réguler (chapitre 7). L'approche ici retenue, fondée sur une sociologie économique de ces institutions spécialisées, a paru la plus adaptée pour étudier, dans toute leur diversité, des logiques internes génératrices de systèmes d'action dont les effets sur les milieux d'opérateurs semblent si complexes qu'ils ne peuvent se résumer en une série d'indicateurs quantitatifs externes, bien que ceux-ci conditionnent pour une bonne part leur existence et leur devenir. Enfin, en quatrième partie (chapitre 8), on livrera des analyses détaillées sur les genèses, sur les postulats développementalistes justifiant les actions, sur les formes d'organisation et de fonctionnement internes, ainsi que sur les résultats individuels d'une vingtaine de dispositifs d'appui longuement enquêtés.

Deux précisions sur la forme de l'ouvrage méritent d'être formulées à cet instant. D'abord, les risques de redondance, liés à une étude voulant faire leur juste part à la fois aux récurrences et aux singularités des deux pays, ont dans la mesure du possible été contournés par un ajustement volontaire des focales nationales sur des aspects à chaque fois spécifiques, choisis en raison de caractéristiques fortes de chaque économie. Ainsi, l'exploration des traits structuraux de l'économie ivoirienne a-t-elle été conçue pour répondre à une présentation diachronique des performances burkinabè – partie 1 du livre. Cette préoccupation explique aussi que l'offre d'appui, dans toutes ses composantes, a été détaillée dans le cas ivoirien, faisant ainsi écho à la présentation des nouvelles règles du jeu économique et des politiques de promotion en vigueur au Burkina Faso – partie 2.

Il doit ensuite être clair que les données et les mesures citées dans cet ouvrage correspondent à la situation de l'appui jusqu'en 1997, année où les enquêtes ont été conduites. Il eut été possible, pour les besoins de la présente édition, d'actualiser chiffres et informations. L'exercice nous a cependant paru vain, les mises à jour n'étant pas de nature à mettre en cause des résultats qu'on s'est attaché à mettre en perspective historique : les tendances structurelles ou institutionnelles, nettement soulignées au fil des pages, peuvent être tenues pour valides même si des changements factuels sont depuis lors intervenus. De plus, s'il est exact que nombre de dispositifs ont rectifié certains objectifs, modifié certaines normes de fonctionnement, apporté des retouches à tel aspect de leur intervention, ces changements, attentivement suivis depuis la fin des enquêtes, attestent précisément de l'ampleur des difficultés, imperfections et instabilités constitutives des systèmes d'aide, que ce livre compte justement ériger en objet d'étude.

Partie 1

L'environnement des activités entrepreneuriales

Contextes et mutations

Introduction *

Depuis la fin des années 1980, l'appui au secteur privé connaît un nouvel essor en Afrique subsaharienne. En attestent la multiplicité des initiatives et la diversité des intervenants dans un domaine jugé prioritaire des politiques de développement. La croissance numérique des dispositifs d'aide, pour la plupart récents, tient d'abord à l'approfondissement des mesures de libéralisation et d'amélioration dans l'environnement du secteur privé. Néanmoins, les initiatives contemporaines prennent aussi acte que l'assainissement du cadre d'exercice des entreprises privées n'a pas été suffisant pour assurer leur croissance interne, moins encore pour que leur contribution à la croissance nationale progresse de façon significative. De ce point de vue, les désengagements publics, la libéralisation et les déréglementations ont paradoxalement appelé la mise en œuvre de soutiens *ad hoc* afin d'aider à une difficile éclosion de milieux entrepreneuriaux. On ne saurait trop souligner d'emblée que ce double positionnement, à la fois libéral et régulateur, est à la source de l'extrême diversité, parfois même de l'ambivalence des approches et philosophies du soutien.

L'objectif de cette partie est d'explorer les modifications intervenues, suite à l'ajustement et à la dévaluation, dans l'environnement macroéconomique de chacun des deux pays, et d'apprécier l'impact des réformes sur la conduite des activités entrepreneuriales. Il s'agit, au bout du compte, d'estimer d'une part l'ampleur de l'ouverture libérale et, d'autre part, les réponses des opérateurs à des mesures conçues pour favoriser leur essor. Les politiques publiques d'appui aux secteurs privés et les initiatives des bailleurs ne seront évoquées, à ce stade, que dans leur degré de proximité – et partant de pertinence – avec les *data* économiques disponibles et les stratégies des milieux d'opérateurs. Souvent omise lors des choix de bailleurs et des décideurs politiques – ceux-ci tiennent, faut-il le rappeler, à des considérations complexes où l'« opérationnel » n'est qu'une composante du système décisionnel –, la mise en perspective économique et sociologique des secteurs privés nationaux nous a semblé

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

le meilleur moyen de mettre à distance les postulats développementalistes qui, fondés sur la croyance d'un essor endogène et naturel du monde des entreprises privées une fois l'Etat éradiqué ou amoindri rabattent la problématique de l'appui dans le registre strictement technique de la finance, de la gestion et de la formation.

Des économies sous ajustement

La dernière décennie a été caractérisée, au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire, comme dans la plupart des autres pays africains subsahariens, par des modifications substantielles des principes et des règles du jeu de l'activité économique. Les changements d'orientation des politiques économiques imposés par les « ajusteurs », bailleurs et financiers multilatéraux, ainsi que la nouvelle donne dans l'organisation de la production et des échanges convergent, au moins formellement, vers une meilleure prise en compte des comportements marchands.

L'ajustement ne s'est limité ni au redressement des budgets et des balances des paiements, ni à l'assainissement des comptes des entreprises publiques, ni à la réduction des masses salariales des deux Etats. Il s'est accompagné, plus généralement, de mesures visant à substituer à une régulation étatique des activités – par ailleurs particulièrement intense, rentière et clientéliste – un équilibre déterminé par les prix de marché. La libéralisation des conditions de production et d'échange *via* un démantèlement des régimes de protection, la révision profonde du cadre institutionnel incitant à l'investissement, ont été conçues pour placer les entreprises au cœur de la création des richesses, et pour les ériger en support d'une croissance nouvelle. Pour aussi drastique qu'il a pu être, l'ajustement réel s'est néanmoins révélé insuffisant pour juguler les *gaps* financiers et assurer la reprise. Aussi a-t-il été accompagné en janvier 1994 par la dévaluation du franc CFA qui, coïncidant avec l'appréciation des prix des biens primaires sur les marchés mondiaux, a valu aux deux pays concernés de renouer avec une croissance significative, en dépit d'une inflation immédiatement importante mais prévue et contrôlée après deux ans.

Au Burkina Faso, le passage à l'ajustement présente la particularité d'avoir été tardif (1991) par rapport à l'ensemble des pays africains, et d'avoir fait l'objet de longues et âpres négociations avec les institutions de Bretton Woods, en raison de déséquilibres structurels certes réels mais moins prononcés dans ce pays – comme on le verra, la dette extérieure peut figurer à titre d'indicateur illustratif d'une situation préoccupante mais moins grave qu'ailleurs. La transition vers l'ajustement a mis en évidence l'attachement des autorités nationales à la sauvegarde des principes d'une économie publique d'autant plus nécessaire, à leurs yeux, que la faiblesse des dotations en ressources naturelles productives, la base

agricole de l'économie, les modestes opportunités de rendement des investissements, enfin la fragilité du tissu d'entreprises locales constituent autant de limites objectives à l'efficacité des politiques de libéralisation.

A la différence du Burkina Faso, la Côte-d'Ivoire s'est engagée dans l'ajustement dès la formation des premiers déséquilibres financiers : le premier accord de facilité a été conclu en 1981. Toutefois, nombre de mesures visant à assainir l'environnement des affaires n'ont été mises en œuvre que tardivement, au début de l'actuelle décennie : les résistances de l'Etat, des milieux politico-financiers et d'un patronat privé prospérant à l'ombre des réglementations, ont pesé lourd dans la « décennie perdue de l'ajustement ». Le Programme « compétitivité » (PASCO), mené entre 1992 et 1994, a finalement eu raison d'importantes contraintes fiscales et douanières, libéralisé le régime des prix et déréglementé le commerce intérieur et extérieur. Plus récemment encore, et accompagnant les opportunités post-dévaluation de croissance, l'Etat s'est engagé dans un programme touchant de près aux enjeux du développement et des intérêts du secteur privé. Le *Private Sector Development Adjustment Credit* (PSD-AC) comporte la refonte complète du droit et des juridictions d'affaires, la baisse des coûts de transaction lors d'opérations portuaires, douanières et de transport, la révision en profondeur de la stratégie d'exportation, enfin la simplification et l'allégement des charges fiscales des entreprises.

Ces politiques d'ajustement ont produit, dans les deux pays, des effets incontestables sur le rétablissement des grands comptes ; encore est-on loin d'un équilibre durable. En revanche, leur impact récessif sur le niveau de vie des ménages s'explique par la réduction du salariat d'entreprise, par la compression des revenus réels dans le secteur public et, plus récemment, par la hausse des prix des produits de consommation et des tarifs des services publics sommés de traduire la « vérité des prix » en éliminant les subventions publiques. Une augmentation du taux de pauvreté, aux seuils définis par la Banque mondiale, en a résulté dont les conséquences sur les secteurs privés nationaux sont d'une part le peu de dynamisme des marchés intérieurs et d'autre part la prolifération des micro activités de survie – auto-emploi, activités génératrices de revenus, pluriactivité domestique sont autant de termes désignant la prolifération du segment inférieur de l'informel urbain.

Une nette déprotection des secteurs privés eux-mêmes

L'ouverture libérale n'a pas toujours suscité, et c'est un euphémisme, l'immédiate approbation des investisseurs privés, habitués à réaliser leurs affaires et à prendre leurs décisions à l'abri de protections multiples. Quels que soient la sincérité de leur ralliement aux principes du marché et

le niveau d'application effectif des réglementations, le changement de contexte institutionnel a constitué pour eux un véritable choc dont on ne saurait minimiser la portée perturbatrice. On doit garder en mémoire la violence des mutations, accomplies ou annoncées, pour comprendre la prudence présente des opérateurs ouest-africains.

Un contresens fréquent est en effet de concevoir le secteur privé, et singulièrement les entreprises les plus anciennement implantées, en principaux bénéficiaires et défenseurs des politiques libérales. La réalité est apparue, à l'examen des cadrages sectoriels burkinabè et ivoirien, autrement plus complexe tant la déprotection des marchés et le démantèlement des soutiens ont d'abord conduit à la réduction d'avantages acquis et, paradoxalement, à l'imprévisibilité des retours sur investissements. Par ailleurs, si le rétablissement des grands équilibres comptables et la transformation de l'environnement des affaires sont désormais manifestes, nombre d'opérateurs privés attendent d'en vérifier l'irréversibilité : les intérêts de court terme, l'opportunisme, les affinités électives et les rapports clientélistes du monde politico-financier conservent en effet toute leur vigueur, qui se lit par exemple dans les résistances, contournements ou appropriations de différentes mesures liées à l'ajustement – les privatisations constituant, de ce point de vue, un domaine exemplaire où s'expriment ces intérêts et ces connivences. Bien que de nature et d'ampleur différentes dans les deux pays, la vitalité des comportements de rente n'est plus à démontrer.

A l'examen des données exposées dans les chapitres burkinabè et ivoirien, la relance post-dévaluation apparaît simultanément forte et fragile. En Côte-d'Ivoire par exemple, le taux de croissance du PIB a progressé d'environ 7 % l'an, le taux d'investissement est passé de 8 % à 14 % entre 1992 et 1996, la relance des exportations vers le marché mondial et les pays de la sous-région est effective. Autant de résultats attendus d'un ajustement monétaire fait sur mesure pour l'économie ivoirienne, et qui place le pays en leader économique dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Mais il reste que cet essor repose d'abord sur un regain d'activité des filières traditionnelles d'agro-exportation tandis que le niveau des investissements privés manufacturiers est très en deçà des espoirs des bailleurs et des décideurs publics – et des programmations conçues pour atteindre l'objectif de croissance à deux chiffres, repoussé d'année en année. La demande intérieure, affaiblie par l'effet récessif des ajustements, reste peu porteuse de croissance. Une caractéristique forte des positionnements actuels des secteurs privés, au Burkina Faso comme en Côte-d'Ivoire, reste bien l'attentisme que légitiment les incertitudes pesant sur la durabilité des politiques d'assainissement du contexte des affaires, sur le devenir de la zone franc, ainsi que sur le dynamisme du marché intérieur.

Désengagement des Etats, informalisation des activités privées

Les économies ivoirienne et burkinabè ont été modelées par l'ampleur de l'intervention des Etats : part considérable des budgets publics dans les agrégats, poids des établissements publics industriels et commerciaux, des sociétés d'Etat et d'économie mixte dans le secteur productif et marchand. Ces Etats entrepreneurs ont en conséquence été les premiers fournisseurs d'emplois salariés ; protégés et rémunérés à un niveau plus élevé en moyenne que ceux du secteur privé, les postes de travail ont été conçus en débouchés automatiques pour les diplômés.

Les politiques d'ajustement et la réduction des ressources contrôlées par la puissance publique ont réduit la portée de l'économie administrée. Parallèlement, des obstacles ont été levés dans la réglementation des activités privées et dans l'environnement des entreprises des deux pays : fiscalité et tarification douanière simplifiées, allègement des contraintes du droit du travail, centralisation – au moins affichée à défaut d'être toujours mise en œuvre – des démarches de création d'entreprises et d'investissement dans des « guichets uniques », refonte des institutions professionnelles, transferts de propriété ou de gestion d'entités publiques au profit d'opérateurs privés. On doit cependant insister sur le fait que ces mesures sont restées sans emprise sur les coûts de transaction – ou d'accommodement, ou de ponctionnement – et autres prélèvements et entraves informels supportés par les opérateurs privés dans le cours de leurs relations avec les membres de l'administration.

Le désengagement des Etats n'a pas débouché, comme dans un jeu à somme nulle, sur l'essor symétrique des activités entrepreneuriales. Par le haut, la diminution des pesanteurs étatiques est souvent allée de pair avec la reproduction, sur des bases nouvelles, de comportements de rente renouvelant, notamment dans les filières clé, des alliances entre élites publiques et privées peu compatibles avec l'autonomisation attendue d'un secteur entrepreneurial. Par le bas, la nouvelle donne a coïncidé avec l'informalisation des petites et moyennes entreprises, entre autres sous l'effet d'un élargissement de l'assiette fiscale et d'un meilleur recouvrement des recettes d'Etat. Les prélèvements indus sur l'activité privée, par exemple dans le transport, le bâtiment et les travaux publics, lors d'attributions de marchés d'Etat et locaux, restent aussi des facteurs de blocage fondamentaux pour les opérateurs, quelle que soit leur surface d'activité.

Au Burkina Faso, si des changements économiques significatifs sont intervenus depuis l'adoption du premier programme d'ajustement structurel, ils valent davantage par ce qui paraît abandonné – notamment la régulation étatique des activités – que par l'apparition d'acteurs et de comportements qui témoigneraient d'un dynamisme nouveau et durable

dans la sphère privée. De nombreuses réglementations ont été arrêtées devant en principe rendre plus souples les transactions et plus incitatifs les investissements des opérateurs à mesure même où des décisions politiques devaient conduire à la contraction de l'Etat dans l'économie. Il n'est pas sûr, cependant, que ces inflexions soient, au moins pour l'heure, accompagnées par une montée en puissance sensible du secteur privé formel. Sur le marché du travail, la tension est toujours forte et l'écart toujours considérable entre la demande et l'offre d'emploi ; et les firmes privées modernes sont peu susceptibles d'avoir, à elles seules, un impact significatif en ce domaine. Les activités non structurées sont vouées à amortir, tant bien que mal, ces tensions. Mais l'informalisation est en outre encouragée par une fiscalisation croissante des activités enregistrées – généralisation de la TVA, contribution des patentes, etc. – allant paradoxalement de pair avec les mesures de libéralisation. Les privatisations ont produit un médiocre bilan et n'ont guère suscité les élans d'investisseurs, les unités à transférer étant dans une situation financière et technique délicate. Ajoutées aux liquidations, elles ont plutôt alimenté les listes de personnels licenciés. D'une façon générale, les incertitudes liées au récent passage à l'ajustement et les aléas majeurs accompagnant la récente dévaluation, le peu de lisibilité des opportunités nouvelles ont ensemble favorisé l'attentisme des opérateurs économiques burkinabè.

Pareillement, les mutations dans l'environnement des affaires se sont moins traduites, en Côte-d'Ivoire, par un transfert net d'activités entre les sphères publique et privée que, d'une part, par une transformation des relations entre l'une et l'autre, et d'autre part par des variations du poids relatif des grandes composantes du secteur privé. En premier lieu, les privatisations se sont soldées jusqu'à une période récente par la montée d'oligopoles privés puissants, tantôt contrôlés par des groupes internationaux, tantôt dominés par des pools d'investisseurs issus des rangs du monde politico-financier ivoirien. Dans les deux cas, d'ailleurs nullement exclusifs l'un de l'autre, le marché n'a pas gagné ce qu'a perdu le monopole d'Etat. En deuxième lieu, un triple mouvement a affecté le secteur des entreprises modernes – rappelons que le pays dispose d'un dense tissu de petites, moyennes et grandes entreprises enregistrées à la Centrale de bilans, soit plus de 2 000 unités au cours des années 1990, auxquelles il convient d'ajouter environ 10 000 unités intermédiaires non enregistrées à cette base. Le premier est relatif à la réduction de la taille unitaire de ces établissements, qu'accompagne du reste une nette tendance à la tertiarisation des activités. Le second, plus complexe à interpréter, renvoie à un désengagement sensible du petit capital européen pendant les années de crise – ce désengagement a parfois été lu, à tort, comme le signe d'un renforcement du petit capital local –, la tendance

semblant s'inverser depuis 1994. Le troisième concerne l'informalisation progressive des activités de taille intermédiaire.

Il reste qu'une mutation majeure dans la structuration des activités privées réside dans l'essor du secteur de la micro et petite entreprise urbaine. La Côte-d'Ivoire n'a pas échappé à la prolifération de son secteur informel au cours des années 1980, et les années 1990 ne démentent pas ce constat. Encore doit-on souligner, ne serait-ce que pour pondérer les idéologies positivistes concluant hâtivement à l'émergence d'un capitalisme « par le bas » ou alternatif, que la taille moyenne des petits établissements s'est réduite, que la dispersion autour de cette taille moyenne a augmenté, et que l'informalisation accélérée s'accompagne d'une domination, en nombre, des micro activités de survie issues de logiques domestiques, et non pas entrepreneuriales. Plus rares sont les exemples d'émergence d'artisanats et de commerces appartenant à la sphère supérieure du secteur informel. Ces transformations dans la structure de l'entrepreneuriat ivoirien ne sont pas sans conséquences sur la nature des besoins de financement des moyennes et grandes entreprises dont les décisions et circuits d'investissement tendent à être internalisés par les groupes financiers auxquels ils appartiennent, jusqu'à la micro entreprise dont la capacité d'absorption de capital neuf apparaît très faible.

Le financement des secteurs privés et les restructurations bancaires

La restructuration des circuits financiers ivoirien et burkinabè, imposée par la faillite des banques publiques de développement et par le cumul de créances douteuses dans les établissements mixtes, est achevée. Elle fait suite aux échecs des politiques passées d'aide aux secteurs privés, et à la liquidation des structures et guichets publics de soutien aux opérateurs dont les bilans ont été peu convaincants : incapacité des patrons aidés à assurer la croissance, détournements ou attributions sélectives de fonds. Deux explications de ces résultats désastreux ont été avancées. La première insiste sur les insuffisances internes des dispositifs d'Etat – absence de contrôle et de visite aux entreprises bénéficiaires, inadaptation des critères de suivi, faible compétence des personnels de terrain. La seconde concerne la perméabilité de ces systèmes envers le monde du pouvoir ; les aides ont moins bénéficié à des entrepreneurs professionnels qu'à des clientèles politiques, des mandataires et prête-noms, bref à des personnalités ayant converti en rente ces opportunités de guichet.

L'assainissement financier réalisé a-t-il modifié la nature des liens entre les banques et le secteur privé ? Si les établissements financiers sont désormais surliquides, ils semblent peu prompts, pour diverses raisons, à s'engager dans le crédit de moyen terme aux PME locales. Nombre de

débats sur l'appui au secteur privé tiennent à ce constat : le degré de dissociation des sphères productive et financière, ses fondements et les remèdes à apporter sont âprement discutés. S'il est acquis que le système bancaire ne financera pas la micro entreprise – il ne l'a d'ailleurs jamais fait –, la situation semble moins tranchée pour les unités de taille intermédiaire.

On verra que des raisons techniques motivent le peu d'engagement des banques privées sur le marché des PME, notamment la distorsion entre les dépôts à vue qui constituent une bonne partie de leurs ressources, et les besoins de financement de moyen et long terme des investissements productifs. Ces motifs alimentent d'ailleurs les demandes de lignes financières supplémentaires afin de donner aux secteurs privés les moyens de profiter de nouvelles opportunités économiques et du cadre incitatif. A la lumière des informations collectées pendant l'étude, on suggérera toutefois que les demandes de financement de cette catégorie d'établissements sont moins nombreuses qu'il l'est souvent affirmé ; que les lignes de prêts déjà existantes sont sous-employées ; qu'une des réticences des banques réside dans le déficit d'intermédiaires de terrain aptes à monter puis à suivre, et par conséquent à sécuriser les dossiers de prêt ; que la médiocre articulation des outils de collecte d'épargne nationale et des structures de crédit bloque les capacités de financement de l'économie. C'est sans doute l'une des faiblesses majeures des problématiques présentes de l'aide que de s'interroger longuement sur les instruments de financement, au risque d'une démultiplication des lignes sans rapport avec la capacité d'absorption des crédits par les opérateurs, et de faire simultanément l'impasse sur le déficit d'organismes – ONG, cabinets privés, etc. – de sélection, d'encadrement et de suivi des opérateurs. Et c'est l'une de leurs légèretés que d'évacuer, dans l'analyse du financement des économies qu'elles espèrent soutenir, la double question de l'épargne nationale exportée par les élites et de la reconstitution récurrente des arriérés intérieurs, dépassant l'une et l'autre les besoins annuels d'investissement du secteur privé.

Des milieux entrepreneuriaux diversifiés et segmentés

On consacrera quelques développements à la structuration des milieux d'opérateurs économiques burkinabè et ivoiriens, en replaçant les divers segments d'activité dans l'histoire dont ils procèdent et dans les logiques et dynamismes qui les animent. L'exercice s'impose tant les multiples composantes du secteur privé restent peu et mal identifiées, notamment par des bailleurs et des décideurs prompts à s'en remettre aux seules catégories techniques des comptes nationaux – le moderne et l'informel sont de ce point de vue un idéal-type de « schème expert » alimentant de nombreuses confusions –, ou à convertir l'arbitraire de seuils comptables

tels que le chiffre d'affaires, le niveau des investissements, le nombre d'employés, etc., en indicateurs formels de séparation entre micro, petites, moyennes et grandes entreprises et partant en objectifs de développement. De telles ambiguïtés entretiennent un puissant effet de mode qui, désormais répandu, conduit à qualifier d'« entrepreneuriale », de « concurrentielle » et de « porteuse d'avenir » toute activité de production et d'échange, quelle qu'en soit la nature.

Il sera ici proposé des typologies nationales issues de la mobilisation des comptes économiques et des bases de données disponibles au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire, et informées par des travaux anthropologiques et socio-économiques récents consacrés aux milieux d'opérateurs. Un tel éclairage, qui sera ultérieurement repris dans les chapitres consacrés aux micro et petites entreprises, suggère à la fois la complexité des mondes d'opérateurs, la diversité, d'un pays l'autre, des pondérations entre ces mondes, ainsi que d'évidentes différences dans leur potentiel dynamique. La question reste entière, pour les organismes de soutien, du choix des opérateurs à privilégier et des dynamiques à appuyer.

Chapitre 1

CADRE DES ACTIVITÉS ET STRUCTURE DU SECTEUR PRIVÉ

Evolutions burkinabè *

Enclavé dans la bande de transition entre la zone soudano-guinéenne et le Sahel, le Burkina Faso dispose de ressources naturelles productives limitées et fragiles. Sa situation climatique alourdit ce handicap par un déficit pluviométrique presque chronique doublé d'une très irrégulière répartition des précipitations dans le temps et l'espace. Avec un Produit intérieur brut (PIB) par habitant qui a oscillé autour de 300 dollars entre 1991 et 1995, le pays est classé parmi les plus pauvres du monde. Sur l'échelle des Indicateurs de développement humain (IDH), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) plaçait le Burkina Faso au 170^e rang sur 174 pays en 1996. Des études récentes (INSD, 1996a ; 1996b) indiquent que près de 44 % de sa population vit en dessous du seuil de pauvreté, avec un revenu moyen journalier de 112 francs CFA.

L'activité économique, vue sur le plan sectoriel, laisse apparaître le poids considérable du secteur primaire. Il représente la source essentielle d'emplois – environ 90 % du total. Sa part dans le PIB varie, selon les années, de 37 à 40 % et sa contribution dans le total des exportations est de l'ordre de 55 %. Ces activités constituent la principale source de revenus de la majorité des populations et représentent encore le socle de l'économie nationale. Corrélativement, le pays est faiblement industrialisé et, comparativement, le secteur tertiaire occupe une place plus importante. Les industries installées se signalent par leur capacité réduite de production, leur modeste technicité et la faible compétitivité de leurs produits.

Dans la décennie 80, le Burkina Faso a connu une situation macroéconomique difficile marquée sur le plan extérieur par des chocs liés aux crises qui ont secoué l'économie mondiale et qui se sont traduits par la chute des cours des matières premières, la hausse des taux d'intérêt, l'alourdissement de la dette et la réduction des flux de capitaux pour la plupart des pays en développement. Au plan interne, il a été observé

* par Yves-A. Fauré (IRD) et Jean-B. Zett (FASEG).

d'une part la détérioration des conditions climatiques en raison de la persistance des sécheresses et des effets qui en ont résulté sur l'activité agricole et agro-industrielle, et d'autre part la survenance d'un lot de difficultés économiques et financières aussi bien conjoncturelles que structurelles. Cette situation a révélé les limites d'une gestion économique marquée par une forte emprise d'un Etat intervenant traditionnellement *via* l'investissement public, le contrôle d'entreprises publiques ou parapubliques, un ensemble de réglementations contraignantes pour les activités de production et d'échange, la mise en place de structures administratives encadrant et contrôlant divers secteurs.

En termes de résultats, cette gestion étatique a abouti dès 1986 à un niveau d'endettement élevé et à une accumulation d'arriérés préoccupants – même si comparativement le pays a toujours présenté des agrégats financiers moins déséquilibrés que la plupart des autres pays africains, conséquence d'une gestion réputée pour être plus rigoureuse –, d'autant que l'ensemble des ressources fiscales ne pouvaient couvrir les retards de paiement, exposant ainsi le pays au risque d'insolvabilité. On observait conjointement une détérioration de la situation des finances publiques, du système bancaire et des comptes extérieurs.

Ces contre-performances se sont amplifiées par la suite et ont conduit l'Etat burkinabè à mettre en œuvre un premier Programme d'ajustement structurel (PAS) en 1991 visant à l'assainissement financier, à son désengagement de l'économie et à une progressive déréglementation des activités. Par comparaison à d'autres pays africains, le Faso s'est très tardivement engagé dans ces réformes d'inspiration libérale : dans la gestion passée de son économie, le pays a initié de façon autonome et cyclique des formes d'ajustement – ou « auto-ajustements » (Zagré, 1994) – consistant à réduire les déficits budgétaires par des mesures drastiques.

Un objectif important des réformes est la promotion du secteur privé, appelé à devenir le nouveau moteur de l'économie nationale au moyen de profondes modifications de son environnement dont il est attendu qu'il soit incitatif pour les initiatives et les investissements. La première phase d'exécution des mesures d'ajustement correspond aux années 1991-1993. Peu après le changement de parité, fondé sur les médiocres résultats des pays de la zone franc, le PAS du Burkina Faso a été reconduit pour une seconde phase (1994-1996) afin d'approfondir des réformes certes déjà engagées mais jugées insuffisantes.

Le présent chapitre a pour objet de dresser la situation économique du Burkina Faso en prenant comme axe de présentation la période pré et post ajustement. Seront d'abord précisés les changements ayant affecté les conditions d'activité des entreprises. Il sera proposé ensuite un exposé des principaux facteurs pouvant éclairer, au plan économique, les limites que rencontrent à la fois les politiques de promotion et la dynamique

interne du secteur privé national. Une typologie des milieux d'opérateurs privés permettra enfin d'apercevoir la diversité des dynamiques et des comportements entrepreneuriaux.

1. Le cadre macroéconomique des activités

Contraintes globales et dynamismes ponctuels

Tant avant qu'après la période dite d'ajustement « orthodoxe », les performances de l'économie burkinabè apparaissent certes très modestes ; cependant, une fois rapportés aux contraintes naturelles, les déséquilibres macroéconomiques sont à l'évidence moins prononcés que dans nombre d'autres pays africains. Les handicaps multiples, souvent décrits, limitent fondamentalement les perspectives de croissance, y compris dans le cadre de politiques de « stabilisation » peu aptes à introduire des modifications profondes du système productif national.

1.1. La production des ressources et leur emploi

Les fragiles conditions de la croissance

En terme de croissance globale, les évolutions sur la décennie passée ont été pour le moins contrastées. Une légère accélération de la hausse du PIB s'est produite depuis le début de la décennie, tranchant avec les scores de la fin des années 1980 : de 2,6 % l'an sur la période 1986-1990 à 3,3 % pour la période 1991-1995. L'alternance des performances et des contre-performances de l'économie globale au cours des dernières années 1980 tient aux évolutions elles-mêmes erratiques du secteur agricole. De même, après un pic en 1991, le rythme de croissance a décliné jusqu'en 1994, la dévaluation du franc CFA inaugurant en outre une année de grave régression.

C'est en 1995 que l'économie du Faso a renoué avec la croissance de son produit intérieur, ce que confirment d'ailleurs les estimations de l'année 1996 (6,1 %) (1) – résultat situé nettement au dessus d'un croît démographique ramené à 2,8 % l'an.

L'évolution du produit intérieur *per capita* lors des premières années 1990 ne laisse guère de doute sur l'appauvrissement net des populations burkinabè, un redressement amorcé en 1995 s'affirmant néanmoins l'année suivante : en 1996, la croissance du PIB par tête serait en effet de 3,7 %. Quel que soit l'indicateur utilisé – indice des prix à la

(1) Les résultats définitifs disponibles auprès de la Comptabilité nationale, en 1998, s'arrêtaient à l'année 1993. Au-delà, on fera référence aux estimations produites dans le cadre de l'Instrument automatisé de prévision (IAP) du Ministère de l'Economie et des Finances.

consommation, taux d'inflation –, le coût de la vie a légèrement chuté jusqu'en 1990. Par contre, la période 1991-1995 a été marquée par une hausse globale des prix, malgré un taux d'inflation négatif en 1992 et 1993 – et qu'il convient de souligner puisque ce résultat a été obtenu dans une phase de libéralisation active des prix, et qu'il a contribué à atténuer les effets de la chute du PIB *per capita*.

Evolution du PIB (1986-1995)

	1986	1987	1988	1989	1990
PIB (mds FCFA)	719	709	754	763	752
Δ PIB (%)	8,4	-1,4	6,3	1,3	-1,5
Moyenne de la période					2,6
Δ démographique					3
PIB/habitant	88 350	85 207	88 518	87 471	84 015
Δ PIB/habitant (%)	6,1	-3,6	3,9	-1,2	-4,0
	1991	1992	1993	1994	1995
PIB (mds FCFA)	825	848	870	844	883
Δ PIB (%)	9,7	2,7	2,6	-3	4,6
Moyenne de la période					3,3
Δ démographique					2,8
PIB/habitant	89 809	89 775	89 688	84 622	86 105
Δ PIB/habitant (%)	6,9	0	-0,1	-5,6	1,8

Source : Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan 1997

Un découpage en micro périodes laisse mieux apparaître l'origine de ces fortes variations de croissance. De 1986 à 1988, les performances de l'économie viennent de bons résultats dans l'agriculture, de l'essor des industries manufacturières et extractives – l'or essentiellement – et surtout du secteur du bâtiment et des travaux publics. Mais, en 1989-1990, la hausse de la consommation publique et le dynamisme des services, qui tirent alors la croissance, n'endiguent qu'à peine l'essoufflement des secteurs productifs. De 1991 à 1993, la croissance moyenne de 5 % l'an vient des bons résultats du secteur agricole venant des conditions climatiques dans l'ensemble favorables, ainsi que d'une progression de la consommation des administrations privées et de l'activité du secteur des services. Les industries manufacturières burkinabè connaissent certes une embellie en 1991, mais leurs résultats deviennent désastreux les deux années suivantes : elles rejoignent dans l'apathie les industries extractives elles-mêmes fortement affectées.

La dévaluation a généré sur le moment une importante récession – le PIB chute de 3 % en 1994, année où toutes les rubriques sont négatives à l'exception de l'artisanat vers lequel la demande intérieure, confrontée à l'envolée des prix, a paru s'orienter. Toutefois, dès 1995, la production du pays prend le chemin d'une croissance (4,6 %) venant pour l'essentiel de la reprise des industries manufacturières, du secteur minier, du secteur du bâtiment et des services marchands privés. Notons aussi qu'après

1994, le commerce extérieur a profité de hausses imprévues des cours mondiaux sur diverses productions primaires nationales, l'or et le coton en particulier, l'appréciation s'ajoutant aux effets propres du changement de parité. Les exportations des produits de l'élevage et du secteur fruitier ont aussi connu un essor exceptionnel dû à l'approvisionnement croissant de pays côtiers, intéressés par les biens sahéliens devenus moins coûteux que ceux en provenance d'autres continents.

Faiblesse des revenus, expectative des agents

La demande intérieure a connu une évolution modeste dans la phase 1986-1990 – 2,3 % l'an en moyenne –, corrélée au peu de dynamisme de la consommation finale et des investissements, avant de passer à un rythme de 1,3 % entre 1991 et 1995. Néanmoins, sur l'ensemble de la période, les exportations ont été le principal ressort de la demande globale. La consommation finale, privée et publique, a progressé à un rythme annuel légèrement supérieur à celui du PIB entre 1986 et 1990 – respectivement 3,3 % et 2,6 % –, pour s'établir à environ 1 % jusqu'en 1995. En d'autres termes, la consommation finale rapportée au PIB du pays a chuté sur la période : de 103 % en 1986, le ratio est passé à 99 % en 1991, à 91 % en 1994 puis à 89 % en 1995, ce dernier niveau semblant être confirmé par les derniers chiffres connus de 1996.

Si, dans les années 1986-1990, la consommation publique a évolué à un rythme légèrement supérieur à celui de la consommation privée, soit 3,6 % et 3,2 % l'an respectivement, son taux de croissance est devenu négatif sur la période 1991-1995, tandis que la consommation privée a pu se maintenir en légère progression. La baisse de la consommation finale doit ainsi pour beaucoup à la contraction de la dépense publique, sous la pression de contraintes budgétaires devenues aiguës lors de la mise en œuvre du programme d'ajustement et de sa composante d'assainissement financier.

Sur la période 1986-1990, une conjonction de facteurs – réduction des transferts privés, augmentation des déficits publics, hausse des paiements au titre de la dette extérieure, assèchement des apports en capitaux – a conduit à une importante régression de l'épargne nationale, estimée à 3 % par an en moyenne dans un avant-projet du Plan quinquennal de développement populaire (1991-1995).

La formation brute de capital fixe (FBCF) sur la période précédant l'ajustement a progressé à un rythme moyen de 2,6 % l'an. Le taux d'investissement national a ainsi légèrement augmenté, passant de 18,6 % du produit intérieur en 1986 à 20 % en 1990. Il reste que la faiblesse de la formation de capital est pour l'essentiel imputable à la baisse de l'épargne intérieure et extérieure. Jusqu'en 1990, la structure de l'investissement

indique la prépondérance de la part publique même si celle-ci s'est peu à peu tassée – soit 50 % des investissements totaux en 1986, contre 40 % en 1988 ; tandis que l'effort d'investissement des ménages, qui compte pour 38 % de la FBCF sur la période, accusait de même une légère baisse. Enfin, à la hausse de l'investissement des entreprises jusqu'en 1989 a succédé un brusque arrêt de leur capitalisation, celle-ci ne comptant plus que pour 18 % du PIB en 1990. Les premières années de la présente décennie ont confirmé la contraction du taux de croissance annuel des investissements (2,3 %), tenant au déclin de la dynamique des engagements privés – elle est inférieure de moitié à celle observée au cours de la période précédente. C'est paradoxalement à l'investissement public qu'il est revenu de jouer un rôle moteur jusqu'à la dévaluation, son rythme de croissance étant supérieur à celui de la fin des années 1980. En fait, ce constat global masque d'importantes variations annuelles, puisque la FBCF publique a très sensiblement décri dans les premières années de mise en acte du PAS (1992-1994), le relèvement de la FBCF sur la période étant presque totalement imputable à l'année 1995 où, en termes réels, la progression est de 17,4 % – contre une baisse de 6,8 % en 1994.

Cette reprise dans la formation de capital au cours de l'exercice 1995 a pour origine d'une part un sensible redressement des investissements privés (8,3 %), et d'autre part une nette relance des programmes d'investissement public – en hausse de 32,5 % en 1995, contre 12,7 % de baisse en 1994. Mais il convient surtout de noter d'importantes mutations dans la structure de la FBCF au détour des années 1990 : la part de l'investissement public représente désormais moins du tiers (32 %) de la formation de capital fixe, les entreprises y contribuant maintenant à hauteur de 30 %. Quant aux ménages, leur contribution connaît une relative stagnation (38 %).

En élargissant et unifiant momentanément l'horizon temporel sur la dernière décennie, et en désagrégeant le taux global d'investissement en composantes marchandes et non marchandes, on peut formuler quelques observations de portée générale. Situé à 20,1 % en 1985, le taux global d'investissement a décri jusqu'en 1994 (15,9 %) – les années 1989 et 1990 ne constituent ici qu'une exception –, signe de l'expectative des opérateurs privés sur toute la période précédant la dévaluation. Le taux d'investissement s'est nettement redressé après le changement de parité du franc CFA – soit 18,5 % en 1995, 20,5 % en 1996 –, mais il reste que la formation de capital s'établit désormais à son niveau de 1989, et qu'il est à peine supérieur à celui du milieu de la décennie 80. On est donc loin d'un changement d'échelle des investissements, ou si l'on préfère d'une mutation forte dans l'attitude des investisseurs – escomptée des pouvoirs publics et des bailleurs suite aux ajustements réel et monétaire. La part revenant au secteur marchand dans la FBCF en 1985, soit 52 %, a certes progressé pour atteindre 62 % en 1995. Mais ce ratio est plus lié à la contraction des investissements dans le secteur non marchand qu'à un

dynamisme enfin retrouvé des opérateurs privés ; et il convient de noter qu'il redescend à 60 % en 1996, suite à une reprise de l'investissement public. La lente et progressive contraction des décisions d'investissement a été enrayée après la dévaluation ; toutefois, la reprise constatée s'opère à des niveaux conformes aux tendances de fond de l'économie nationale, et s'ajuste ainsi aux contraintes récurrentes pesant sur l'activité nationale et aux limites objectives d'un potentiel de croissance que le changement de parité, et les programmes d'ajustement macroéconomiques et sectoriels n'ont finalement repoussé qu'à la marge.

1.2. La lente mais inexorable dégradation des finances publiques

La situation des finances publiques s'est régulièrement dégradée au cours des années 80, les déséquilibres s'amplifiant à partir de 1986. Cette détérioration des comptes publics, dont l'un des symptômes majeurs a été l'accumulation d'arriérés de paiements considérables sur la période 1986-1990, fut une des raisons avancées pour justifier l'exécution urgente d'un programme d'ajustement structurel. Les objectifs macrofinanciers de ce programme furent d'une part la réduction du déficit budgétaire d'un point de pourcentage du PIB entre 1991 et 1995 – par le jeu classique d'une augmentation des recettes publiques et de la réduction des dépenses –, et d'autre part l'élimination des arriérés de la dette extérieure et intérieure, cette dernière pesant lourdement sur la trésorerie des entreprises privées et, partant, sur leurs perspectives d'investissement.

La course poursuite des dépenses et des recettes budgétaires

Dans une économie particulièrement pauvre et à faibles opportunités de croissance interne, où la puissance publique pèse lourdement sur le niveau de la production non agricole – *via* le contrôle direct du capital des principaux établissements financiers et manufacturiers nationaux, ou par le biais d'une régulation ferme de l'ensemble des activités productives et des échanges commerciaux –, les comptes de l'Etat, leur structure et leur évolution méritent la plus grande attention.

Sur la période 1986-1990, les finances publiques ont supporté un écart croissant entre le niveau des recettes et celui des dépenses. Les ressources d'Etat, y compris les dons, ont représenté de 12 à 15 % du PIB selon les exercices soit, en moyenne, une entrée annuelle de fonds de 76 milliards de francs CFA. Les dépenses, par contre, ont été de l'ordre de 14 à 18 % du PIB ce qui équivaut, en moyenne annuelle, à des sorties dépassant les 90 milliards. Aussi, et en dépit d'apports non négligeables de ressources issues de dons, le déficit budgétaire a été permanent sur la période – de

l'ordre de 14 % en moyenne annuelle soit 9 milliards en 1985, 17 milliards en 1990, le *gap* maximal s'établissant à 35 milliards en 1988. Une conséquence, peu surprenante, de ces déséquilibres structurels a été l'envolée des arriérés de paiement internes et externes, atteignant en 1990 un niveau record de 115 milliards de francs CFA.

La faiblesse des ressources fiscales de l'Etat burkinabè résulte d'abord de l'étroitesse de la base taxable, des importantes exonérations accordées aux entreprises et des insuffisances dans la capacité de recouvrement des impôts. En outre, le déséquilibre des finances publiques s'est aggravé sous l'effet des subventions accordées à des entreprises publiques dans leur grande majorité déficitaires, du poids de la dette publique – bien que relatif, le pays ayant toujours été l'un des moins endettés d'Afrique subsaharienne –, de l'importance enfin du service de la solde et, partant, de la ponction que la masse salariale publique opérait mécaniquement sur les ressources au détriment de l'investissement productif – ponction elle-même fort relative puisque le taux d'encadrement administratif est resté, au Burkina Faso, modeste une fois comparé à celui des pays voisins. Les traitements des fonctionnaires et agents publics ont néanmoins représenté la majeure partie des charges de fonctionnement de l'Etat, et la forte inertie de ce poste de dépenses a laissé peu de marges de manœuvre dans la politique budgétaire. Par ailleurs, les dons venus de l'extérieur, malgré leur ampleur, ne sont jamais parvenus à combler les déséquilibres fondamentaux des finances burkinabè.

Sur la période 1991-1995, les recettes ont néanmoins sensiblement augmenté en regard de la période antérieure. Le redressement provient en partie de l'introduction de certaines réformes fiscales : création d'un impôt unique sur le revenu, institution d'une taxe sur la valeur ajoutée (TVA) en lieu et place de la taxe sur le chiffre d'affaires (TCA), refonte des moyens de fiscalisation du secteur informel, simplification et rationalisation des tarifs douaniers. Elle provient aussi, sans aucun doute, de l'effort réalisé en vue d'améliorer l'organisation et les procédures de recouvrement – de fait, plus de 80 % des ressources budgétaires de la période sont en effet issues des recettes fiscales.

Le décompte des recettes fiscales par origine montre clairement toute l'importance, pour les revenus de l'Etat, des taxes prélevées sur le commerce international – 43 % environ des recettes totales –, les impôts directs sur les revenus comptant pour 20 %, les taxes sur les biens et services pour 16 %. Les recettes tirées du capital public sont en revanche insignifiantes, traduisant la médiocre rentabilité des investissements de l'Etat, ou encore l'affectation des ressources dans des secteurs n'ayant aucune retombée directe sur les finances publiques.

Les dépenses au cours de la période 1991-1995 ont été de l'ordre de 21 à 22,5 % du PIB, soit une nette progression par rapport à la décennie passée, l'accélération étant particulièrement sensible à partir 1993 – la hausse est proche de deux points du PIB. Dans les faits, au cours de

l'exercice 1993, divers événements exceptionnels sont à l'origine de l'accroissement des dépenses publiques, remettant ainsi en cause les efforts de réduction du déficit budgétaire déployés dès 1991. Parmi ceux-ci, l'amorce d'un processus de « démocratisation » a amplifié des revendications catégorielles poussant le gouvernement à corriger nombre de mesures adoptées sous les régimes d'exception – licenciements arbitraires et blocage des avancements – et à faire face à des dépenses propres à la nouvelle donne politique.

Si les charges courantes restent toujours prépondérantes dans le total de la dépense publique, soit plus de 70 % en moyenne, un examen plus détaillé révèle néanmoins que d'importants efforts ont été produits, notamment sur la masse salariale distribuée par l'Etat qui a été contenue. Celle-ci comptait pour 65 % des dépenses de fonctionnement sur la période 1986-1990 ; sur la période suivante, sa part relative a été nettement réduite : 57 % pour l'année 1991, 54 % en 1992, 44 % en 1993 et 1994, 47 % enfin pour 1995. Par ailleurs, les charges salariales ont absorbé une part décroissante des recettes courantes soit, en moyenne, 61 % de 1986 à 1990, puis 51 % de 1991 à 1995. Cette performance vient à la fois des mesures de réduction des postes, et d'une politique salariale dans le secteur public particulièrement stricte. Simultanément, les dépenses en biens et services ont évolué à la hausse, passant ainsi de 15 à 25 milliards de 1991 à 1995 ; néanmoins, les volumes en jeu n'étaient pas de nature à susciter des effets budgétaires majeurs sur le *trend* de cette rubrique.

Les transferts aussi ont connu une accélération très rapide, le coefficient multiplicateur approchant 2,5 entre les périodes 1986-1990 et 1991-1995 – avec toutefois une contraction de 7,5 % en 1995. La considérable hausse sur cette ligne budgétaire est largement imputable à l'assainissement financier et aux restructurations économiques lancées dans le secteur des entreprises publiques avant liquidation, transformation ou privatisation.

Les dépenses budgétaires en capital couvertes par des ressources internes sont restées, pour leur part, toujours aussi réduites. Trait fondamental de l'économie publique burkinabè, la capacité d'investissement public semble toujours fortement dépendante de la mobilisation de ressources extérieures, le budget de l'Etat ne finançant en moyenne que 12 à 15 % des opérations annuelles d'équipements et d'infrastructures cependant que les bailleurs apportent entre 85 % et 88 % des concours nécessaires aux projets de développement – pour moitié sous forme de dons, pour moitié sous forme de prêts à des taux concessionnels. Dans la destination des investissements publics, les secteurs de l'eau, de l'agriculture et des travaux publics restent prédominants, un effort particulier étant néanmoins fourni en matière de réhabilitation et d'entretien des infrastructures.

La situation budgétaire burkinabè, on doit s'en convaincre, est marquée par un déficit d'ordre structurel dont l'ampleur seule relève des divers types

de politique publique. En termes de flux ordinaire, les recettes budgétaires courantes peinent, quand encore elles y parviennent, à couvrir les dépenses courantes : sur la décennie, l'équilibre n'a été atteint qu'en 1991 et 1995, un déficit se formant pour les autres exercices. On comprend dès lors que l'essentiel de l'effort d'investissement ne puisse être assumé sur les seules ressources de l'Etat. On perçoit aussi que le déficit structurel des finances publiques soit à peine atténué par les dons que le Faso reçoit régulièrement, en raison notamment d'une gestion interne réputée rigoureuse des projets de développement, et d'une corruption certes présente mais somme toute moins sévère – et handicapante – que dans bien d'autres pays du continent.

Le déficit des opérations financières de l'Etat, base engagement et hors dons, est resté proche de 10 % du PIB sur la période, à l'exception des années 1991 et 1994 où il s'est fortement accru. Par contre, en prenant en compte les dons, le déficit a pu être contenu dans des limites compatibles avec les objectifs macroéconomiques programmés : il a été de l'ordre de 4,8 % du PIB sur la période, les prévisions tablant sur un taux de 7,7 %. Mais, en retour, la performance trahit *in fine* la grande dépendance de l'équilibre des comptes publics envers l'aide étrangère, de sorte que cette conditionnalité du PAS dépend aussi bien de la générosité externe que des efforts intérieurs effectivement accomplis. Depuis la mise en œuvre du premier programme d'ajustement structurel, soit en 1991, le financement des déficits a été assuré de diverses manières, qu'il s'agisse de décaissements sur prêts au titre des projets, d'une accumulation d'arriérés de paiement, de rééchelonnements des prêts et des apports en dons. Le bénéfice de mesures d'allègement ou d'annulation du service de la dette en 1991 puis en 1993 a constitué aussi un ballon d'oxygène.

Evolution des arriérés intérieurs et extérieurs de l'Etat

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Arriérés de l'Etat (mds FCFA)	15,1	23,9	34	40,9	80,2	114,8
Arriérés/recettes et dons du budget de l'Etat (%)	19	26	32	42	49	101
	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Arriérés de l'Etat (mds FCFA)	57,9	56,7	71,1	78,2	58,9	39,9
arriérés/recettes et dons du budget de l'Etat (%)	41	40	49	41	28	15

Source : Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan 1997

Le tableau ci-dessus montre sans ambiguïté la montée de la contrainte financière, que les autorités ont géré au cours de la décennie 80 au prix d'un accroissement continu des arriérés de paiement qui atteignent, à la veille du premier PAS, un niveau identique à celui des recettes et dons du budget. L'adoption du programme d'ajustement structurel, par l'apport d'« argent frais » qu'il permet et le retour des contributions bilatérales

qu'il encourage, a immédiatement amorcé une réduction significative de ces arriérés, même si ce n'est qu'en fin de période que ceux-ci reviennent à leur niveau de 1985. Les marges de manœuvre réellement disponibles sur les opérations financières d'Etat sont, au bout du compte, si étroites que la recrudescence des arriérés représente un risque permanent.

Au total, la gestion des finances publiques sur la période 1991-1995 laisse apparaître des améliorations tenant aux réformes entreprises et aux réorganisations des services administratifs. Entrent aussi dans ce satisfecit le raffermissement dans le recouvrement des recettes publiques, ainsi que les divers indicateurs manifestant une tendance à mieux maîtriser les dépenses. Mais ces performances ne peuvent masquer des faiblesses fondamentales, voire structurelles, telles que l'effort permanent à accomplir – mais toujours incertain dans ses résultats – pour que les ressources mobilisées couvrent les dépenses courantes, ou encore l'impossibilité de l'Etat à assurer, sur fonds intérieurs, le financement des dépenses en capital. En terme de financement de son économie, la dépendance du pays envers l'extérieur est une donnée de long terme et, qui plus est, relativement indifférente aux stratégies et aux choix de politique budgétaire.

Une dette publique augmentant avec l'ajustement

Le niveau d'endettement du pays a régulièrement augmenté au cours de la période 1986-1990 à un rythme annuel proche de 10 %. L'encours moyen a été de l'ordre 273 milliards de francs CFA, soit 36 % du PIB courant, ce qui atteste de la modestie de la dette burkinabè. Si son augmentation a été jugée inquiétante par les gouvernements successifs, il reste que Faso a été probablement, parmi les nombreux pays africains soumis à ajustement, l'un des rares à présenter un solde si peu déséquilibré.

La quasi-totalité (95 %) des engagements du Burkina Faso venait de la dette extérieure publique et privée. La hiérarchie des prêteurs, inchangée sur la période, indique le poids des créanciers multilatéraux (57 %) et bilatéraux (30 %) – ce premier sous-ensemble concerne la part publique de l'endettement –, tandis que 13 % relève de l'endettement privé dont 30 % est à long terme et 70 % à court terme.

La dette publique extérieure, de l'ordre de 31 % du PIB jusqu'en 1990, représente un encours moyen de 230 milliards. La dette intérieure, pour sa part, compte pour 5 % environ de l'endettement global dont la presque totalité (97 %) est due au secteur non bancaire, 2 % venant des banques commerciales et de développement, la part de la BCEAO étant insignifiante (1 %). Au total, la dette intérieure est de l'ordre de 1,5 % du PIB ; elle s'est néanmoins accrue au rythme de 5 % l'an.

Plus que l'encours, c'est le service de la dette qui s'est envolé au rythme considérable de 18,2 % l'an jusqu'en 1990, la croissance du service de la

dette intérieure étant particulièrement élevée : 59 % l'an en moyenne contre 18 % pour la dette extérieure. Les décaissements au titre du service ont ainsi représenté 20 milliards annuellement – dont 7 milliards pour le règlement des commissions et intérêts –, dont 4,5 milliards au titre de la dette publique intérieure. Le service de la dette a ainsi pesé 2,8 % du PIB et absorbé plus de 25 % des recettes budgétaires courantes.

Parallèlement à la croissance de la dette et de son service, l'accumulation d'arriérés de paiement est devenue inquiétante fin mai 1990, pendant que se négociaient les conditions de l'ajustement. Ils dépassaient alors 80 milliards de francs CFA, soit l'équivalent des recettes fiscales de l'année et du niveau record des exportations de la période – de fait, dès 1990, les ressources fiscales ne couvrent plus les arriérés. Le Burkina Faso courait ainsi le risque d'être considéré comme insolvable, l'accumulation des retards pesant lourd dans la décision, longtemps repoussée, de recourir au FMI et à la Banque mondiale de mettre en œuvre un programme d'ajustement.

Cependant, l'examen de la période 1991-1995 montre bien la persistance de l'endettement, ce malgré le train de réformes macroéconomiques visant au rétablissement des équilibres internes et externes. La dette extérieure du Burkina Faso a en effet progressé de 26 % l'an, soit plus rapidement que sur la période 1986-1990. De 298 milliards en 1990, elle s'est établie à 329 milliards en 1991, puis à 398 milliards en 1993 pour atteindre 770 milliards en 1995, soit 69 % du PIB et l'équivalent de quatre fois la valeur annuelle des exportations nationales. Certes, une partie importante de cette envolée de la dette résulte de la dévaluation du franc CFA, qui aurait dû mécaniquement doubler l'encours exprimé en devise nationale ; ce résultat n'est pourtant pas totalement vérifié, en raison de mesures allégeant la contrainte extérieure, et décidées dès le changement de parité afin d'en atténuer les effets les plus immédiatement spectaculaires et critiques.

Il reste qu'exprimé en unité monétaire constante, le constat d'une forte hausse du niveau d'endettement au cours de l'exécution du programme d'ajustement ne fait guère de doute. Exprimée en francs CFA de l'année 1990, la dette extérieure du pays s'établit à 411 milliards fin 1994 soit une progression de 38 % par rapport à l'encours de l'année de référence. Cette croissance nette de la dette vient de nouveaux prêts, contractés notamment auprès des créanciers multilatéraux dont la part passe de 56 % à 63 % d'une période à l'autre, sous l'effet des prêts d'ajustement alors consentis au pays. La dette publique extérieure représente désormais la moitié du produit intérieur burkinabè.

Observons, en complément, que la part des créanciers bilatéraux et privés extérieurs a baissé au profit des créanciers internes. De 5 % au cours de la période pré-ajustement, le poids de ces prêteurs résidents est passé à 10 % sur la période 1991-1995 : loin de se contracter, la dette publique intérieure qui représentait 6 % du PIB aura augmenté de près de 4 points.

Certes, les ajustements ont contribué à la réduction des arriérés. En 1991, et à la faveur du premier PAS, le Faso a en effet obtenu de ses créanciers bilatéraux de substantiels et immédiats réaménagements de dette, ramenant le stock des arriérés extérieurs à 5 milliards. Mais, du fait des difficultés de mobilisation de nouvelles ressources, les arriérés ont tendu à se reconstituer dès l'année 1993. La conclusion en mars 1994 d'une Facilité d'ajustement structurel renforcé, et les entrées de fonds externes qui l'ont accompagnée, conjuguées à la mise en place du programme de rééchelonnement, ont par la suite permis de réduire de façon importante le niveau des arriérés – le financement de l'encours des arriérés se fait néanmoins sur ressources d'emprunt, ce qui a pour effet de gonfler le montant de la dette.

Enfin, le service de la dette a aussi augmenté rapidement, son montant ayant quadruplé sur la période – de 25 milliards à 111 milliards entre 1991 et 1995. En moyenne annuelle, le service de la dette publique extérieure a mobilisé l'équivalent de 3,7 % du PIB, 31 % des recettes budgétaires courantes, et 28 % des recettes d'exportations de biens et services.

1.3. Les déséquilibres structurels du secteur extérieur

On passera rapidement en revue les principales caractéristiques des échanges de biens et services, ainsi que la structure et l'évolution des flux financiers qui unissent l'économie burkinabè et le reste du monde.

Des exportations insusceptibles de couvrir les importations

La période 1986-1990 a confirmé, sans grande surprise, certaines des faiblesses chroniques de l'économie extérieure burkinabè. On se bornera ici à souligner le déficit profond et permanent de sa balance commerciale : bon an mal an, les importations de biens et services n'ont été couvertes qu'à hauteur de 47 % par les exportations. Pour s'en tenir à la seule année 1987, représentative de la période, la valeur des exportations atteignait à peine 75 milliards de francs CFA, contre 165 milliards d'importations.

La période 1991-1995 ne modifie pas le constat. L'accroissement annuel moyen apparent aurait certes été de l'ordre de 16 %. En valeur constante pourtant, on est fort loin d'un quelconque effet vertueux de la dévaluation, perceptible par exemple *via* un changement de structure des échanges et un rééquilibrage global des soldes. L'année 1995 montre bien qu'on n'en est pas là, une fois comparée aux données de 1991. Quel que soit l'exercice considéré, les transactions de marchandises entre le Burkina Faso et l'extérieur se sont soldées par des déficits d'ampleur comparable : l'appréciation mécanique de la valeur unitaire des quelques biens exportés par le pays n'a en rien pondéré un déséquilibre structurel

de la balance des échanges qui tient, entre autres, au volume très élevé des importations dont le coût a été renchéri. De sorte que si, sur la période considérée, les recettes d'exportation ont progressé d'environ 60 % en francs CFA courants, les importations, elles, ont augmenté 75 %. De 62 milliards de francs courants en 1991, le déficit de la balance des biens et services a été doublé pour s'établir, en 1995, à près de 121 milliards. On doit toutefois mentionner le modeste redressement du taux de couverture des échanges de biens et services, soit 51 % à partir de 1991, contre 47 % lors de la période précédant l'ajustement.

Structure en valeur du commerce extérieur (1986-1990)

Importations	%	Exportations	%
Produits alimentaires	18,4	Produits vivriers	9,2
Produits pétroliers	16,4	Produits de rente	6,0
Biens de consommation	33,5	Produits d'élevage	26,5
Biens d'équipement	26,8	Produits manufacturés *	30,8
Biens intermédiaires	4,9	Or	27,5
TOTAL	100	TOTAL	100

Source : INSD 1993

* Dérivés du coton pour l'essentiel

Les principales exportations traditionnelles du Burkina Faso ont connu en 1994 un effet d'accélération, notamment les produits d'élevage qui ont bénéficié d'un véritable boom vers les pays de la côte. Le coton reste le premier produit exporté – il représente le tiers environ des exportations de marchandises sur toute la période. Après un net essoufflement en 1992 et 1993, les recettes tirées de l'exportation cotonnière se sont redressées, la relance étant redevable à la dévaluation qui a assuré, outre l'augmentation de 25 % du prix d'achat aux ruraux, le financement d'une subvention de 3 milliards sur les intrants – décision par ailleurs peu compatible avec les mesures antérieures de libéralisation de la filière et de vérité des coûts de production. Au-delà des avantages immédiatement tirés du changement de parité, l'évolution des volumes et des recettes cotonnières est soumise à des mouvements erratiques certes liés aux variations pluviométriques, mais encore à la survenance de mécontentement chez les producteurs qui, une fois passés les premiers effets de la dévaluation, estiment insuffisant le relèvement du prix d'achat, et se trouvent par surcroît régulièrement confrontés à des dysfonctionnements de l'aval de filière, lors des phases de collecte et de conditionnement du coton graine notamment.

On a vu précédemment que l'exportation des produits et sous-produits de l'élevage ont notablement progressé après la dévaluation. De 1991 à 1994, les recettes sur le bétail ont quadruplé suite à la forte demande des pays voisins, notamment la Côte-d'Ivoire, les ventes de cuirs et peaux bénéficiant en 1995 du relèvement de 16 % de leur prix sur les marchés internationaux. Les exportations d'or, par contre, ont régressé de 1991 à

1993 sous le poids des difficultés persistantes de la SOREMIB, entreprise publique et premier producteur du pays. Malgré une récente reprise du cours de l'or non monétaire, le métal jaune participe moins qu'auparavant à la formation des recettes nationales d'exportation.

Si l'on excepte l'année 1992, la valeur des importations a augmenté de façon constante à un rythme de l'ordre de 20 % l'an jusqu'en 1995, soit une hausse plus élevée que pour les exportations. Le renchérissement du coût des approvisionnements généré par la dévaluation a sa part dans la tendance, *via* diverses modifications de la structure des importations, la première concernant l'augmentation de la facture acquittée sur l'entrée de biens d'équipement – ceux-ci sont, en volume, faiblement compressibles et ont même légèrement progressé –, la seconde tenant à l'inverse à la baisse des coûts d'importation sur les biens alimentaires liée, comme ailleurs, à de probables substitutions. Si ces tendances se confirmaient dans la durée, elles manifesteraient des signes encourageants d'un redéploiement en faveur de l'investissement, et d'une préférence envers les productions agro-alimentaires locales. On gardera pourtant en mémoire que l'importation alimentaire, certes sensible aux prix relatifs, est plus encore déterminée par la pluviométrie, les années à bilan hydrique satisfaisant correspondant à des baisses nettes d'achats sur le marché mondial – cas de 1992.

Les principaux partenaires commerciaux du Faso restent, sur toute la décennie passée, les pays de l'Union européenne qui fournissent les deux tiers des importations et absorbent près du tiers des exportations. Depuis peu, la part des importations d'origine française semble en diminution, une réorientation paraissant s'amorcer à l'avantage de la Belgique, des Pays-Bas – en particulier pour les médicaments génériques – et vers des pays tels que l'Inde, le Pakistan et le Brésil pour des produits semi-finis.

Une balance des paiements continûment déficitaire

Si les échanges commerciaux avec l'extérieur sont une source durable de déséquilibres, l'état des paiements aggrave le constat, notamment à partir des années 1990. Au cours des années 1986-1990, le solde négatif de la balance a continué de se détériorer, le déficit passant de 11 % du PIB durant la séquence 1983-1987 à près de 15 % sur les derniers exercices 1990.

Si les transferts des émigrés burkinabè freinent traditionnellement la détérioration du solde de la balance des paiements courants, il reste que les difficultés économiques de la Côte-d'Ivoire – premier pays d'accueil de travailleurs originaires du Faso – ont réduit le flux d'épargne privée rapatriée, celui-ci passant de 65 à 30 milliards par an entre le milieu et la fin des années 1980. Les dons des partenaires extérieurs des programmes

d'investissement public ont, pour leur part, contribué à limiter le solde négatif des paiements courants. Enfin, le solde global des paiements, flux de capitaux compris, a accusé un déficit en fin de période supérieur à 7 % du PIB en 1989, et proche de 2 % en 1990. D'où une baisse des réserves extérieures nettes du pays, qui résulte du ralentissement des entrées de capitaux, d'un accroissement des arriérés de paiements extérieurs et des besoins de financement de l'Etat.

De 1991 à 1995, et malgré les mesures de stabilisation, la balance des paiements est restée à l'image de la période précédente : un déficit constant de 8 à 10,5 % du PIB, et s'aggravant en 1994-1995. L'état désastreux des paiements tient d'abord au taux de couverture des échanges de biens – dont la très légère amélioration a néanmoins été mentionnée plus haut. Il tient aussi à un solde sur les services qui, structurellement déficitaire, a perdu près de 20 milliards pendant la période suite à l'aggravation des charges au titre de la dette extérieure. Le solde positif sur les transferts, qui recensent dons et aides reçus et incorporent l'épargne rapatriée des migrants, reste toujours l'unique contrepoids participant à une relative stabilisation du résultat final.

1.4. Le mal-financement de l'économie

Les crédits intérieurs ont régulièrement chuté de 1991 à 1995 – à l'exception cependant de 1994 – suite à la dégradation de la position nette du gouvernement tenant aux efforts consentis par celui-ci en matière de restructuration des banques et d'apurement de ses dettes extérieures et intérieures. Aussi les disponibilités mobilisables au titre du financement de l'économie ont-elles été décroissantes jusqu'en 1995 – elles avaient progressé au cours de la période 1986-1990 –, aussi bien pour les crédits de campagne que pour les prêts ordinaires. Mais, en outre, la chute des crédits à l'économie coïncide avec un nombre restreint de dossiers de prêt déposés par les opérateurs, peu prompts à s'endetter dans une période très incertaine, et disposant d'un volant de trésorerie résultant de l'apurement partiel des arriérés de dette intérieure.

Les crédits à long et moyen termes ont légèrement progressé en 1995, indiquant ainsi une demande d'investissement sur prêts de la part des opérateurs, sans que la qualité du portefeuille des crédits bancaires ne soit affectée : la part des créances douteuses passe de 14,5 % en 1994 à 6,3 % l'année suivante.

Les dépôts à vue des banques commerciales ont de même augmenté de façon significative dans les dernières années, notamment à partir de 1994. La hausse s'explique par un retour d'épargne nationale dans le circuit financier, et surtout par la hausse des dépôts d'entreprises publiques après la dévaluation. Il reste que la structure des dépôts et leur forte composante de court terme ne favorisent guère les transformations aujourd'hui attendues

pour soutenir la vie des affaires et le secteur privé, et que la surliquidité des banques burkinabè pose, à l'évidence, un problème d'emploi des fonds et de stratégie de placement. Enfin, et malgré la légère reprise du crédit long, déjà entrevue, l'extrême prudence du secteur bancaire reste la règle, de sorte que le financement d'équipement des entreprises moyennes n'est pas assuré par les établissements financiers.

L'inévitable réforme bancaire

En matière bancaire, divers spécialistes préfèrent évoquer la notion de « réseau » – par opposition à la notion de « système » –, soulignant ainsi la faible densité de l'intermédiation financière et la médiocre couverture du pays, les agences ne desservant que la moitié des provinces. A la veille de la réforme visant à assainir le secteur bancaire, le réseau comptait huit banques et établissements financiers (2) soit l'Union révolutionnaire des banques (UREBA), la Banque nationale de développement (BND), la Banque pour le financement du commerce et des investissements (BFCI), la Banque internationale du Burkina (BIB), la Banque commerciale du Burkina (BCB), la Banque internationale pour le commerce, l'industrie et l'agriculture du Burkina (BICIA-B), la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA) et la Caisse autonome d'investissement (CAI).

A ce réseau s'ajoutaient divers établissements financiers de moindre importance, dont la Société internationale d'équipement par le leasing (SIEL) assurant par crédit-bail l'achat d'équipement d'entreprises en création comme en extension ; la Société burkinabè de crédit automobile (SOBCA) finançant l'accession à tous appareils, outillages et véhicules ; et la Société burkinabè d'équipement (SBE) et la Financière du Burkina pratiquant le crédit à la consommation.

Enfin, diverses structures coopératives d'épargne-crédit desservaient les populations qui, n'accédant pas aux services bancaires centralisés, disposent pourtant d'une épargne populaire et sont demandeuses de petits crédits. Signalons notamment l'Union des coopératives d'épargne et de crédit du Burkina Faso (UCECB) et le Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB). Signe de la vitalité de l'activité d'épargne-crédit dans le pays, l'inventaire des systèmes financiers décentralisés (SFD) mené par la BCEAO et le BIT (1994) a identifié 23 structures, huit correspondant à la définition stricte de structures d'épargne et de crédit, cinq autres faisant du crédit direct sans épargne préalable, 10 exécutant des composantes crédit de projets de développement.

(2) Un autre établissement complétait le paysage bancaire burkinabè, la Banque arabe libyenne du Burkina (BALIB), qui a été exclu des audits de la BCEAO réalisés en 1990 sur des banques en activité. Il ne figure pas, de même, dans le résultat des nouvelles investigations diligentées fin 1991 par la Commission bancaire de l'ex-UMOA.

Au cours des années 1980, les dysfonctionnements et les médiocres performances des banques locales tenaient d'une part à l'insuffisance des dépôts à long terme ; les ressources bancaires viennent essentiellement, on le sait, de dépôts à vue émanant des déposants spécifiques que sont les agences et démembrements de l'Etat – Caisse nationale de sécurité sociale, Caisse générale de péréquation, Société nationale burkinabè des hydrocarbures notamment – pouvant à tout moment procéder au retrait de leurs fonds. Ces dépôts des établissements publics étaient estimés à la fin de la décennie 80 à près de 50 milliards de francs CFA soit 50 % du total des dépôts bancaires (Banque mondiale, 1989). D'autre part, les banques finançaient peu ou mal l'activité économique faute d'information sur les opportunités offertes par les institutions internationales ou régionales en matière de crédits accessibles *via* les établissements financiers, ainsi que sur les bonifications des taux d'intérêt et les garanties d'emprunts. Quand l'information était faite, la lenteur des procédures de transmission et d'instruction n'incitait guère au suivi des dossiers. Au total, très peu d'opérateurs burkinabè ont accédé à des avantages conçus pour adoucir les conditions ordinaires de prêt.

Mais en outre, la puissance publique elle-même n'est pas exempte de toute responsabilité dans l'échec du financement du secteur productif au cours des années 1980. Ni le Fonds de garantie des crédits aux PME créé en 1969, ni le Fonds national de bonification des intérêts bancaires créé en 1977 n'ont répondu, selon plusieurs évaluations concordantes, à leurs objectifs. Une autre initiative, mise en œuvre en 1975 *via* un Fonds de participation des nationaux aux capitaux des entreprises – dont la gestion avait été confiée à la BFCI – n'a produit aucun résultat significatif. Logés au Trésor, certains fonds sont restés fermés à bon nombre d'opérateurs économiques, tandis que la détention par l'Etat de la quasi-totalité du capital social bancaire a favorisé des choix d'engagements bancaires et de décisions de crédit économiquement peu défendables. Il a néanmoins fallu attendre la veille du premier programme d'ajustement pour que ces divers fonds soient jugés hors d'état de soutenir une quelconque politique d'investissement.

Il convient aussi de souligner le non respect, par le secteur bancaire lui-même, des grands ratios prudentiels exigés par l'ex-Union monétaire ouest-africaine (UMOA). Divers audits ont mis en évidence la liberté prise, en la matière, par les établissements financiers – la CNCA étant la seule à échapper aux critiques (Brand, 1994).

Les résultats en demi-teinte de la restructuration bancaire

Remédier aux défaillances dans la gestion bancaire, assainir le circuit financier, impliquer les établissements dans le financement des activités, développer leur contribution aux investissements réalisés ou projetés par

les entreprises privées ont été les trois objectifs-clé de la réforme bancaire burkinabè. Celle-ci devait aussi aider les banques à redresser l'état de leur portefeuille de crédit, passablement affaibli par une conjoncture propice à l'accumulation de créances douteuses : en septembre 1992, sur un total de 164 milliards de francs CFA de crédits distribués, 78 milliards pouvaient être considérés comme compromis ou irrécouvrables. La réforme visait donc à restaurer l'état financier des banques, à réduire la participation de l'Etat à 25 % au plus du capital des établissements, enfin à développer l'intermédiation financière.

La restauration de la situation financière des banques a été amorcée par la création d'un Bureau de recouvrement des créances du Burkina (BRCB), à qui 53 milliards de créances compromises ont été confiées aux fins de recouvrement. Elle s'est par ailleurs traduite par la fusion BFCI-UREBA-CAI, le nouvel établissement étant privatisé à hauteur de 75 % du capital, réparti entre d'une part des opérateurs privés nationaux *via* la conversion de leurs cotisations à la Caisse autonome d'investissement, et d'autre part un partenaire bancaire étranger majoritaire – Financial B.C., détenteur de 51 % des parts. La BICIA-B a aussi été privatisée, l'Etat conservant le quart du capital, le reste étant ventilé entre la BNP-SFOM (38 %), divers opérateurs burkinabè (21 %) et la Société internationale financière pour les investissements et le développement en Afrique – ou SIFIDA – (10 %). L'Etat, enfin, a cédé en portage à hauteur de 25 % ses parts dans le capital de la BIB et de la CNCA, la Banque nationale de développement (BND) étant quant à elle mise en liquidation.

La réforme devait toucher l'ensemble du système financier, y compris les institutions non bancaires notamment le réseau des Comptes courants postaux (CCP) et la Caisse nationale d'épargne (CNE) – qui géraient, à la veille de la restructuration, 18 milliards de fonds soit 15 % du total des dépôts bancaires. A la fin des années 1980, les tensions budgétaires ont conduit l'Etat à prélever les liquidités CCP/CNE de sorte qu'en 1991 la dette du Trésor à l'égard du réseau postal s'élevait à 10 milliards – les 6 milliards de chèques postaux détenus par les banques ne pouvant, en conséquence, être honorés par le réseau. Pour assainir la situation, le Gouvernement, suivant les recommandations du FMI et de la Banque mondiale, s'est acquitté de sa dette, le réseau CCP/CNE étant en voie de restructuration. L'objectif est de profiter de son expérience et de son implantation pour favoriser l'intermédiation financière, les CCP-CNE devant à terme être transformés en organisme financier à part entière, mobilisant le réseau des postes pour collecter les dépôts et distribuer du crédit, les fonds n'étant plus logés au Trésor public mais placés sur le marché interbancaire (3).

(3) Au moment de l'enquête, la restructuration du réseau CCP-CNE n'était pas encore achevée.

En attendant de vérifier, sur un horizon temporel plus long que celui de l'actualité, les effets économiques de cette réforme, celle-ci s'analyse d'abord comme une opération d'assainissement certes indispensable mais particulièrement coûteuse : les frais de restructuration sont estimés à plus de 80 milliards de francs CFA, tandis que les recettes de cession d'actions sont inférieures à 2 milliards.

Les travers financiers

Les établissements réformés semblent désormais soucieux de respecter les ratios prudentiels de l'UEMOA. De même, les comptes étant apurés, le circuit financier paraît purgé de ses principaux défauts gestionnaires. Il n'en demeure pas moins qu'un des objectifs majeurs de la restructuration – le soutien financier aux initiatives et investissements du secteur privé et, par-delà, la contribution du système bancaire à l'émergence d'un marché transparent des capitaux – exigent nombre d'efforts complémentaires et approfondis.

Répartition sectorielle du crédit bancaire en 1992
(millions FCFA)

Branches	Crédit long terme	Crédit moyen terme	Crédit court terme	Total	%	Poids des Branches dans le PIB
Agriculture, élevage		572	1 283	1 855	2	40
Industrie	1 338	8 204	8 509	18 051	20	19
BTP		1 200	6 415	7 615	8	4
Commerce	17	12 663	27 711	40 391	45	17
Services	4 407	2 896	2 592	9 895	11	20
Divers et particuliers	1 006	7 184	4 617	12 807	14	6
Total	6 768	32 719	51 127	90 614	100	100
<i>Dont entre. privées</i>	<i>1 023</i>	<i>20 504</i>	<i>27 150</i>	<i>48 677</i>	<i>54</i>	
<i>Dont entre. publiques</i>	<i>5 745</i>	<i>12 215</i>	<i>23 977</i>	<i>41 937</i>	<i>46</i>	

Source : Brand 1994

Sous trois aspects majeurs, en effet, les banques burkinabè semblent encore peu aptes à financer l'activité économique. D'abord, la faiblesse de l'intermédiation financière – liée, on l'a vu, à la médiocre couverture territoriale du réseau d'agences bancaires – limite d'autant la collecte de l'épargne à affecter à l'investissement. L'insuffisance de ce maillage, tenant aux coûts élevés d'installation et de fonctionnement des agences, n'est pas non plus étrangère à la faible monétarisation des activités et transactions hors des principales agglomérations urbaines.

Ensuite, les banques commerciales tendent à privilégier le placement des excédents de liquidité sur le marché monétaire, non à les convertir en financements pour l'économie nationale – encore les crédits bancaires

sont-ils surtout destinés au soutien des campagnes de production et de commercialisation, et laissent une place marginale à l'investissement et au long terme. Une analyse sectorielle des crédits montre du reste la nette distorsion entre la contribution de certains secteurs à la formation de la richesse nationale, et la part des prêts qu'ils obtiennent.

Enfin, une intervention substantielle dans les secteurs productifs burkinabè reste subordonnée à la mobilisation de ressources longues, alors que le niveau actuel des dépôts à terme ne permet ni une participation au capital des entreprises, ni un accompagnement des opérateurs économiques dans la croissance de leurs établissements.

Au total, et à l'image de l'économie burkinabè, les banques souffrent encore d'une insuffisance de fonds propres, de leur dépendance envers les ressources à vue, d'une rentabilité limitée en raison de la qualité souvent médiocre des portefeuilles de crédits. Les coûts de couverture territoriale, et de gestion de petits prêts, restent élevés. Les travaux d'intermédiation ne sont pas encore réellement entrepris, et les réticences à l'égard des PME n'ont pas disparu au point que, même privatisées, les banques ne se sont pas encore signalées par la mise en place d'instruments spécifiques destinés à ces exploitations.

La structure des taux d'intérêt reste toujours un facteur dissuasif en matière de distribution de crédits à long terme : tant qu'elles peuvent faire fructifier, sur un marché monétaire proposant 10 % d'intérêt, des liquidités tirées des dépôts à vue – alors qu'elles retirent au mieux 5 points supplémentaires, conformément à la réglementation de la banque centrale, sur le financement d'investissements non dépourvus de risques –, les banques ne seront guère incitées à modifier leur stratégie. La réforme bancaire constitue donc, par rapport à l'objectif général de financement d'une économie de marché animée par les opérateurs privés, un préalable certes nécessaire mais nullement suffisant : c'est bien le marché monétaire, et non l'entrepreneuriat national, qui reste le premier bénéficiaire.

1.5. La détérioration croissante de l'emploi

Dresser la situation de l'emploi au Burkina Faso, et évaluer en ce domaine l'impact des ajustements réels et monétaires, est une tâche aussi importante que délicate à conduire, tant les données sont fragmentaires et souvent peu fiables. Sous cette réserve, il ne fait guère de doute que les périodes pré et post ajustement ont conduit à une dégradation du rapport entre offre et demande de travail, notamment dans les zones urbaines où le chômage – au sens du Bureau international du travail – a progressé, de même que se développe, sous des formes diverses, le sous-emploi.

La répartition et les tendances sectorielles de l'emploi

La répartition sectorielle de l'emploi indique l'importance primordiale de l'agro-pastoralisme qui occupe plus de 85 % de la population active. Il représente ainsi, de très loin, le premier pourvoyeur de postes de travail : sur la décennie passée, le nombre d'actifs agricoles s'est accru de 11 %. La saison sèche ouvre certes une longue période propice à un sous-emploi relatif, mais une partie importante des ruraux pratiquent des activités de complément, commerciales ou artisanales. L'ampleur de ces activités, en particulier à proximité des villes, semble désormais telle que la notion de « morte saison » est devenue inappropriée : de nombreuses études montrent ainsi que ces activités rurales non agricoles assurent aux ménages des revenus monétaires parfois supérieurs à ceux que génèrent les exploitations traditionnelles assises sur les cultures céréalières de base – mil, sorgho et, à un moindre degré, maïs.

Répartition des emplois non agricoles selon les secteurs (1996)

Secteur	Informel	Moderne
Industrie	119 007	16 805
BTP	13 830	4 845
Commerce	177 448	9 943
Services	91 381	70 214
Total	401 666	101 807
Part dans la population active totale (%)	9	2

Source : Comité de prévision et de surveillance multilatérale 1996

La situation de l'emploi en milieu urbain suggère toute l'importance du secteur informel, fournisseur principal de postes de travail – quel que soit le statut. En dynamique, les données disponibles suggèrent que les micro et petites unités de production et de commerce, qui absorbaient 70 % des actifs non agricoles en 1985, en absorbent désormais 80 % de sorte que la part de l'emploi dans ce secteur est passée de 5,4 % à près de 9 % de la population active totale. On mesurera la capacité d'absorption du secteur informel en rappelant que, de 1985 à 1995, la population active du pays a augmenté de 15,6 %, les emplois agricoles ayant progressé de 11 %, ceux créés par le secteur moderne, administrations et secteur privé confondus, ont évolué de 43 % ; pour leur part, les effectifs du secteur informel ont progressé de près de 70 %.

Le secteur moderne, qui occupe 2 % de la population active totale, concentre l'essentiel de l'emploi salarié. Néanmoins, la création de postes de travail fixes par ce secteur est désormais inférieure à la croissance de la population urbaine : de 7 % par an de 1980 à 1990, la progression des emplois est passée à 3,5 % entre 1990 et 1993 alors que s'accélérait le rythme d'urbanisation. Les arrivées annuelles sur le marché de travail étant de l'ordre de 160 000 postulants, on conçoit que le chômage se soit

significativement aggravé : si le taux apparent du chômage urbain était officiellement estimé à 8,9 % en 1991 – avec des pointes de 12,8 % à Ouagadougou et de 9,8 % à Bobo-Dioulasso –, une étude réalisée par l'INSD et l'OIT mentionnait un taux de 25 % à Ouagadougou en 1992, soit 57 000 travailleurs dépourvus d'emploi pour 226 000 actifs. En 1994, le taux apparent atteignait 18 % des populations actives urbaines du pays. On aura un ordre de grandeur du décalage entre la capacité d'absorption des actifs par l'économie burkinabè et la demande d'emploi, en signalant que les recrutements dans la fonction publique – qui ne sont, depuis la mise en œuvre du PAS, que parcimonieusement autorisés dans quelques services prioritaires – correspondent dans les services d'action sociale à 1,5 % des candidats, et à 5 % dans le secteur éducatif.

L'exécution du PAS a incontestablement engendré d'importantes pertes d'emplois, liées d'une part aux compressions ayant accompagné les fermetures et les privatisations d'entreprises publiques, et d'autre part à la réduction drastique du recrutement dans la fonction publique. Ces politiques ont amplifié les tensions sur le marché du travail par l'arrivée de nouvelles catégories de demandeurs, tels les diplômés ne bénéficiant plus de débouchés garantis dans le service public, les « déflatés » des secteurs public et privé, et les émigrés de retour.

A partir de 1991, quelques rares recrutements dans quatre secteurs prioritaires ont néanmoins été autorisés : éducation, santé, action sociale, administration financière. Ces exceptions aux rigueurs de l'ajustement ont été justifiées par l'importance alors conférée au développement des ressources humaines, et à l'amélioration de la qualité des formations et compétences. La « dérogation » concernant les finances s'explique, pour sa part, par l'impérieux besoin d'améliorer le recouvrement des recettes de l'Etat, pour faire face notamment aux besoins d'investissements publics et aux obligations du service de la dette.

Evolution des recrutements dans les secteurs publics prioritaires depuis le PAS

Secteur	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total
Education	1 150	1 110	1 760	3 364	1 850	1 850	11 084
Santé	540	540	540	645	680	660	3 605
Action sociale	25	25	25	25	70	70	240
Finances	220	120	120	99	274	244	1 077
Total	1 935	1 795	2 445	4 133	2 874	2 824	16 006

Source : STP-PAS s.d.

Une faible articulation entre éducation, formation et qualification

La formation au Burkina Faso, professionnelle ou généraliste, est en crise. Dès son accession à l'indépendance, l'Etat fut confronté à une

pénurie de compétences et, pour assurer la relève et mettre en œuvre les plans de développement, beaucoup fut espéré du système éducatif. Force est de constater que le système de formation élaboré il y a trente ans ne correspond ni aux exigences nouvelles de développement, ni aux moyens et ressources disponibles. L'inadaptation s'exprime, par exemple, dans les extrants de formation tous proches des profils de salariés destinés exclusivement au secteur moderne. Or, c'est précisément ce secteur qui semble hors d'état d'absorber les jeunes sortant des écoles, des lycées et des facultés.

Les statistiques de l'Office national pour la promotion de l'emploi, qui ne portent que sur la partie visible, officielle et dûment enregistrée de la situation de l'emploi – donc sur très une modeste portion – confirment la détérioration de ces dernières années. Le taux d'absorption, qui rapporte les offres d'emplois satisfaites aux demandes totales, est allé décroissant depuis 1983 : de 24,4 % cette année-là, il est passé à 9,4 % en 1990. Il est certes remonté à 26,3 % en 1995, mais l'amélioration récente du ratio est plus liée à une réduction considérable des demandes enregistrées depuis la première année d'exécution du PAS, qu'à un meilleur équilibre venant d'une embellie économique. Au reste, les offres d'emploi n'ont guère évolué, de sorte qu'on peut affirmer que la dégradation du marché du travail se poursuit.

Si les taux de placement de l'Office n'excèdent guère 15 à 20 %, on notera que l'essentiel des demandes satisfaites concernent les titulaires de diplômes modestes mais professionnalisés, CAP et BEP par exemple. Les spécialistes observent aussi un déficit de personnels disponibles pour les qualifications intermédiaires – en particulier agents de maîtrise, de conception et ingénieurs. Dans un tel contexte, on comprend l'attention désormais portée au monde des micro et petites entreprises qui pallie, à sa manière, à ce déficit en jouant un rôle important dans la formation des jeunes actifs urbains.

Education et formation sont, faut-il le rappeler, des facteurs décisifs du développement de l'entrepreneuriat privé et il ne fait pas de doute que la mise en œuvre d'une politique de valorisation des ressources humaines et d'organisation de la formation et de l'apprentissage est un enjeu pour la promotion du secteur privé ; certains services publics, certains bailleurs et plusieurs dispositifs d'appui l'ont bien compris, sans toutefois être en état de convertir l'enjeu en implications financières et en opérations de terrain efficaces.

Les pesanteurs du marché du travail

Les rigidités créées par le code du travail et le coût de la main-d'œuvre apparaissent, dans différentes études d'inspiration libérale, comme des éléments explicatifs de la dégradation du marché de travail.

Celui-ci, en partie réglementé par un nouveau code adopté en 1992, suscite parmi les tenants de la déréglementation totale des critiques sur les rigidités héritées des conventions collectives – elles se traduisent surtout par l'obligation de servir des salaires minimum garantis, par la titularisation automatique au terme de trois contrats à durée déterminée, par la limitation des contrats d'apprentissage, etc. En matière de coûts, outre les prélèvements opérés sur les masses salariales au titre de la protection sociale, divers impôts et taxes – d'apprentissage par exemple – sont réputés pénaliser l'embauche. Au regard des marges limitées que laissent les activités privées enregistrées, certains analystes libéraux jugent fort élevé le coût du respect des règles ; de fait, les premiers employeurs urbains que sont les petits opérateurs, peu préoccupés par le code du travail, pratiquent des rémunérations réelles situées entre 9 000 et 15 000 francs CFA, alors que le SMIG est proche de 25 000 francs CFA. Au-delà du strict coût du travail, la complexité des procédures déclaratives et des dossiers d'embauche est telle que les patrons du secteur moderne éprouvent des difficultés à les respecter.

L'« effet dévaluation »

La situation de l'emploi ne semble pas s'être redressée depuis la dévaluation. L'écart entre l'offre et la demande d'emplois enregistrés s'est, on l'a vu, réduit en 1995 – le taux de couverture s'étant à nouveau amélioré en 1996 (33 %) ; mais c'est bien à une gestion plus rigoureuse des enregistrements et à la mise en œuvre de critères plus fermes qu'est dû, *in fine*, l'artefact d'une performance des placements. Ces éléments ne peuvent cependant occulter certains signes localisés de reprise enregistrés dans des sous-branches des secteurs secondaire et tertiaire. En particulier, le bâtiment et les travaux publics, les industries manufacturières et extractives ont été d'importants créateurs d'emplois après la dévaluation – respectivement 33,3 % et 24,3 % des placements de l'ONPE en 1995. La progression de 1996 confirme la reprise d'activité dans ces secteurs, ainsi que dans les transports, les communications, les banques, les assurances et les services immobiliers où l'embauche a progressé de 7,5 points. On n'oubliera pas, toutefois, de rappeler que l'emploi salarié enregistré, domaine exclusif de compétence de l'ONPE, concerne moins de 3 % des travailleurs du pays.

Les résultats très limités des programmes de promotion de l'emploi

Plusieurs mesures institutionnelles ont été arrêtées depuis 1991 pour contenir les effets récessifs des politiques d'ajustement sur l'emploi, et pour réduire l'écart qu'on savait considérable entre les demandes et les

offres d'emploi, enregistrées ou non. On mentionnera ci-dessous quelques exemples majeurs dans ce domaine.

L'agence *Faso Baara* a été créée en juin 1991, dans le cadre du PAS, pour générer des emplois *via* des travaux d'intérêt public tels que l'aménagement d'équipements urbains, la réhabilitation d'infrastructures, etc. Elle a aussi pour mission de favoriser la création et la promotion de PME/PMI. Sur près de cinq ans d'activités, le bilan porte sur près de 240 projets pratiquement achevés qui, financés à hauteur de 20 milliards, ont contribué à créer 16 300 emplois. Pourtant, divers indicateurs pondèrent l'efficacité du montage. D'une part, le nombre d'emplois distribués *via Faso Baara* a régulièrement décliné : plus de 10 000 en 1992, 4 000 en 1993, moins de 500 en 1994, moins de 50 en 1995. D'autre part, les travaux du secteur BTP obéissent à des cycles d'activité courts, de sorte que la durée moyenne des emplois créés et distribués a été de l'ordre de 40 jours.

Ce programme d'exécution de travaux d'intérêt public a donc représenté un « filet social » aménagé promptement lors du passage du pays sous ajustement. Mais, au-delà d'un soutien d'urgence aux revenus urbains, il a généré peu d'emplois durables et beaucoup de postes d'une grande précarité, et n'a en définitive aidé que quelques entreprises petites et surtout moyennes à capter des marchés – jusque-là monopolisés, il est vrai, par de grands établissements privés ou exécutés par les services publics. Le soutien à l'emploi a donc été très limité.

Le Programme spécial dit de travaux publics à haute intensité de main-d'œuvre (PSTP/HIMO), appliqué dans divers pays d'Afrique, obéit à la même logique que le précédent. Financé à hauteur de 2,6 milliards de francs CFA par la Banque mondiale, il devait aider à créer sur six ans 14 000 emplois temporaires, et à distribuer près de 800 millions de masse salariale ; il s'agissait de lutter contre la pauvreté des ménages ruraux en diversifiant leurs revenus non agricoles. Le bilan 1991-1996 fait état de 4 278 emplois temporaires finalement créés, un essoufflement du projet étant perceptible, puisque 321 emplois seulement ont été créés au cours du dernier exercice. Se vérifient les mêmes limites, notées plus haut, en matière d'impact réel et durable sur l'emploi.

Le Fonds national pour la promotion de l'emploi (FONAPE), créé en 1990 mais fonctionnel depuis 1992, visait à faciliter l'installation des jeunes en quête d'emploi. A ce jour, et d'après les décomptes opérés par ses services, il a contribué à créer 81 entreprises représentant 642 emplois permanents et 350 emplois temporaires. De même, le Fonds d'appui au secteur Informel (FA SI) mis en place en 1994 a permis le financement de 166 projets ayant généré environ 660 emplois permanents. Notons enfin l'exécution depuis 1996 d'un Programme national d'appui à la réinsertion

des travailleurs déflatés (PNAR-TD), qui compte aider les licenciés et déflatés d'entreprises restructurées, liquidées, réhabilitées ou privatisées, à réintégrer la vie active par des formations, des reconversions et par une distribution de concours financiers pour soutenir la création d'entreprises moyennes et l'auto-emploi. Après un an de fonctionnement le programme a permis la formation de 461 travailleurs et le financement de 170 projets qui ont eu pour effet la création de 648 emplois dont 25 temporaires.

Au total, ces différents programmes de soutien à l'emploi ont généré depuis 1991 quelques 21 000 postes temporaires – dont une grande partie de très courte durée de vie – et moins de 2 000 emplois permanents. Ces résultats ne sont certes pas négligeables mais, rapportés à l'état global du marché du travail urbain, ils témoignent de la modestie des moyens de lutte contre le chômage et le sous-emploi et laissent presque intact le *gap* initial entre demande et offre de travail. Par ailleurs, en dépit de quelques signes de reprise, le taux de croissance économique du pays ne semble pas suffisant pour assurer des opportunités d'emploi à une population active en forte augmentation.

2. Poids et structure du secteur privé burkinabè

L'analyse de la structure entrepreneuriale burkinabè montre que les investissements publics passés, visant à construire un système productif moderne contrôlé par l'Etat, ont produit des résultats – certes contrastés en terme d'efficacité –, mais n'ont nullement empêché le déploiement d'un secteur privé fort de ses traditions, de ses créneaux d'opération et de ses dynamismes, qu'il s'agisse d'unités relevant du secteur moderne ou de la micro et petite entreprise urbaine. On constatera ci-dessous toute l'ambivalence de la situation entrepreneuriale présente, à la fois héritière d'un dirigisme public loin d'être totalement éradiqué, et d'une dynamique privée désormais reconnue et soutenue.

Les caractéristiques de l'économie burkinabè font que la mesure et la spécification du secteur privé national imposent de recourir à une double approche : d'une part, il est indispensable d'apprécier le poids relatif des formes dites modernes et non structurées des activités ; d'autre part, il est nécessaire de mesurer ce qui, dans la production et les échanges, relève d'entités publiques – établissements publics, sociétés d'Etat, sociétés mixtes à participation étatique majoritaire, etc. – et ce qui revient aux entreprises créées, dirigées, organisées et gérées par des agents strictement privés. C'est en vue de ces préoccupations que les données des comptes nationaux ont été relues, le dernier exercice disponible au terme de la présente enquête étant celui de 1992 – néanmoins, en dépit d'orientations et de mesures récentes, la structure du monde entrepreneurial burkinabè n'a été que marginalement transformée.

2.1. La structuration d'ensemble et le rapport public/privé

Les catégories classificatoires : public, privé, moderne, informel

La comptabilité nationale isole, de façon classique, trois catégories de producteurs – moderne, informel, primaire – entre lesquels est ventilée la valeur ajoutée nationale. A cette échelle macroscopique, la part revenant à chaque composante correspond au tiers environ de la valeur totale, cet équilibre restant stable sur la durée – ce qui n'exclut pas de très fortes variations à l'échelon des sous-branches. Une seconde segmentation, opérée par les comptes nationaux, oppose les secteurs public et privé. Elle permet d'estimer leur contribution à la formation des richesses à 20 % et 80 % respectivement, le ratio présentant aussi une forte inertie dans le temps.

Répartition de la valeur ajoutée par secteur

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Moderne	35,4	37,1	36,9	35,9	36,2	35,2	35,3
Informel	32,3	32,4	31,3	33,4	32,5	31,2	32,3
Primaire	32,3	30,5	31,7	30,7	31,3	33,6	32,4
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Public	20,5	20,5	21,6	19,6	22,3	21,3	21,5
Privé	79,5	79,5	78,4	80,4	77,7	78,7	78,5

Source : INSD 1993

Une reconstruction de ces mêmes données donne une image plus réaliste et plus nuancée du balancement entre secteur public et secteur privé dans la production nationale. Puisque le secteur public est par définition étranger aux activités informelles, et que les comptes nationaux le considèrent absent du secteur primaire, il est possible d'effectuer de nouveaux calculs, partant des valeurs ajoutées brutes sectorielles et remplaçant la part de l'Etat – et de ses prolongements dans le milieu entrepreneurial – dans l'économie dite « moderne » sur la période 1986-1992 (cf. tableau page suivante).

Alors que, rapportée à l'ensemble de l'économie, la part du secteur public oscille entre 20,5 % et 21,5 %, ramenée cette fois au seul secteur moderne, sa place représente près de 60 % de la production. C'est dire toute l'importance des entreprises d'Etat ou à participation publique dans l'activité. Par ailleurs, la part publique a augmenté de trois points de 1986 à 1992. Il est vrai qu'à cette dernière date, les mesures d'assainissement des finances d'Etat, de restructuration et de privatisation des entreprises publiques n'avaient pas encore été appliquées. Pour surprenantes qu'elles soient, ces données résultent d'un différentiel de dynamisme entre les secteurs public et privé : de 1986 à 1992, la production des entreprises du

secteur public s'est accrue de 31 % quand celle des entreprises privées n'a globalement progressé que de 26 %.

Part du public et du privé par branche d'activité du secteur moderne (1986-1992)

Branches	1986		1992	
	Public	Privé	Public	Privé
Industries extractives	94,4	5,6	83,9	16,1
Produits alimentaires, boissons, tabacs	39,3	60,7	35,3	64,7
Industries des textiles	85,0	15,0	98,8	1,2
Fabrication de papier	29,0	71,0	28,6	71,4
Industrie chimique	40,1	59,9	34,9	65,1
Ouvrages en bois et en métaux	39,9	60,1	42,7	57,3
Electricité, gaz, eau	100,0	0,0	100,0	0,0
Bâtiment et travaux publics	3,4	96,6	6,8	93,2
Commerce	19,4	80,6	16,0	84,0
<i>dont Produits pétroliers</i>	61,8	38,2	59,7	40,3
<i>dont Autres commerces</i>	7,1	92,9	4,0	96,0
Hôtels, bars, restaurants	8,0	92,0	9,3	90,7
Transports, entrepôts, communications	51,0	49,0	58,8	41,2
Etablissements financiers	93,6	6,4	89,9	100,1
Assurances	63,7	36,3	76,2	23,8
Services marchands	47,9	52,1	66,9	33,1
Services non marchands	100,0	0,0	100,0	0,0
Ensemble	57,8	42,2	60,7	39,3

Source : INSD 1993 ; calculs des auteurs.

On aperçoit aussi une inégale distribution sectorielle des secteurs public et privé : l'Etat est massivement engagé dans la production d'énergie (100 %), les industries extractives, le textile et les établissements financiers (80 % et plus) tandis les entreprises privées dominent les secteurs des BTP, de l'hôtellerie et de la restauration, du commerce. Quelques changements affectent la distribution entre 1986 et 1992 : en terme de structure, la sphère publique s'est en effet repliée de divers segments du secteur secondaire, à l'exception du textile, alors que sa part relative dans les services a progressé.

Des entreprises publiques nombreuses et peu performantes

Il a souvent été relevé que l'intervention massive de l'Etat dans le secteur productif tenait au doute radical des dirigeants politiques envers les capacités d'investissement et de gestion des opérateurs privés, qu'ils soient ou non nationaux ; et à l'ambition de promouvoir au plus vite, par des moyens volontaristes, des unités d'import-substitution modernes. L'investissement direct, le contrôle de la gestion des unités de production, le foisonnement d'institutions administratives de tutelle et de promotion, la démultiplication des réglementations et des organes de contrôle en ont été le résultat.

Le secteur parapublic est composé d'une part d'établissements publics à caractère administratif (EPA) ou industriel et commercial (EPIC), enserrés dans un corpus de règles administratives et financières rigides et, d'autre part, par des sociétés d'économie mixte (SEM) à participation publique d'importance variable mais généralement majoritaire, régies le plus souvent par le droit commun des sociétés. Ces dernières fonctionnent sous la tutelle de l'Etat qui se manifeste par la nomination des dirigeants, par l'approbation des budgets et investissements, ainsi que par une influence sur leur politique d'emploi et d'approvisionnement.

Aiguillon de la politique économique et sociale dirigiste, mobilisant des financements considérables, vecteurs d'une rentabilité escomptée à terme, le secteur des entreprises publiques a bénéficié d'importants avantages définis et octroyés par l'Etat – monopoles, protections, subventions. Il a, en cela, généré un triple risque pour la puissance publique : incitation quasi-nulle à l'efficacité et à la compétitivité du fait des protections, cautionnement par l'Etat des emprunts contractés auprès des fournisseurs, financiers extérieurs et banques nationales, obligation de subventionner les unités déficitaires. On l'a vu dans l'évolution de l'endettement : une part importante du service de la dette publique vient d'emprunts avalisés par l'Etat pour créer ou développer les entreprises publiques ou à participation publique.

Les données disponibles sur les performances du secteur productif public sont insuffisantes et peu fiables. En 1991, à la veille du PAS, on dénombrait au Faso une centaine d'entités publiques soit 44 EPIC, deux établissements publics professionnels (EPP), deux sociétés d'Etat et 52 sociétés d'économie mixte – dont 20 à participation publique majoritaire. En prenant pour seul exemple les résultats financiers de l'année 1989, calculés sur 30 SEM ou EPIC, le secteur accusait une perte nette globale de quelques 6,7 milliards de francs CFA. Nombre d'entreprises publiques produisant pourtant des soldes positifs étaient par ailleurs en difficulté, une fois sorties de leurs comptes les exonérations diverses, en particulier sur les droits de douane – 7 milliards pour tout le secteur parapublic en 1989. On ne s'étonnera pas de retrouver, parmi les facteurs explicatifs de ces médiocres résultats, le niveau d'endettement incompatible avec les excédents financiers dégagés et les capacités réelles de remboursement, les investissements surdimensionnés pour des taux d'utilisation insuffisants, des politiques de prix conçues à l'ombre des protections : en la matière, le bilan du secteur productif public burkinabè est à la mesure de tous ceux de la sous-région.

2.2. Un secteur privé hétérogène et au dynamisme contenu

Le secteur privé burkinabè est un ensemble diversifié composé de quelques grandes firmes orientées vers le marché extérieur, d'un tissu peu

dense de petites et moyennes entreprises marchandes et manufacturières, enfin d'une multitude de micro établissements et activités dont le rôle est de satisfaire la demande domestique intérieure, rurale et urbaine.

La répartition entre moderne et informel

Du point de vue statistique et comptable, toutes les entreprises privées enregistrées, c'est-à-dire inscrites en permanence au fichier-répertoire des entreprises industrielles et commerciales et déposant une déclaration statistique et fiscale (DSF) aux services compétents relèvent du secteur moderne. S'y ajoutent des entreprises enregistrées n'ayant pas déposé de liasse fiscale pour l'année en cours, ou n'ayant déposé que des documents partiellement exploitables ; pour celles-ci, il a été procédé à un calcul de leur compte de production en extrapolant sur la base des caractéristiques d'entreprises comparables, appartenant à la même branche d'activité, et inscrites au Recensement industriel et commercial. Symétriquement et par convention, toute unité non enregistrée de façon permanente relève du secteur informel.

**Contribution des entreprises des secteurs moderne et informel
à la valeur ajoutée non agricole**

Secteurs	1986	1992
Moderne	31,8	30,0
Informel	68,2	70,0
Ensemble	100,0	100,0

Source : INSD 1993 ; calculs des auteurs.

La répartition entre les activités dites modernes et informelles est présentée ci-dessus à partir des comptes nationaux, hors secteur primaire. Les résultats indiquent que les valeurs ajoutées produites par les unités privées dans le pays viennent, à 70 % d'exploitations classées dans le secteur informel. Il faut cependant nuancer puisque, par convention, la comptabilité nationale classe dans ce secteur les loyers réels ou imputés des entreprises – ils sont estimés à 25 % de la production de l'informel – la contribution de ce secteur s'en trouvant d'autant augmentée.

On notera également la légère montée des activités dites informelles, différenciée selon les branches d'activités. Il est cependant difficile, faute d'informations plus fines, de trancher sur les fondements de cette relative informalisation de la production des richesses : il n'est pas exclu qu'une part de la tendance vienne d'un artefact lié aux vicissitudes de l'enregistrement fiscal et comptable. Mais on peut aussi, sans grand risque, émettre l'hypothèse d'un glissement dans la taille moyenne des activités productives et marchandes – celle-ci a été souvent confirmée pour d'autres pays de la sous-région – résultant de stratégies de survie de

la part d'opérateurs et de ménages affectés par la contraction de leur niveau de vie.

Valeur ajoutée des unités modernes et informelles par branche d'activité
(%)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Industries extractives							
Moderne	40,2	46,6	43,5	n. d.	22,1	17,9	18,9
Informel	59,8	53,4	56,5	n. d.	77,9	82,1	81,1
Prod. aliment., boissons, tabacs							
Moderne	28,4	26,2	25,3	22,5	25,7	28,2	24,4
Informel	71,6	73,8	74,7	77,5	74,3	71,8	75,6
Prod. textiles							
Moderne	11,7	4,4	30,5	30,2	32,4	27,7	25,3
Informel	88,3	95,6	69,5	69,8	67,6	72,3	74,7
Ouvrages en bois et métaux							
Moderne	27	27,1	28,3	26,3	24,7	22,3	25,2
Informel	73	72,9	71,7	73,7	75,3	77,7	74,8
Bâtiments et travaux publics							
Moderne	53,4	53,8	44,4	58,2	42,1	38,9	42,7
Informel	46,6	46,2	55,6	41,8	57,9	61,1	57,3
Commerce							
Moderne	53,6	61	59,3	48,5	52,8	52,9	54,7
Informel	46,4	39	40,7	51,5	47,2	47,1	45,3
Hôtellerie, restauration							
Moderne	54,9	53,8	54,2	54,8	53,1	51,1	51,8
Informel	45,1	46,2	45,8	45,2	46,9	48,9	48,2
Transports et communications							
Moderne	84,2	81,8	82	82,5	82,5	85,8	85,2
Informel	15,8	18,2	18	17,5	17,5	14,2	14,8
Services marchands							
Moderne	12,9	12,9	13,6	14,3	16,4	27,4	24,7
Informel	87,1	87,1	86,4	85,7	83,6	72,6	75,3

Source : INSD 1993

Néanmoins, les réformes fiscales engagées à partir de 1993, qui clivent fortement les secteurs moderne et informel *via* un système de prélèvement comparativement plus favorable aux exploitations relevant du second, n'ont pu avoir qu'un effet accélérateur dans la tendance puisqu'elles pénalisent lourdement les passages à une catégorie fiscalement plus exposée. Ces dispositions n'ont probablement pas été sans effets sur des dynamiques d'accumulation favorisant la croissance extensive et la diversification des

petites unités – on y reviendra en détail dans d'autres chapitres – plutôt que le développement interne et le passage à des tailles supérieures.

Taux de croissance comparé des secteurs moderne et informel
(%)

Branche	1992 / 1991
Industries extractives et manufacturières	3,8
Moderne	-7,1
Informel	9,6
Bâtiments et travaux publics	8,4
Moderne	19,6
Informel	2,5
Commerce et hôtellerie	2,9
Moderne	-1,7
Informel	6,2
Transports et communications	-4,2
Moderne	-5,8
Informel	4,0
Services marchands	12,4
Moderne	-16,0
Informel	19,8

Source : INSD 1993

Enfin, pour s'en tenir aux dernières années pour lesquelles les données disponibles autorisent à esquisser une perspective, on constatera que les différentiels de croissance entre les branches d'activité – près de 17 points séparent les plus dynamiques des plus atones – se doublent de différentiels d'intensité comparable entre les unités modernes et informelles au sein d'une même branche, le plus souvent à l'avantage de ces dernières. En taux bruts, la dynamique de croissance se situe bien du côté des micro et petits opérateurs, à qui sont redevables les gains modestes enregistrés au cours de l'exercice 1992. Ce constat ne dit rien, toutefois, des conditions concrètes de cette croissance globale – compatible, par exemple, avec des rendements unitaires et une distribution de revenus décroissants.

La polarité de l'entrepreneuriat privé burkinabè
Grands commerçants et agents des secteurs public et parapublic

Si l'on veut tenter de cerner les catégories d'entrepreneurs burkinabè, un rapide tableau rappelant les principaux types de promoteurs nationaux peut être ici dressé à partir des études approfondies et disponibles sur ce thème – cf. Labazée (1988 ; 1995). La typologie établie par cet analyste et les caractéristiques saillantes des milieux d'affaires qu'il a identifiées

paraissent toujours pertinentes et rendre encore compte de la *summa divisio* et des différents comportements à l'œuvre dans cet univers socio-professionnel. Tout au plus complètera-t-on ce tableau par des annotations marginales pour intégrer des évolutions récentes.

Le dernier état exploitable du fichier-répertoire des entreprises (RIC, 1993) indique que 49 % des entreprises privées enregistrées relèvent du commerce – contre 19 % dans le secteur de la production industrielle et assimilée, et 33 % dans les services. On ne s'étonnera donc pas de trouver en tête des descriptions et analyses la catégorie des grands commerçants. Ayant débuté dans le commerce de gros ou de détail, ayant accumulé un capital financier et conforté leurs réseaux d'échange par la mise en place d'une armature de relations de dépendance personnelle cimentant leurs agents et à même d'assurer ainsi le fonctionnement d'unités multiples sur des espaces élargis, ces opérateurs ont souvent réussi à étendre leurs investissements dans le domaine des transports et du BTP, délaissant quelque peu les secteurs primaire et secondaire. En procédant à une analyse socio-historique, il a été montré que cette première catégorie de promoteurs est composée de deux sous-groupes distincts par les pratiques entrepreneuriales – types de compétences mises en jeu, degré de recours aux ressources relationnelles, etc. – et par leurs articulations aux marchés – modalités de mobilisation des capitaux initiaux, d'accès aux circuits d'approvisionnement, etc.

Un premier sous-groupe de grands commerçants est dit « de première génération ». Il comporte essentiellement des négociants ayant exercé dès avant l'indépendance. Tributaires d'évolutions économiques, techniques mais aussi politiques ayant marqué les conditions de leur activité, certains ont été conduits à s'adapter quand d'autres se sont cantonnés dans des négoce spécifiques liés à des produits particuliers – poisson séché, cola, etc. – ou à des rentes de situation – commerce transfrontalier, disparités locales de prix, pratiques spéculatives par stockage de grains, etc. Un second sous-ensemble, contrôlant des exploitations commerciales créées après l'indépendance, rassemble des patrons dont les compétences originelles – notamment l'indispensable maîtrise des circuits régionaux d'approvisionnement et de distribution –, ont été acquises dans un cadre familial. Cette « seconde génération » se compose d'entrepreneurs alliant la connaissance héritée et empirique des marchés à une formation scolaire et technique.

Les conditions sociales d'accumulation des activités marchandes, les difficultés d'abandonner des systèmes de décisions et des comportements économiques orientés vers des retours rapides sur capital investi, sont autant de facteurs de blocage à l'engagement des négociants dans le secteur industriel et plus précisément manufacturier. Celui-ci suppose en

effet la gestion de délais longs d'amortissement, l'immobilisation durable et peu réversible des financements, l'acceptation d'aléas de rentabilité liés à des conjonctures économiques et des politiques publiques sur lesquelles ces milieux d'opérateurs ont peu d'emprise. En dépit de ces différences de pratiques, de références et de manières de faire, pesant objectivement sur les coûts et décisions des transferts intersectoriels, le sous-ensemble de promoteurs de seconde génération a parfois réalisé des diversifications concluantes : outre le transport, organiquement lié au commerce, et le BTP déjà signalé, quelques segments manufacturiers ont été touchés tels que les produits alimentaires, la fabrication de papiers et cartons, les produits chimiques.

Les agents du secteur public et parapublic forment la deuxième grande catégorie d'entrepreneurs burkinabè, ayant puisé dans leur appartenance institutionnelle les facteurs indispensables à leur conversion au secteur privé : information privilégiée sur les opportunités marchandes, fiscales et douanières, sur les règles d'exercice des activités, accès aux outils de la régulation d'Etat – notamment aux faveurs des codes d'investissement, appuis bancaires, etc. Ont été plus précisément isolés quatre sous-groupes d'opérateurs issus des sphères publiques (Labazée, 1988) – est ici élargie la labellisation stricte de « fonctionnaires » à celle, plus vaste, d'agents du secteur public et parapublic, l'appellation intégrant les chevauchements et translations des responsables d'entreprises à participation d'Etat.

Le premier sous-ensemble est celui des « promoteurs influents » dotés de diplômes universitaires et ayant occupé des positions administratives élevées dans l'appareil public et parapublic. Qualités managériales et privilège d'informations économiques sur les marchés, sur l'évolution des secteurs, sur le partenariat, etc., constituent leur force. Avec le soutien des autorités politiques et parfois en association avec des capitaux étrangers dont l'accès leur a été facilité par leurs fonctions initiales, ils sont parvenus à créer des entreprises moyennes et grandes, et à s'assurer des postes de commande ou d'influence au sein des institutions du patronat national – syndicats, associations, chambres consulaires.

Les fonctionnaires et agents publics « reconvertis » constituent, dans la classification opérée par Labazée, un deuxième sous-groupe aux effectifs plus importants que le précédent mais dont les investissements unitaires sont, en volume, plus modestes. Disposant de qualifications et compétences techniques confortées dans les postes d'encadrement administratif – et non de direction, à la différence des « promoteurs influents » – qu'ils ont occupés avant de passer aux affaires, leur devenir économique dans le secteur privé est lié aux vicissitudes affectant le personnel politique et aux bonnes relations qu'ils entretiennent avec les dirigeants de banques auprès desquels ils obtiennent les financements nécessaires au montage et à la gestion des opérations.

Enfin, les agents toujours « en poste » constituent le dernier segment, leur singularité étant de demeurer au sein de la sphère publique, politique et administrative. Présents dans l'ensemble de l'appareil administratif, les placements de ces opérateurs – restaurants, magasins de détail, transports, etc. – sont largement commandés par la quête de revenus de complément. Ces chevauchements – bien connus, analysés et théorisés à partir de l'expérience kenyane (Fauré et Médard, 1995) – supposent un accord tacite de l'Etat et ne sont réalisables que par la mobilisation de proches parents, alliés, amis du promoteur sous le couvert desquels l'activité est conduite.

Si ces deux catégories d'opérateurs privés – grands commerçants et agents publics – dominent les strates supérieures et intermédiaires du tissu entrepreneurial burkinabè, elles sont néanmoins en compétition, à l'échelon des unités de plus modeste dimension, avec un troisième groupe composé de patrons dont les compétences techniques et gestionnaires s'expliquent par de longues années de formation passées en tant qu'apprentis et salariés, parfois complétées dans le cadre scolaire. Ces professionnels, au fait des règles de l'art et des pratiques des corps de métiers, gèrent des établissements artisanaux ou de service, les investissements modestes mobilisés à la création limitant leur potentiel de croissance ; mais ni les immobilisations en jeu, en volume et en qualité, ni le volant de travailleurs occupés, n'autorisent à confondre ces unités avec les micro entreprises urbaines – c'est sous le seul angle de l'enregistrement comptable que bon nombre de ces établissements se trouvent rangés dans le secteur informel.

Un quatrième groupe repéré et analysé rassemble ce qu'il est proposé d'appeler les « gestionnaires professionnels ». Sous-ensemble minoritaire du patronat national, ils occupent les directions de quelques entreprises de taille moyenne. Ayant capitalisé de solides expériences et connaissances dans des postes de responsabilité ou d'encadrement au sein d'entreprises privées – faisant parfois suite à un passage initial au sein de la fonction publique ou parapublique – la reconnaissance de leurs qualités, faites de rigueur dans la gestion et de compétence technique, ainsi que leurs liens avec les cercles patronaux et bancaires facilitent l'accès aux concours financiers, tant « personnels » que « formels », indispensable à la création de leurs affaires.

Cette typologie et les caractéristiques qui définissent les principales catégories d'opérateurs rendent compte, pour l'essentiel, des groupes qui structurent le champ patronal burkinabè, de leur formation, des modes d'accès aux diverses ressources nécessaires à la création et à la gestion des affaires, des logiques aussi qui commandent au devenir des exploitations. C'est en effet par l'éclairage apporté sur la genèse de ces

mondes que l'on perçoit les potentialités et limites des scénarios de croissance, les tendances et les résultats de l'accumulation à laquelle peuvent prétendre les entreprises : les facteurs rassemblés initialement, les modalités sociales de création et d'organisation des entreprises déterminent tendanciellement le volume des affaires traitées, mais aussi les opportunités ultérieures d'expansion. On soulignera aussi la grande hétérogénéité et la forte segmentation du monde des affaires décrit ici, trop souvent ramené à des expressions générales séduisantes, imagées, mobilisatrices, mais par trop réductrices et uniformisantes – « le patronat national », la « bourgeoisie d'affaires » par exemple.

Encore opératoire des milieux d'affaires burkinabè, cette typologie peut être utilement complétée par les quelques observations suivantes. En premier lieu, la rareté des femmes à la tête d'entreprises moyennes met en relief la réussite de quelques-unes, en particulier dans la transformation agro-alimentaire et dans le secteur des services (Diallo 1994a ; 1994b). Les promotrices sont en revanche très présentes dans l'économie urbaine privée, à des tailles d'activités beaucoup plus modestes relevant du secteur informel. En second lieu, la politique volontariste des autorités nationales aux fins de permettre aux déflatés, compressés et licenciés des secteurs public et privé de se reconvertir dans le secteur privé n'a pas encore fait l'objet d'un bilan – celui du Programme national d'appui à la réinsertion des travailleurs déflatés, déjà aperçu plus haut, fait état du financement de 170 projets sans qu'on dispose d'indicateurs sur la pérennité des établissements ainsi fondés ; on ne saurait donc, dans l'immédiat, parier sur l'émergence d'un nouveau milieu d'opérateurs privés, « divine surprise » d'un ajustement dont les victimes seraient *in fine* les bénéficiaires. De nombreux obstacles séparent d'ordinaire ces politiques – nullement inédites et si souvent redécouvertes – et les résultats finalement enregistrés ; ils tiennent à une méconnaissance des conditions effectives de production des milieux entrepreneuriaux – durée et nature des parcours, apprentissages, formation et transmission du savoir-faire managérial, conditions et modalités d'accumulation, usages et traditions dynastiques ou communautaires dans des corps de métiers ou des groupes d'intérêts, etc.

Bref, et à l'opposé du monde enchanté que promettent, à l'unisson, néo-libéraux et néo-populistes (Marsden, 1991 ; Engelhart, 1999) tout ancien fonctionnaire et nouveau diplômé ne peut devenir créateur d'entreprise ou micro exploitant actif et prospère (Ellis et Fauré, 1995). Nombre de programmes dans divers pays africains, même soutenus à bout de bras et généreusement dotés par les organismes multilatéraux en ont fait la dure expérience (4).

(4) Pour une analyse récente et complète du cas togolais, voir la synthèse de Deliry-Antheaume (1995).

*Caractéristiques des entreprises modernes**Une dominante marchande, une concentration ouagalaise*

La présentation des principales catégories d'opérateurs sera complétée par l'examen de grandeurs relatives aux unités modernes, issues du répertoire des entreprises burkinabè conçu à l'occasion du quatrième Recensement industriel et commercial (RIC, 1993) – le dernier en date au moment de l'étude. Il s'agit, comme on l'a vu, de données d'entreprises directement tirées de leur déclaration statistique et fiscale – ce premier groupe est appelé « secteur moderne DSF » – ou encore extrapolées pour les établissements en exercice dont les comptes n'étaient pas disponibles – ce deuxième groupe est appelé « secteur moderne non DSF ». On retiendra d'abord que la notion de « secteur moderne » au Burkina Faso incorpore nombre d'entreprises de dimension modeste qui, dans d'autres pays, en seraient comptablement exclues – pour mémoire, le pays dénombrait 1 735 établissements dits « modernes » en 1993, tandis que la Centrale de bilans en Côte-d'Ivoire en enregistrait moins de 2 500 pour le même exercice. Ont été exclus de nos calculs 75 EPIC, SEM, sociétés d'Etat et entreprises à statut indéfini, afin d'en rester au seul secteur moderne privé.

Composé d'une multitude d'entreprises petites et moyennes, le secteur moderne compte 79,5 % d'entreprises individuelles, moins d'une sur cinq étant à forme sociétaire (18 %) – sociétés anonymes pour un tiers de ces dernières, à responsabilité limitée pour les deux tiers. Peu d'exploitations sont fondées sur de simples associations de personnes (2,5 %). Le rôle d'indicateur dimensionnel du statut juridique est confirmé ici, puisque le secteur industriel, qui accueille la plus forte proportion d'unités de taille importante, compte aussi la part la plus élevée d'entreprises sociétaires (29 %) devant le commerce (16 %) et les services (14 %).

Une entreprise privée du secteur moderne sur deux relève du secteur commercial (49 %), la plupart d'entre elles exerçant comme détaillants (83 %). Symétriquement, la proportion d'établissements industriels se situe à 19 % – nombre d'unités artisanales en font néanmoins partie, eu égard à la taille restreinte des unités enregistrées. Notons que la densité manufacturière est forte sur un petit nombre de branches professionnelles à faible niveau de technicité, orientées vers le seul marché intérieur et appartenant toutes à la première vague des stratégies passées d'import-substitution : sur environ 300 entreprises industrielles répertoriées, 28 % fabriquent ainsi des ouvrages en métaux ou en bois – il s'agit le plus souvent de menuiseries – ; 15 % font de la production alimentaire, des boissons et du tabac ; 14 % concernent la fabrication de papier, d'articles en papier, l'imprimerie et l'édition. Le reste des entreprises, soit 43 % de l'effectif du secteur, est réparti sur plus d'une dizaine de branches.

Pareillement, près de la moitié des établissements de service est faite d'hôtels, bars, et restaurants dont on sait qu'ils appartiennent à un sous-

secteur attirant l'investissement de membres de la fonction publique et parapublique. Les services aux particuliers accueillent 20 % des unités, les services aux entreprises 16 %.

La prise en compte de la variable géographique révèle la très forte concentration des entreprises modernes dans la capitale du pays (63 %). Par comparaison, Bobo-Dioulasso dont la population avoisinait 310 000 habitants – soit plus de 40 % de la population ouagalaise –, n'héberge que 19 % des entreprises modernes, bien que la cité soit toujours présentée comme la capitale économique du pays. Il est vrai que cette flatteuse réputation lui a été léguée par l'histoire et les vicissitudes politiques de l'ex-Haute-Volta, par sa situation au carrefour des voies de transit vers le Mali, la Côte-d'Ivoire et le Ghana, enfin par l'installation de grandes unités industrielles du secteur agro-alimentaire. Ces antécédents et cette polarisation sur quelques entreprises importantes n'ont pas réussi à entraîner des effets structurants sur le tissu entrepreneurial local.

Les données spatiales permettent d'isoler un troisième ensemble urbain comportant trois villes moyennes, Koudougou au centre du pays, Banfora vers la frontière ivoirienne, Ouahigouya au Centre-nord, dont les populations respectives oscillent entre 35 000 et 55 000 habitants ; elles réunissent 8 % des entreprises du pays, surtout présentes à Banfora qui bénéficie de l'implantation de complexes agro-industriels et d'unités de transformation. Un dernier ensemble comprend sept petites villes de 10 000 à 25 000 habitants et accueille 10 % des entreprises. Rapporté à la population urbaine, le nombre d'entreprises modernes accueillies par ces deux derniers ensembles est du même ordre que le ratio constaté dans la seconde ville du pays.

La polarisation entrepreneuriale sur Ouagadougou se double d'une évidente spécialisation sectorielle : la capitale concentre une proportion élevée d'unités industrielles, soit 21 % des entreprises répertoriées, alors que Bobo-Dioulasso accuse plutôt une fonction marchande – 51 % des entreprises sont à caractère commercial –, de même que les trois villes moyennes – elles comptent de 55 % à 62 % d'unités marchandes. Cette spécialisation commerciale des villes secondaires s'entend par défaut : c'est l'indigence des activités productives locales qui, mécaniquement, relève le poids des commerces de gros et de détail.

Emplois, chiffres d'affaires, capital

Des entreprises enregistrées de dimension restreinte

En moyenne, chaque entreprise enregistrée occupe 26 employés, cette grandeur cachant d'importantes variations par catégories d'entreprises. En premier lieu, 51 % des emplois sont situés dans l'industrie, 34 % dans les services et 16 % seulement dans le commerce. Les unités industrielles,

qui ne représentent que 19 % des entreprises enregistrées du pays, emploient chacune 68 actifs en moyenne, quand les unités de services, soit 32 % de l'ensemble, en emploient 27 ; les commerces, concentrant 49 % des unités, occupent en moyenne 8 employés.

La structure et la qualité des emplois générés dans les trois secteurs sont de plus très différentes. Les unités industrielles ont en effet une proportion juste majoritaire (53 %) d'emplois fixes et continus : le poids de l'agro-industrie et de la transformation dans l'industrie nationale, activités par définition sensibles aux cycles agricoles, explique l'importance relative de la main-d'œuvre non permanente mobilisée. De même, le bâtiment et les travaux publics, qui occupent 22 % des effectifs du secteur secondaire, mobilisent principalement des occasionnels. Les services et les commerces ont finalement la plus forte composante d'emplois permanents, soit 71 % et 65 % respectivement – les unités marchandes occupant néanmoins de nombreux aides familiaux.

Au total, la relation généralement avancée entre secteur industriel et expansion de la forme salariale du rapport de travail semble pour partie infirmée : c'est bien la nature de la production, plus que sa forme, qui détermine le type d'emploi, sa durée et son mode de rémunération. En outre, il n'y a pas de corrélation évidente entre la taille des entreprises et le statut des emplois : le secteur industriel, dont les effectifs unitaires sont en moyenne 8,5 fois plus importante que dans le commerce, génère une proportion d'emplois permanents inférieure de 12 points – par rapport au secteur des services, le différentiel d'emplois permanents est de 18 points. Les unités de grande taille, largement vouées à l'agro-transformation, englobent de ce fait un volant important d'emplois saisonniers. Enfin, on signalera que les deux tiers des entreprises enregistrées occupent moins de 10 employés, ce qui confirme que la catégorie comptable burkinabè de «secteur moderne», fort extensif, n'a guère de lien avec la taille des entreprises. Ainsi, 41 % des entreprises industrielles disposent de moins de 10 travailleurs, la part des commerces appartenant à cette strate basse d'effectifs atteignant 82 %.

L'exploitation des grands agrégats comptables de 817 entreprises conforte le constat d'une population d'entreprises enregistrées à faible taille d'affaires. Ainsi, si 80 % des établissements réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions de francs CFA, 15 % réalisent un chiffre compris entre 1 et 5 millions, et 5 % ont un chiffre inférieur à un million. Notons que 96 % des entreprises à forme sociétaire sont situées dans la tranche la plus élevée des chiffres – contre 75 % des entreprises individuelles. Le secteur industriel comporte tendanciellement le plus grand nombre d'unités de la strate supérieure des chiffres d'affaires ; à l'opposé, plus de 20 % des entreprises de commerce et de service réalise moins de 5 millions de chiffre annuel.

Cerner la place respective des intérêts nationaux et étrangers est une opération délicate, les données statistiques et comptables détaillées et fiables faisant défaut. Une approche en terme de capital est notamment impossible – les données seraient-elles accessibles qu'elles ne porteraient que sur la frange des unités à forme sociétaire, laissant en déshérence le plus gros de la population entrepreneuriale. Aussi se contentera-t-on de quelques remarques générales, pour l'essentiel centrées sur l'analyse des valeurs ajoutées issues de l'exploitation des comptes nationaux.

On a vu, de façon globale, que l'Etat du Faso reste puissamment représenté dans l'activité économique, notamment dans l'industrie. Les promoteurs privés nationaux, symétriquement, participent peu au capital de ces entreprises, hors les unités de transformation agro-alimentaire et de la chimie. Ils sont nettement plus présents dans le BTP, le commerce, l'hôtellerie et la restauration. Dans les seules grandes entreprises, où le capital public domine, la part revenant aux investisseurs privés est en majorité aux mains d'étrangers, les promoteurs burkinabè n'en détenant qu'une fraction très marginale. Le rapport entre nationaux et étrangers, dans le capital possédé par les opérateurs privés, est ordinairement estimé à 10/90, cet écart considérable recoupant de plus l'opposition entre unités individuelles et entreprises à forme sociétaire.

La création d'entreprises de taille importante, notamment dans les branches industrielles et les services financiers et quasi-financiers, a jusqu'à présent été le fait de l'Etat, agissant seul ou en partenariat avec des opérateurs extérieurs. Le capital privé national n'est intervenu qu'en force finalement subalterne, en complément, bien souvent symbolique, d'investissements publics ou étrangers, en conformité avec les différents types d'entrepreneurs et modèles de comportements explicités dans la section précédente. Faut-il mettre cette situation au compte exclusif d'un déficit de moyens financiers des opérateurs nationaux ? De fait, il existe d'éminents promoteurs nationaux, mais on a vu que leurs investissements sont orientés sur des segments d'activité précis ou dans des spécialités, le commerce principalement, dont ils maîtrisent parfaitement les rouages organisationnels et les référents économiques. Si les passages à l'industrie existent bien, ils restent exceptionnels et ne préjugent d'aucune tendance lourde : le capital privé national conserve sa dimension marchande.

On ne prend aucun risque, en dépit d'un chiffrage précis impossible à réaliser, à souligner que le capital des grandes sociétés des secteurs commercial et de service est totalement ou majoritairement aux mains de maisons mères étrangères implantées depuis l'ère coloniale. Citons, à titre d'illustration, la CFAO, la CICA et les grands réseaux de distribution des carburants. C'est dès la strate des moyennes entreprises que les capitaux privés nationaux deviennent dominants dans ces deux secteurs.

Les mesures de libéralisation et les opérations de privatisation, totale ou partielle, des entreprises à participation publique ont sans doute suscité

un engagement plus net des privés nationaux. Toutefois, l'analyse des 18 cessions réalisées au moment de l'enquête – sur une quarantaine de transferts programmés depuis plusieurs années – montre toutes les limites d'un processus dont on ne peut attendre un quelconque changement dans les rapports de forces exposées ci-dessus.

Financements publics mis à part, le capital privé d'origine française domine sans conteste la moyenne et grande entreprise burkinabè. Une enquête récente, réalisée par la Fondation pour l'entreprise et l'emploi (FEE) auprès de 50 sociétés de droit burkinabè révèle que la part du capital social détenu par des Français serait de l'ordre de 38 %, les deux tiers étant concentrés dans les unités industrielles – en majorité des unités d'import-substitution tels GMB, CITEC, BRAKINA, MABUCIG, et des industries minières tel CEMOB –, 21 % dans les services et 18 % dans le commerce. Le capital américain est pour sa part présent dans un nombre limité d'entreprises du secteur minier, des hydrocarbures et des services ; les cas d'association avec des opérateurs d'autres nationalités sont pour le moins exceptionnels. Ce n'est que dans la vente de produits d'importation que leurs intérêts sont exploités en partenariat avec des privés nationaux. Les Canadiens interviennent dans le secteur minier, *via* une vingtaine de compagnies de recherche et d'exploitation, ainsi que dans le secteur du BTP et dans la vente de produits et services.

Enfin, le capital syro-libanais est majoritairement placé dans le secteur commercial : leurs entreprises, qui occupent ici une place ancienne et très importante (Labazée, 1988), ont pu obtenir des contrats d'exclusivité dans l'importation de biens alimentaires, le tissu et l'habillement, les fournitures de bureau, les pièces détachées, les cigarettes. On doit noter que les investissements de cette communauté tendent à se modifier : les Syro-libanais s'engagent désormais dans un processus de diversification sectorielle et ont pris des initiatives spectaculaires dans la boulangerie, la réparation, les industries de transformation et la construction. Relevons aussi l'essor des placements réalisés par les Syro-libanais dans d'autres pays, par exemple en Côte-d'Ivoire dans le secteur du bois, de la chimie et du bâtiment.

Les entreprises du secteur informel : le nombre contre les résultats

On a précédemment noté le poids du secteur dit « informel » urbain burkinabè. Comme dans la plupart des pays de la sous-région, l'émergence et l'expansion des micro et petites activités sont arrimées à une croissance urbaine, nourrie des migrations de ruraux affectés par la chute des niveaux de vie et de la dégradation du terroir sur le plateau Mossi. Sur vingt ans, l'expansion « informelle » aura modifié profondément la carte des occupations professionnelles du pays, et structuré l'économie de ses cités ; il

reste que les activités agro-pastorales sont toujours fortement représentées dans les zones urbaines, les dernières données démographiques disponibles révélant que 43,8 % des actifs urbains s'adonnent à de telles activités au titre de leur occupation principale (INSD, 1994).

Jusqu'aux années 1970 le secteur informel a suscité au pire l'hostilité, au mieux l'indifférence des pouvoirs publics. Les difficultés économiques des années 80 ont néanmoins modifié les conceptions et attentes des autorités, plus soucieuses d'intégrer ce secteur dans sa politique de développement : les micro et petites exploitations ont en effet montré une réelle capacité d'absorption de la main-d'œuvre urbaine – et, partant, de redistribution des revenus, d'atténuation de la pauvreté et de formation professionnelle –, et joué un rôle central dans l'approvisionnement en biens et services des ménages citadins à faible pouvoir d'achat.

L'analyse socio-économique a depuis longtemps relevé la diversité des activités de l'informel et discerné les déterminants de son essor. Les unités du secteur se caractérisent notamment par la modestie des facteurs mobilisés et de l'échelle de production résultant de leur combinaison, par la dimension individuelle ou au plus familiale des exploitations, par une transmission personnalisée et rapprochée des savoir-faire, par des techniques à forte intensité de main-d'œuvre. N'opposant que de faibles barrières à l'entrée, le secteur permet à beaucoup de citadins, en créant des activités organisées ou non en établissements fixes, de dégager des revenus nullement circonscrits à la seule « survie alimentaire ».

Les derniers résultats détaillés disponibles des opérations censitaires datent de 1985, de sorte que les données n'ont aujourd'hui que peu d'intérêt, d'autant que la nomenclature utilisée, nettement orientée sur les métiers masculins en milieu urbain, a eu pour effet de négliger en très grande masse les activités exercées par les citadines. Furent néanmoins comptabilisés 528 000 établissements artisanaux, dont 85 % en zone rurale et 15 % dans les centres urbains, le biais de nomenclature menant à une composante masculine nettement surestimée, soit 92 % des unités informelles urbaines (INSD, 1990). Une enquête d'identification des travailleurs du « secteur non structuré urbain » (ONPE, 1987) a livré, sur 70 105 unités informelles dénombrées, quelques indications de structure d'emploi – on verra plus loin qu'elles sont à prendre avec précaution – soit 92 % de travailleurs indépendants sans personnel, le solde se composant à parts égales de patrons avec employés, d'apprentis, d'aides familiaux et d'employés rémunérés. Enfin, l'enquête démographique menée en 1991 apporte de menus éclairages sur les unités informelles (INSD, 1994). Ainsi, pour les zones urbaines, les entrepreneurs employant ou non du personnel constitueraient près de 37 % de la population active, la quasi-totalité exerçant dans l'informel. Est mieux cernée, quoique encore imparfaitement, la part des femmes dans l'économie des cités, qui représenteraient le tiers des employeurs et travailleurs indépendants.

On terminera par le rappel de quelques traits relatifs au fonctionnement et à l'organisation de ces exploitations, tels qu'ils résultent de l'analyse secondaire de la dernière enquête menée sur le « secteur non structuré urbain » (ONPE, 1992). Celle-ci, conforme à la tradition des recensements de population, fait la part trop belle aux activités artisanales soit 78 % des exploitants interrogés, au détriment du petit commerce (9 %), la sur-représentation de la production induisant une nette sous-représentation des femmes – 18 % contre 82 % d'hommes interrogés dans l'enquête.

Un premier trait fait état de la mobilité et de la précarité des opérateurs. Signe tangible de l'intensité des migrations campagnes-villes, 32 % des opérateurs résidaient en milieu rural avant d'exercer leur activité. Cette mobilité géographique explique par ailleurs la structure d'ancienneté des exploitations, 35 % d'entre elles ayant moins de 3 ans, 20 % ayant de 4 à 6 ans et 45 % dépassent 6 ans d'ancienneté. L'ampleur de la multiactivité est un second trait, la diversification des investissements et sources de revenus touchant en effet 30 % des opérateurs. Un troisième trait, d'importance, détaille avec soin la structure d'emploi, relevant nettement la proportion de patrons disposant de personnels (79 %). En moyenne, chaque unité enquêtée occupait quatre personnes, patron compris, et l'on notera l'importance de la main-d'œuvre non salariée, les apprentis et aides familiaux comptant chacun pour 30 % des effectifs totaux, les salariés pour 15 % seulement.

Un quatrième trait est relatif à l'origine du capital mobilisé à la création des exploitations ; il confirme toute l'importance de l'autofinancement des petites activités *via* l'épargne personnelle des opérateurs. Enfin, le niveau d'instruction des enquêtés révélait un taux élevé d'illettrisme – 47 % des patrons n'avaient suivi aucun enseignement, et 16 % avaient suivi un enseignement coranique – ce qui ne préjuge pas de leur capacité à maîtriser les opérations utiles à l'exercice du métier – lire quelques mots, et calculer correctement. La formation de 82 % des opérateurs était acquise « sur le tas » par le passage aux statuts d'aides, d'apprentis puis de salariés ; les formations techniques autres, par l'école principalement, ne concernant que 9 % des patrons ; le reste, soit 9 %, n'ayant reçu aucune formation préalable à leur installation.

L'enquête permettait enfin de saisir les préoccupations dominantes des petits opérateurs. Il s'agissait pour eux de s'assurer le développement de leurs affaires par la consolidation de leurs marchés respectifs, à la fois en maîtrisant davantage les circuits de fournitures – en matériaux mais aussi en machines et outils – et en étendant leurs débouchés. La croissance par la seule vertu du financement, si souvent avancée comme argument par maints dispositifs d'appui à la micro et petite entreprise, ne paraissait pas être considérée comme un facteur déterminant leur devenir professionnel.

Les diverses informations et études sur le secteur informel burkinabè attestent que cet ensemble d'activités présente un double visage. Il constitue, à l'évidence, un moteur de la dynamique productive et joue un

incontestable rôle de régulateur social et économique. Les données de la comptabilité nationale attestent du reste de cette vitalité, puisque le taux de croissance moyen annuel du secteur a été supérieur à 3 % sur la période 1986-1992, dépassant celle de l'économie burkinabè dans son ensemble bien que les établissements marchands, qui composent le plus gros du secteur et dont la démultiplication a été la plus forte sur cette même période, n'aient que peu contribué au résultat. Dans le même temps, le dynamisme ne peut oblitérer les difficultés et obstacles limitant son développement d'ensemble, handicapant la croissance de certaines unités et plus encore leur passage à des tailles plus importantes.

2.3. Les freins à la croissance des activités entrepreneuriales

Les freins au développement des entreprises burkinabè relèvent aussi bien de leurs insuffisances propres que de facteurs tenant au contexte institutionnel et économique. Ces difficultés n'empêchent nullement que des risques aient été pris, que des initiatives aient été engagées, que des entreprises aient été créées, et que certaines aient pu être consolidées sur la durée. En d'autres termes, les dynamismes individuels ou de collectifs, souvent constatés par les sociologues des milieux d'opérateurs, n'excluent pas que les performances des entreprises n'atteignent pas leur optimum, et que les croissances potentielles soient contenues – ce que constatent les économistes. Les freins évoqués ici se limiteront à ceux qui s'opposent au plein épanouissement d'unités disposant pourtant d'un potentiel de croissance ; à ceux qui handicapent la compétitivité dans l'espace économique élargi et concurrentiel de l'UEMOA ; à ceux qui, au plan institutionnel, n'autorisent pas le secteur privé burkinabè à occuper le rôle d'acteur premier et de support de la croissance que les politiques libérales lui confèrent habituellement. Seront en conséquence écartés du propos les effets d'éviction du privé par l'Etat, faisant de l'emprise de la puissance publique la principale explication à la faiblesse du secteur privé national, et à son envol problématique.

D'évidents problèmes non financiers

En dépit des modifications et simplifications intervenues, le substrat réglementaire des activités privées, depuis la micro entreprise jusqu'aux unités de grande dimension, demeure encore obscur, peu cohérent, et dépourvu de modulations ; en outre, plusieurs entités administratives sont chargées de l'exécution et du contrôle des différents régimes juridiques, les chevauchements étant fort courants.

Les efforts de modernisation des règles et des procédures fiscales ont été réels, comme en atteste la récente contribution spéciale du secteur

informel (CSI) sensée simplifier les déclarations et prélèvements des micro et petits établissements. Il demeure que le secteur privé est resté soumis à un nombre élevé et à un système complexe de droits et de taxes. La simplification des calculs, des déclarations et des prélèvements semble aussi être allée de pair avec l'accentuation de la pression fiscale des entreprises « visibles » et par là exposées, en vue de redresser les comptes de l'Etat. S'agissant cette fois de droits liés aux résultats d'exploitation, les insuffisances comptables de la plupart des micro et petites entreprises ont conduit à des impositions arbitraires, même dans le cas des régimes forfaitaires.

Les politiques publiques imposent des réglementations que les patrons de petites et moyennes entreprises jugent contradictoires avec l'essor de leurs affaires. Parmi les plus souvent évoquées, on signalera d'abord celles qui limitent l'accès aux marchés publics : complexité extrême et coût des procédures d'obtention de l'agrément, longs délais d'instruction des dossiers et des décisions, lourdes conditions financières requises pour participer aux appels d'offres. L'éviction des entrepreneurs moyens, qui ne relèvent pas tous du secteur informel, en est la conséquence. Ensuite, les taux de taxation fiscale et douanière des biens d'équipements et des matières premières grèvent la compétitivité des PME, le code douanier rangeant dans les biens de consommation durables la plupart de leurs équipements et certaines de leurs matières premières. Enfin, d'importants avantages sont accordés aux entreprises publiques dans des branches où exercent nombre d'entreprises privées.

Le niveau déprimé de la demande des ménages, clientèle principale des établissements privés, reste un facteur explicatif de la rareté des changements d'échelles de production ; conjugué aux irrégularités de volume, de qualité et de coût des approvisionnements courants extérieurs, et aux tarifs des biens de production livrés au Burkina Faso, cet obstacle se transforme en blocage insurmontable à l'exportation (Diallo, 1994a). Une étude récente a du reste évalué le coût comparé des facteurs de production disponibles, énergie, transport et salaires notamment, pour les opérateurs burkinabè et leurs collègues exerçant dans la sous-région (Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, 1996a). Au résultat de cet examen comparatif qui concernait, outre les entités membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), des pays voisins comme le Ghana et le Nigeria, le Burkina Faso apparaît mal doté, son enclavement et les modestes ressources naturelles disponibles pesant sur le renchérissement des charges de production.

L'électricité, la plus chère de la région, a un coût deux fois plus élevé qu'en Côte-d'Ivoire, six fois plus qu'au Nigeria, grevant particulièrement les comptes des complexes agro-industriels et de l'industrie textile : dans l'entreprise *Faso Fani* – production de pagnes –, les charges d'électricité représentent plus du triple des frais d'achat du coton, principale matière première de l'usine. Le handicap lié au coût du fret aérien se vérifie aussi

sur les autres types de transport : l'enclavement et le passage obligé par les pays côtiers engendrent des surcoûts sur le fret maritime, ferroviaire et routier. Les salaires minimums officiels qui sont, on l'a vu, à considérer avec prudence car certains secteurs sont loin de les appliquer – explicitent un paradoxe hérité de l'histoire burkinabè, mettant en exergue le poids des mouvements revendicatifs et la force particulière des organisations syndicales (Muase, 1989). Au total, la comparaison avec la situation des pays voisins fait apparaître des coûts de facteurs physiques prohibitifs et des salaires élevés.

Coût comparé de quelques facteurs de production (1996)

Pays	Electricité (FCFA/kwh)	Fret aérien Paris (FCFA/kg)	Eau (FCFA/m3)	Salaire minimum (FCFA/h)
Bénin	-	2 900	215	87
Burkina Faso	101	3 000	441	131
Côte-d'Ivoire	57	2 900	350	192
Ghana	-	2 300	-	-
Mali	78	3 000	198	-
Niger	83	2 800	137	109
Nigeria	16	2 000	-	-
Sénégal	57	2 200	449	-
Togo	59	2 800	240	79

Source : Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat 1996a

Si les coûts des facteurs placent le pays dans une position délicate dans un contexte d'ouverture des échanges, leur incidence réelle varie néanmoins selon l'activité considérée. Les questionnaires adressés en 1992 à 43 entreprises manufacturières à la Direction du développement industriel permettent d'examiner en détail leurs charges d'exploitation et d'évaluer, par exemple, l'incidence du coût des facteurs énergétiques tels que l'eau, l'électricité, l'essence et les autres produits pétroliers. Ce coût représente ainsi, dans l'industrie, 2 % des charges totales et 27 % de la valeur des matières premières achetées au Burkina Faso. Mais ces ratios s'élèvent à 5 % et 6 % dans la branche textile, habillement, cuir, à 11 % et 49 % dans la chimie, à 14 % et 185 % dans la branche des mines et industries extractives (Diallo, 1994b). Encore la part de ces coûts dans les consommations intermédiaires s'est amplifiée, depuis 1992, en raison des hausses des tarifs de l'énergie, des communications et des transports qui ont suivi la dévaluation du franc CFA.

Enfin, un facteur de rétention des potentiels de croissance interne des entreprises tient à l'effet de seuil engendré par l'application récente d'un double régime fiscal. La pression qu'exerce, sur les petits établissements, la contribution du secteur informel est en effet sensiblement moins élevée que celle pesant sur les bénéfices industriels, commerciaux et non commerciaux, et dont s'acquittent des entreprises à peine plus importantes. Ce différentiel de pression fiscale, objectivement dissuasif

pour toute stratégie de croissance de taille, joue en retour comme une prime aux choix de démultiplication des établissements. On touche là un élément explicatif de la démographie et de la morphologie des entreprises burkinabè, mais aussi des logiques extensives d'accumulation et de croissance que la présente fiscalité encourage.

Des difficultés de financement à relativiser

La question du financement du secteur privé moderne n'a pas échappé à l'attention des autorités dès les années 1970. Depuis 1975, la BCEAO a adopté une politique sélective de crédit proposant des taux préférentiels et des guichets spéciaux pour les PME. Cependant, ces dispositions n'ont pas atteint les résultats escomptés.

On a précédemment évoqué la méconnaissance et la méfiance qui caractérise les rapports entre entrepreneurs et banques et renvoie, entre autres, à des conceptions de l'activité et des besoins de financement, à des modes de calcul du risque et du rendement, bref à des paradigmes de fonctionnement et d'horizons temporels différents voire étanches entre financiers et exploitants (Labazée, 1988). L'importance de la question a fait l'objet de nombreux débats, forums et conférences, les conclusions indiquant que la méfiance des banques est fondée sur l'absence de garanties réelles et de caution, sur la faible capacité d'épargne, sur la multiplicité de petits dossiers et leurs coûts élevés de gestion et de suivi, sur la mauvaise présentation des dossiers techniques, sur l'absence de modes de gestion standard et sur l'irréalisme de nombreux projets.

Réciproquement, la méfiance de promoteurs à l'égard des banques tient à la lourdeur des démarches et à la complexité des dossiers de crédit, aux taux d'intérêts élevés, et plus généralement à la conviction que les banques ont une aversion pour le risque encouru en matière de crédit aux entreprises privées.

En fait, on verra à l'analyse des résultats de l'enquête auprès des petits entrepreneurs que la thématique du financement et de la relation entre banques et entreprises est encombrée de préjugés et confusions. Si le besoin de financement par crédit est incontestablement ressenti par les opérateurs privés – à défaut d'être aussi aigu que ne le suggèrent les responsables des politiques publiques et les organismes internationaux –, c'est que celui-ci focalise et traduit commodément des contraintes et blocages extra-financiers : solvabilité limitée de la clientèle, difficultés à recouvrer les créances, faible adaptation des produits à la demande, etc. (Oudin, 1990, Aryeetey, 1991, Lelart, 1991, Fauré, 1994). Par ailleurs, et particulièrement dans la strate des petites entreprises, les besoins d'ordre financier portent moins sur le crédit à moyen et long termes que sur le soutien immédiat aux fonds de roulement. C'est du reste sur ce créneau que des structures se sont développées, livrant rapidement de petits prêts

remboursables à court terme – mais à des taux d'intérêts qui, rapportés à l'année, sont nettement plus élevés que ceux des banques.

Si les entreprises privées du secteur moderne semblent bien éprouver des difficultés à accéder au financement bancaire, jugé parcimonieux et peu fonctionnel, il est évident que celui-ci est *a fortiori* hors d'état de satisfaire les attentes en crédit des micro et petits opérateurs – moins de 1 % des concours bancaires leur reviennent. Et l'absence presque totale de rapports entre les acteurs financiers formels et le monde des petites et moyennes entreprises entretient, tout au long du cycle d'activité, un déficit originel de trésorerie qui interdit la moindre marge de manœuvre sur l'approvisionnement en matières premières, sur l'accès aux marchés publics, sur les commandes privées d'une certaine ampleur. Adopter des mécanismes de financement nouveaux, ou adapter les dispositifs bancaires aux besoins des opérateurs privés, est bien une nécessité. Mais prendre en compte les facteurs non financiers bloquant leur potentiel de croissance semble tout aussi urgent : c'est une fois replacé dans l'ensemble des paramètres de développement des exploitations privées que le financement par crédit peut s'avérer efficace.

Chapitre 2

SITUATION ET TENDANCES DU SECTEUR PRIVE

Mutations ivoiriennes *

Ce chapitre présente et met en perspective la place qu'occupent les diverses composantes du secteur privé dans l'économie ivoirienne. Il s'agira, dans un premier temps, de fournir quelques données générales et ordres de grandeur relatifs à une économie dont la dynamique, fondée sur un modèle agro-exportateur fortement encadré par l'Etat, a laissé peu de place à la constitution de marchés locaux concurrentiels – aussi bien de marchés finaux que de marchés des facteurs de production – et partant à la formation d'un entrepreneuriat privé local apte à assurer sa croissance par une accumulation autonome, linéaire et continue. Le poids des investissements publics dans les moyennes et les grandes entreprises, ainsi que la dépendance des investisseurs privés envers l'Etat – d'un côté envers l'attribution sélective des marchés et des financements, de l'autre envers l'accès aux mécanismes institutionnels ou informels de soutien au secteur privé – est sans doute à l'origine de la configuration singulière du tissu entrepreneurial contemporain, et de la simultanéité de l'entrée en crise de l'économie publique et du secteur privé.

On évoquera ensuite les mutations dans l'environnement des affaires résultant des mesures d'ajustement – réformes fiscales et douanières, nouveau Code d'investissement, privatisations, assainissement du cadre institutionnel, règlement d'arriérés intérieurs – dont le rythme s'est accéléré au début de la décennie. Les effets de ces transformations sur le secteur privé restent à ce jour mal cernés, et sont peu perceptibles à l'examen des statistiques disponibles – il est vrai que celles-ci sont incomplètes, d'une fiabilité parfois contestable, qu'elles couvrent mal le segment intermédiaire de l'entrepreneuriat ivoirien et fort peu le vaste secteur de la micro et petite entreprise urbaine informelle. Mais divers signes tendent à conforter l'hypothèse d'un long et difficile ajustement des entreprises elles-mêmes, suite au repli réglementaire et institutionnel de la puissance publique.

* par Pascal Labazée (IRD), Dorcas I. Akaffou et Guillaume Gnamien (ENSEA).

Les troisième et quatrième volets du chapitre traiteront des évolutions des marchés du travail et du capital, auxquelles les politiques publiques et les agences de développement accordent tant d'importance : de leur libéralisation est attendue l'amélioration de la compétitivité des entreprises et la reprise de leurs investissements. Après examen, on suggérera qu'après de longues années de décapitalisation, les petites et moyennes entreprises du pays ont procédé – avec prudence, sur une courte période, par autofinancement – à des efforts de réhabilitation de leur capital fixe, même si le taux actuel d'investissement ne coïncide pas avec les objectifs macroéconomiques et les attentes des bailleurs et tutelles ministérielles.

On proposera, en cinquième point, une typologie des entreprises et des activités économiques privées – rappelons que la distinction ici suggérée tient à ce que bien des activités, quelle qu'en soit la taille, ne mènent pas toujours à la constitution d'entreprises. Enfin, il sera fait état de quelques évolutions d'ordre qualitatif ayant affecté les milieux d'opérateurs en Côte-d'Ivoire : formation de groupes financiers nationaux, changement sensible de types d'activités exploités par les opérateurs libano-syriens, mutations des composantes et des dynamiques de la micro entreprise urbaine ; toutes sont de nature à éclairer les politiques et projets visant à soutenir l'essor du secteur privé en Côte-d'Ivoire.

1. Du « miracle » à la crise

Place du secteur privé dans le modèle ivoirien

1.1. Caractéristiques d'ensemble de l'économie ivoirienne

La Côte-d'Ivoire compte aujourd'hui plus de 15 millions d'habitants. Le taux de croissance moyen de la population, de l'ordre de 3,6 % l'an au cours des années 1980, est relativement élevé par rapport aux autres pays de la sous-région. Cette progression est en partie liée aux apports migratoires : les non ivoiriens représentaient 28 % de la population totale au recensement de 1988. Elle a largement contribué à l'urbanisation, près de 50 % des résidents étant des citoyens. Des données récentes (EIMU, 1997) indiquent néanmoins un léger tassement des flux de migrants et du rythme de l'urbanisation. L'agriculture reste de fort loin le premier pourvoyeur d'emplois bien que le taux d'actifs occupés, estimé à 63 % actuellement, y a régulièrement décliné depuis l'indépendance au profit des micro et petites activités urbaines qui occuperaient près du quart des travailleurs. Les données relatives à l'emploi salarié du secteur privé moderne et de l'administration sont peu fiables ; toutefois, il ne fait pas de doute qu'il a régressé pendant les années 1980 pour représenter actuellement moins de 10 % de l'emploi total, tandis que la proportion de chômeurs serait passée de 2,5 à 7 % environ de la population active.

La contribution des différents secteurs au PIB est restée relativement stable au cours des dernières décennies. La part du secteur primaire a néanmoins progressé, passant de 27 % en moyenne dans les années 1970 à 29 % dans les années 1980, puis à 33 % depuis le début des années 1990. Elle est ainsi comparable à celle de la plupart des autres Etats ouest-africains, qu'il s'agisse de pays sahéliens comme le Burkina Faso, ou du Nigeria qui dispose par ailleurs d'une industrie puissante. Le secteur secondaire a régulièrement représenté 20 % du produit intérieur. L'ampleur de cette contribution, plus élevée que celle relevée dans les pays voisins à l'exception du Nigeria, atteste de la formation d'un tissu manufacturier d'import-substitution, d'industries agro-alimentaires et de première transformation pendant la phase du « miracle ivoirien », financé en partie sur fonds propres et emprunts publics, en partie sur investissements étrangers. Néanmoins, le secteur bâtiment et travaux publics a été le plus dépendant des variations de la situation économique : il participait pour 30 à 40 % de la valeur ajoutée du secondaire pendant la période faste des années 1970, et pour moins de 20 % au cours de la décennie de crise. Pour sa part, le secteur tertiaire contribue pour moitié à la formation du PIB ivoirien.

L'agro-exportation, moteur du « miracle » et vecteur de la crise

Les principaux leviers de la croissance ivoirienne, des années 1960 jusqu'au début des années 1980, ainsi que les facteurs et symptômes de la crise de la décennie suivante, sont désormais bien connus et ont fait l'objet d'analyses nombreuses. Le moteur du « miracle ivoirien », dont le signe principal aura été la croissance du PIB au rythme de 7 % l'an, a bien été son modèle agro-exportateur, stimulé par une montée régulière des cours mondiaux. Ainsi, les exportations ivoiriennes, dans lesquelles les produits primaires comptent pour plus de 50 % environ durant la période, représentent respectivement 33 % et 42 % du PIB nominal en 1974 et 1984. L'année 1985 marque un net renversement dans l'évolution des ressources brutes d'exportation, et des ponctions publiques opérées par la Caisse de stabilisation et de soutien des prix des produits agricoles (CSPPA). Le brusque retournement des termes d'échange, la saturation progressive du marché mondial du cacao, la chute des rendements de l'agriculture familiale extensive sont autant d'éléments explicatifs de la considérable baisse des recettes extérieures nominales, estimée à 44 % entre 1985 et 1993, de celle du PIB réel soit 4 % pour la même période, et par suite de la détérioration de près de 23 % du revenu réel par tête.

Gagé sur les revenus nets de la Caisse de stabilisation, qui passent de 7 % à 14,5 % du PIB entre 1974 et 1977, stimulé en outre par les facilités d'accès à l'endettement extérieur, l'investissement ivoirien aura été l'un des plus soutenu de la sous-région au cours de la période de croissance.

Le taux d'investissement a ainsi compté pour 15 et 22 % du PIB en 1960 et 1975, pour s'établir à 27 % en 1979, soit un triplement de la valeur des investissements entre ces deux dernières dates.

L'un des ressorts de l'investissement tient aux engagements du secteur public *via* d'ambitieux projets développement : le programme « Côte-d'Ivoire 2000 », conçu en 1975 et exécuté de 1976 à 1980 – il lui est imputé bien souvent la responsabilité principale dans la genèse des déséquilibres financiers ivoiriens (Demery, 1994) –, prévoyait ainsi 1 600 milliards d'investissements financés à 64 % sur ressources propres et emprunts publics. Malgré le peu d'empressement du secteur privé à réaliser les objectifs qui lui étaient assignés dans ce programme – ils se révéleront inférieurs de 30 % aux montants espérés –, l'investissement total dépassera les estimations initiales au moyen d'un engagement d'Etat supérieur de 37 % aux prévisions et d'un endettement extérieur dépassant lui-même de 34 % les projections. Au total, la part des investissements publics dans le PIB passe de 5,5 % à 13 % entre le début des années 1960 et la fin des années 1970. L'emballement de l'investissement public fut sans nul doute l'un des vecteurs d'entrée en crise de l'économie ivoirienne lors de la décennie suivante. L'opacité de la comptabilisation des financements d'Etat et des procédures d'engagement des dépenses a facilité un tel essor de la puissance publique, et fourni à la Présidence – la seule instance exerçant un contrôle effectif sur la gestion des recettes de la « Caistab », comme sur les nombreux budgets d'investissement public et parapublic – les moyens financiers de son autorité politique. Les entreprises publiques ont par ailleurs participé activement à l'envolée des investissements et de l'endettement : en 1980, celles-ci représentent 75 % des immobilisations des unités du secteur moderne, assurent 65 % des investissements annuels, bien qu'elles réalisent moins de 30 % de la valeur ajoutée entrepreneuriale (1).

La décrue des investissements publics n'a pas été moins nette dans le courant des années 1980, la valeur des investissements ayant chuté de 558 à 218 milliards entre 1982 et 1990, soit une baisse moyenne annuelle de 5,7 % l'an. La part des investissements dans le PIB est passée sous la barre des 10 % en 1993.

Précédée par deux années d'efforts d'ajustement et d'assainissement du cadre économique (Banque mondiale, 1996), la dévaluation de janvier 1994 semble bien avoir permis au pays de renouer avec de forts taux de

(1) On ne dispose pas de séries complètes de comptes consolidés des dépenses et des investissements publics ivoiriens ; toutefois, les rares tentatives de reconstitution menées par le FMI sur l'année 1983 et par Berthelemy et Bourguignon (1996) de 1974 à 1982 montrent le poids considérable des investissements effectués par les entreprises publiques. Ceux-ci représentent en effet 22 % des dépenses totales du secteur public en 1974, 30 % à la veille des années 1980 ; à partir de 1978, ces investissements sont supérieurs à ceux de l'administration ivoirienne.

croissance. En nominal, la progression réelle du PIB a été de 6,5 % en 1995 et proche de 7 % en 1996. La croissance à deux chiffres est espérée à court terme – en 1997, les prévisions tablant sur une hausse de 9 % ont dû pourtant être revues à la baisse. Les données disponibles suggèrent tout le poids de l'agro-exportation dans la reprise. A la veille de la dévaluation, la valeur des exportations représentait 26 % du PIB ; elle compte désormais pour 42 %. Dès 1995, le café et le cacao pèsent 46 % du total des exportations nationales, le pays réalisant près de 40 % des ventes sur le marché mondial. L'industrie ivoirienne n'est pas en reste, l'indice de production du secteur ayant gagné 7 points en 1995 grâce une nette amélioration des exportations, que les opérateurs privés ont réalisé en réhabilitant des capacités de production jusqu'à présent inutilisées et, dans une moindre mesure, en étoffant leurs équipements : en 1996, le taux d'investissement a été estimé à 7 %.

1.2. Singularités et limites du modèle agro-exportateur

Le « modèle agro-exportateur » a fortement déterminé la configuration industrielle du pays, pesé aussi sur les modalités de son financement et sur la place revenant aux investisseurs privés, locaux comme étrangers. La singularité de ce modèle repose d'une part sur une production et une commercialisation extensives, d'autre part sur une régulation étatique des filières par la maîtrise complète des coûts intermédiaires, enfin sur de lourdes ponctions à l'exportation, alimentant des projets d'investissement en infrastructures et en industries – ces dernières ayant été conçues dans les années 1970 en « moteur auxiliaire » de la croissance (Bamba et *al.*, 1992).

Production extensive, encadrement public intensif

Le caractère extensif de l'agro-exportation est sans doute l'héritage de structures sociales et productives coloniales. Mais il est surtout un choix politique visant, dès l'indépendance, à asseoir l'autorité de l'Etat ivoirien sur les petits planteurs forestiers, chefs d'exploitations familiales tournées vers le café-cacao – on en dénombrait près de 700 000 à la fin des années 1980 – faisant vivre près de 5 millions de ruraux. Le dynamisme de cette petite production rurale, faible consommatrice d'intrants et de capital technique, repose d'abord sur l'emploi familial et sur un apport en main-d'œuvre, notamment burkinabè et baoulé, assuré par des réseaux de migration structurés. La demande de travail, facteur de production central de l'agriculture extensive, explique que le nombre des ruraux ivoiriens n'a pas décliné malgré l'envolée de l'urbanisation. Ce dynamisme repose ensuite sur la captation d'une « rente différentielle-forêt » (Ruf, 1987)

réalisée sur les terres du sud-ouest encore en friche. L'extensif s'est aussi nourri, dès le début des années 1980, du positionnement commercial de la Côte-d'Ivoire sur le marché mondial. Le retournement des cours du café-cacao, résultant de la montée des concurrents asiatiques et américains, a alimenté la dynamique extensive d'une production ivoirienne comptant enrayer la baisse des recettes d'exportation par l'expansion des surfaces et l'accroissement des tonnages. Ce pari explique l'envol de la production de cacao de 0,4 à 0,8 millions de tonnes au cours des années 1980 ; il est aussi à l'origine de la production historique de 1,2 millions de tonnes atteinte en 1996, malgré le blocage du front pionnier aux portes du parc de Taï et de la frontière libérienne (2).

Pendant la croissance, l'organisation de l'agro-exportation a été le facteur déterminant du contrôle étatique de l'économie ivoirienne. Elle a d'une part polarisé la richesse nationale autour de la zone cacaoyère et d'Abidjan, interface politique, commercial et financier avec le marché mondial. Elle a d'autre part assuré à l'Etat d'importants excédents de stabilisation qui ont couvert les charges de fonctionnement, et surtout permis l'essor d'infrastructures nationales : près de la moitié du Budget spécial d'investissement et d'équipement (BSIE) a été financée sur les droits de sortie dans les années 1980 (Schiller, 1989 ; Mahieu, 1990). Elle a en outre donné à l'Etat les moyens de modeler le secteur privé *via* une redistribution sélective de ces droits de sortie et des prélèvements de la « Caistab » et par l'octroi, à quelques « quotataires » politiques, d'un rôle d'intermédiation entre producteurs et négociants du marché mondial. Un petit nombre d'opérateurs a pu ainsi encadrer la quasi-totalité de la traite, véritable « oligopsonie d'exportateurs sous tutelle d'Etat » en contrepartie d'arrangements plus ou moins formels (Losch, 1994). Le contrôle total des différentes composantes des recettes d'exportation – rémunérations des planteurs, barèmes de collecte primaire, de transport, d'exportation, conventions d'usinage, taxes diverses, etc. – a puissamment participé à la formation d'un milieu d'entrepreneurs « sans risques » greffés sur la répartition de la rente d'exportation.

L'organisation de la filière café-cacao s'est néanmoins modifiée au début des années 1990 sous l'effet des mesures d'ajustement : l'ouverture des activités de commerce intérieur, l'abandon du prix d'achat minimum aux producteurs, la forfaitisation des tarifs de transport, la suppression du monopole de transformation en sont les principaux aspects (Losch, 1992). Toutefois, les prélèvements publics sur le cacao ont été relevés suite à la dévaluation du franc CFA, la somme des taxes et charges à l'exportation

(2) De même pour le café, dont la production à l'hectare a chuté de 50 % dans les vingt dernières années tandis que les surfaces exploitées augmentaient de 75 %. La compétitivité ivoirienne sur le marché mondial est entre autres menacée par l'Indonésie, dont les rendements sont trois fois plus élevés.

étant de l'ordre de 30 % du prix FOB en 1996. L'articulation financière de l'Etat et du modèle agro-exportateur a été revitalisée, les prélèvements publics sur le café-cacao ayant représenté plus de 6 % du PIB en 1995 soit un niveau comparable à celui des années de croissance. Si la forte expansion des recettes de l'Etat sert en partie au paiement du service de la dette, elle laisse entière différentes interrogations sur les arbitrages à venir de la gestion des reliquats importants et transitoires des ressources d'exportation. L'une concerne le taux de croissance des investissements publics – 8,6 % réalisé en 1996, 14,8 % programmé en 1997 (3) –, qui reste gagé sur un cours mondial élevé mais dont rien n'assure qu'il est durable. Une autre concerne la capacité de l'Etat à gérer ces ressources hors des influences qu'exercent les groupes de pression économiques et politiques (Bonjean et *al.*, 1996). Enfin, une troisième question concerne le niveau de taxation optimum, assurant à la fois le relèvement nécessaire du niveau de vie des ruraux (Banque mondiale, 1996) et la répartition de la rente au profit des acteurs les plus aptes à la convertir en investissements productifs.

1.3. Une industrialisation réelle mais fortement protégée Protections et maternage

L'industrialisation ivoirienne des années 1970 et 1980 a largement été organisée et soutenue par la sphère publique. D'abord par la fonction-clé d'investisseur que l'Etat y a joué : le secteur public et parapublic compte plus de 300 sociétés au début des années 1980 (Contamin et Fauré, 1990). La part des capitaux publics dans les seules industries manufacturières répertoriées à la Centrale de bilans en 1983 s'élève à 69 %, les privés nationaux et les investisseurs étrangers en détenant respectivement 9 % et 22 %. Ensuite par un lourd encadrement de la politique industrielle : les avantages du Code des investissements et du Code des douanes ont longtemps assuré aux investisseurs étrangers un véritable protectorat fiscal, notamment pour le secteur prioritaire de l'import-substitution, pour les moyennes et grandes entreprises et pour les établissements localisés à Abidjan.

L'industrie s'est appuyée sur une abondante protection tarifaire et non tarifaire, assortie d'un dispositif lourd et fort complexe de promotion des entreprises privées nationales : aides à la création d'entreprises par l'OPEI puis le CAPEN, propositions de projets d'import-substitution par la DOI-APME, incitations aux montages Nord-Sud *via* le Bureau de développement industriel, octroi de garanties sur emprunts par le FGCEI, rétrocession de participations publiques aux opérateurs privés par la

(3) Il s'agit ici des dépenses du BSIE dont 63 % devaient être financées sur ressources internes en 1997 – 54 % en 1996.

SONAFI, crédits bonifiés et subventions au secteur privé par le FSPME, création sur fonds publics de la Banque de développement industriel (BIDI), avances sur les marchés par la CNME, etc. (4). Il n'est pas inutile de noter que tous les organismes financiers bi et multilatéraux – BIRD, US-AID, Caisse centrale de coopération économique (CCCE), Coopérations canadienne et française notamment – ont soutenu cette stratégie de promotion de la PME privée, bien que sa sélectivité et son patrimonialisme aient très tôt été relevés et dénoncés, parfois même par les instances chargées d'en assurer l'exécution (Ministère de l'Industrie, 1985).

L'illusion industrialiste s'est dissipée au début des années 1980. La contraction des activités de transformation du bois et du caoutchouc, de la mécanique et de la sidérurgie est apparue dès 1981, avant de s'étendre à toutes les branches deux ans plus tard. L'assèchement des transferts financiers de l'agro-exportation dont l'industrie profitait largement, combiné à la baisse du pouvoir d'achat intérieur (5), ont converti en 1987 cet essoufflement industriel en récession profonde. La chute de l'activité manufacturière a depuis lors atteint 2 % l'an, et ce jusqu'en 1993 (CERDI, 1996 ; Sogodogo, 1997).

Les divers plans d'ajustement engagés à partir de 1981 ont, partiellement et tardivement, réussi à démanteler un système de protection industrielle économiquement peu efficace et coûteux. Ainsi, la suppression des surprotections tarifaires douanières et l'uniformisation du taux de protection effective à 40 %, programmées dans le deuxième et troisième PAS, n'ont pas suscité l'enthousiasme des autorités ivoiriennes peu soucieuses d'engager les industries locales, déjà passablement affaiblies, dans une confrontation avec la concurrence étrangère. Le régime des Conventions d'établissement, dont la dimension discrétionnaire et l'opacité ont maintes fois été mentionnées (Banque Mondiale, 1994) a de même été maintenu. En revanche, la réforme du Code d'investissement a réduit en 1984 les avantages fiscaux et douaniers aux promoteurs, mais en a élargi le champ d'application aux PME réalisant au moins 40 millions d'investissements. Au bout du compte, les rigueurs de l'ajustement n'auront véritablement eu raison que des

(4) OPEI : Office de promotion de l'entreprise ivoirienne ; CAPEN : Centre d'assistance et de promotion de l'entreprise nationale ; DOI-APME : Direction de l'appui à la petite et moyenne entreprise au sein du Ministère de l'Industrie ; FGCEI : Fonds de garantie des crédits aux entreprises ivoiriennes ; SONAFI : Société nationale de financement ; FSPME : Fonds spécial pour les petites et moyennes entreprises ; CNME : Caisse nationale des marchés de l'Etat.

(5) Il a été montré que le premier motif d'investissement des opérateurs étrangers en Côte-d'Ivoire fut, au moins jusqu'en 1984, la hausse de la consommation intérieure (Dubresson, 1989) et accessoirement la possibilité d'approvisionner les pays de la sous-région.

organismes de promotion et d'appui au secteur privé, démantelés pour la plupart dans le courant des années 1980.

La tertiarisation des entreprises du secteur moderne a accompagné la période de crise. L'industrie, pour sa part, est restée dominée par l'agro-transformation – les unités agro-alimentaires, du tabac et des boissons représentent 35 % de la valeur ajoutée industrielle en 1996, leur part ayant progressé pendant la décennie passée –, tandis que les branches mécanique, du cuir et du textile, de la sidérurgie et des industries diverses en représentent actuellement moins de 30 %. L'indice de la production industrielle s'est amélioré depuis la dévaluation – plus de 10 % en 1995 puis en 1996 –, mais la progression est plus imputable aux productions d'énergie électrique, d'eau et à l'activité pétrolière, qu'aux performances du secteur manufacturier au sens strict. A partir du premier semestre 1997, l'indice indique un ralentissement de la croissance industrielle, qui coïncide avec le tassement des investissements courants du secteur privé.

1.4. Un essor continu des micro et petites activités urbaines

Le développement numérique des micro et petites activités urbaines de production et de commerce a accompagné l'urbanisation ivoirienne, et ce quelle que soit la conjoncture économique. Les petits établissements ont fourni un volume d'emploi régulièrement croissant, à un taux toujours supérieur à celui enregistré dans le secteur moderne. La reconstitution et l'harmonisation des données disponibles sur la période 1965-1992 (ENSEA-IRD, 1996) indique ainsi que le secteur informel a assuré un emploi pour 8 % des actifs en 1965, 14 % en 1980, 19 % en 1985, 24 % en 1992. Pareillement, la progression de l'emploi informel urbain a pu être estimée à 5,3 % l'an pendant la période de croissance contre 4,9 % pour l'emploi salarié moderne (Lachaud, 1994). De récentes études ont enfin montré que la contribution des secteurs informels à la formation de la richesse urbaine représenterait entre 25 % et 50 % selon les villes considérées (ENSEA-IRD, 1996 ; 1997). L'apport serait donc loin d'être négligeable, bien que relativement moins élevé que dans d'autres pays de la sous-région (Charmes, 1995).

La micro entreprise à distance des politiques publiques régulations procycliques et contracycliques

Deux périodes doivent être distinguées dans l'essor continu de la micro activité urbaine. En premier lieu, la micro entreprise s'est adossée à la forte croissance des années 1970 ; de ce point de vue, elle a bénéficié sans conteste « des ressources du secteur moderne auquel elle [est restée] subordonnée » (Bamba et al., 1992). L'émergence du tissu manufacturier

a par exemple favorisé l'implantation de points d'activités à proximité des zones industrielles et des lieux de résidence des ouvriers (Lootvoet, 1988).

Plus généralement, jusqu'en 1984, la micro entreprise a tiré parti de la hausse des revenus issus du secteur moderne public et privé, tant parce que les salariés étaient les principaux clients des petits opérateurs, que parce qu'ils étaient eux-mêmes des créateurs de micro entreprises. En second lieu, l'augmentation du nombre des petites unités a joué un rôle d'amortisseur dès l'entrée en crise de l'économie ivoirienne, même s'il faut admettre que cette dynamique contracyclique – en termes d'emplois supplémentaires, de gains de productivité et de valeur ajoutée –, s'est essoufflée à la fin des années 1980.

Si la micro et petite entreprise ivoirienne a très tôt suscité l'intérêt des statisticiens et des chercheurs, force est de constater qu'elle n'a pas fait l'objet de politique publique *ad hoc* visant à en assurer l'encadrement, notamment pendant la phase de croissance. Ainsi, les « Perspectives décennales » 1960-1970, bâties autour du thème de l'essor industriel, font l'impasse sur les dynamismes de l'artisanat et du petit commerce urbains. De même, le plan quinquennal 1976-1980 ne traite du secteur que pour en recommander l'ivoirisation, et pour mater le petit commerce national regroupé dans la chaîne d'Etat « Programme d'action commerciale » (PAC) et dans la structure succursaliste de la SCOA « Chaîne Avion », qui connaîtront l'un et l'autre le même échec financier. L'artisanat urbain, pour sa part, perçoit moins de 5 % des financements publics consacrés à la promotion de la petite entreprise (6). Le Plan 1981-1985, pour sa part, évoque l'artisanat dans les grands objectifs du développement en simple sous-segment du milieu des « PME ivoiriennes » opérant à des échelles largement supérieures, de sorte qu'aucun moyen spécifique ne lui est destiné.

Les quelques initiatives prises en ce domaine se sont, au bout du compte, limitées à des tentatives d'insertion des micro entreprises dans des structures d'encadrement parapublic – pour seul exemple, en 1985, citons l'expérience de création de quatre Chambres régionales soutenue par l'Association française de formation, de coopération-promotion et d'animation d'entreprise (AFCOPA) – dont le but premier fut moins de fournir des services utiles aux micro et petits patrons que de procéder à leur enregistrement statistique et fiscal.

(6) Bien que le diagnostic – dont l'actualité est saisissante – fasse état de « très nombreux problèmes » tels que l'accès aux locaux, aux crédits en marchandises et aux marchés publics, les contraintes réglementaires, la qualification technique, etc.

2. Politique d'ajustement et environnement du secteur privé

2.1. Ajustement, fiscalité des entreprises, libéralisation du commerce

La Côte-d'Ivoire a été placée sous ajustement dès la formation des premiers déséquilibres financiers. Un premier accord de facilité a ainsi été conclu en 1981, suivi de six accords de confirmation jusqu'à la veille de la dévaluation. Le pays a aussi bénéficié de trois prêts d'ajustement structurel jusqu'en 1986, relayés par une succession de prêts sectoriels financés par la Banque mondiale et complétés par une vingtaine de concours accordés par l'ex-Caisse française de développement (CFD).

Les mesures d'ajustement : une accélération récente

Toutefois, nombre des mesures orientées vers la revitalisation du secteur privé, conçues dès les deux premiers programmes d'ajustement, n'ont été mises en œuvre qu'à compter de la présente décennie. Pour seul exemple, rappelons que l'élimination en 1992 du régime des prix administrés n'est intervenue que huit ans après sa première approbation. De fait, un effort d'assainissement de l'environnement des affaires ne s'est nettement manifesté qu'à partir de 1992 : les réticences gouvernementales, relayées par les groupes d'affaires et d'opérateurs privés bénéficiaires d'avantages et de protections, ainsi que la courte embellie économique du milieu des années 1980, ont retardé voire ajourné des réformes visant à améliorer la prévisibilité et la sécurisation des placements privés. Les tensions entre les bailleurs et les autorités ivoiriennes nées du retard d'exécution des mesures d'ajustement entre 1986 et 1992 – notamment celles contenues dans le programme de 1991 – ont du reste conduit le FMI et la Banque mondiale à suspendre provisoirement leur financement. Une période transitoire s'est alors ouverte où la France, *via* l'ex-Caisse française de développement, a augmenté ses concours et assuré le règlement d'une part importante du service de la dette. En 1992, et plus vigoureusement encore en 1994, le rythme des mesures visant à assainir l'environnement des affaires s'est accéléré, malgré quelques retards pris en début d'année 1995 dans la restructuration du secteur parapublic (FMI, 1995).

De 1992 à 1994, le PASCO – programme d'amélioration de la compétitivité – a orienté ses efforts dans le domaine fiscal et douanier, la libéralisation des prix et du commerce intérieur et extérieur, la révision du Code d'investissement, l'ajustement du marché de l'emploi et la mise en place d'un organisme chargé de centraliser les démarches administratives des investisseurs. Parallèlement, le PASFI – ajustement du secteur financier – s'est chargé de restaurer les équilibres financiers et la fonction d'intermédiation du système bancaire. Diverses institutions financières

ont été restructurées, dont la Caisse autonome d'amortissement (CAA) et le secteur des assurances, tandis que huit organismes de financement spécialisés ont été liquidés. Par ailleurs, le même Programme a amorcé la réforme des structures et du fonctionnement de la Bourse des valeurs d'Abidjan. Le programme PAGE – appui à la gestion – a pour sa part été élaboré afin d'accélérer la restructuration du secteur parapublic, et d'améliorer les capacités d'élaboration et de gestion de la politique économique ivoirienne.

Plus récemment, l'Etat ivoirien a renforcé les mesures de libéralisation des prix et des échanges, engagées dès le PASCO, bénéficiant pour ce faire d'un Crédit d'appui à la relance économique (CARE). Par ailleurs, le PASPRIV – ou Private Sector Development Adjustment Credit (PSD-AC), élaboré en 1996, s'est assigné divers objectifs majeurs en matière d'environnement et de sécurisation des activités entrepreneuriales. Parmi ceux-ci, on mentionnera le vaste programme de refonte complète du droit et des juridictions d'affaires (*Business Laws and Judicial System*), qui touche au plus près à l'autorité présente – et contestée – des tribunaux en matière de litige financier, industriel et commercial : la mise en place, avec le concours financier de la Banque mondiale, d'une Cour d'arbitrage située à la Chambre de commerce et d'industrie, ainsi que la création d'un Tribunal de commerce et d'un Conseil de surveillance de la justice rattaché à la Présidence, font partie des réformes en voie d'exécution, ou envisagées à court terme afin d'améliorer la sécurité et la prévisibilité des investissements et des transactions.

Le PASPRIV s'attaque aussi à la réduction des coûts et délais de transaction supportés par les entrepreneurs, notamment lors d'opérations portuaires, douanières et de transport. Un dernier volet a pour but d'améliorer la stratégie d'exportation du pays en liquidant le Centre de commerce international d'Abidjan (CCIA) ; devenu perméable aux groupes de pression publics et privés, fortement bureaucratisé, ce centre coûteux et peu efficace a été dissout en 1996 faute d'avoir rempli ses fonctions d'assistance aux unités exportatrices et d'aide à la définition de politiques de promotion des exportations. Aussi est-ce désormais à une Association de promotion des exportations de Côte-d'Ivoire (APEXCI) qu'il revient d'assurer la diffusion d'informations sur les marchés extérieurs et de proposer des réformes dans l'environnement des affaires. Son Conseil est composé en majorité d'opérateurs et de représentants d'associations du secteur privé – Fédération nationale des industries de Côte d'Ivoire (FNICI), Cap Développement en particulier –, les organes d'Etat ne disposant que du quart des sièges. Cette structure, plus légère, devrait fonctionner dans l'objectif d'un recouvrement de ses coûts.

En 1994, suite à la dévaluation, une réforme de la taxe à la valeur ajoutée a mené à une baisse du nombre des taux – deux taux ont été retenus dans la loi de finance de 1995, l'un de 20 %, l'autre dit « réduit »

de 11 % – et à une réduction du taux courant de 5 points. Le taux réduit a par ailleurs été appliqué à de nouveaux biens alimentaires courants. L'élargissement de l'imputation de la TVA a en outre permis d'abaisser les coûts de transformation ou de fabrication, de quelques entreprises locales – scieries, huileries, manufactures diverses notamment – par le jeu des droits à déduction. Cette réforme a reposé sur le pari d'une croissance suffisante du volume des transactions et de l'assiette fiscale afin que soient compensées les pertes de recettes engendrées. En fait, depuis son application, la TVA n'a guère été à la hauteur des espoirs des fiscalistes, son rendement interne allant décroissant jusqu'à la dévaluation. Nombre d'auteurs s'accordent pour considérer qu'une rupture dans la politique fiscale ivoirienne s'est produite dès après la dévaluation (CERDI, 1996), mais la tendance est toutefois à une nette reprise des taxations sur les exportations de produits primaires – la part des exportations dans les recettes douanières est ainsi passée de 2,4 % à 34 % de 1993 à 1994 – et à l'allègement de certains postes de fiscalité intérieure – taxe sur la valeur ajoutée, contribution des employeurs sur les salaires, taxe sur les produits pétroliers, taux d'imposition des bénéfices industriels et commerciaux notamment – dont les entreprises déclarées sont les bénéficiaires.

La fiscalisation des entreprises : des recouvrements erratiques

Jusqu'en 1990, les résultats des entreprises privées étaient soumis à double taxation, l'une relative à l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux (BIC) au taux de 40 %, l'autre liée au prélèvement effectué par le Fonds national d'investissement (FNI) au taux de 10 % (7). Il est probable que la lourdeur de cette fiscalisation des bénéfices incita bon nombre d'entreprises à se déclarer structurellement déficitaires tout au long des années 1980, et à organiser la sortie des bénéfices à l'étranger dans le cas de filiales locales d'entreprises mères. La réforme de 1990 a réduit l'impôt BIC à 35 % soit un montant équivalent aux prélèvements opérés sur les entreprises françaises, de sorte que l'intérêt d'un transfert entre maisons mères et filiales est désormais faible. Ont été supprimés les certificats FNI. Cette décrue de la fiscalité des entreprises n'ayant produit d'effets ni sur la rentabilité déclarée des unités, ni sur le rendement de l'impôt, un Impôt minimum forfaitaire (IMF) a été imposé en 1994, d'un montant de 0,5 % du chiffre d'affaires et dont le rendement global fut de 5 milliards dès le premier exercice. Il semble que la difficulté majeure en matière de taxation des moyennes et grandes unités réside autant dans la

(7) En pratique, le Fonds aura reversé un peu plus de la moitié de ces cotisations au titre des programmes d'investissement approuvés par son Conseil, au bénéfice presque exclusif des grandes entreprises de la place, cf. Banque mondiale (1988).

fixation du taux optimum, que dans l'absence de moyens de contrôle des comptes d'entreprise par la Direction des impôts.

Pour les petites entreprises cette fois, il a été créé en 1994 un impôt synthétique de 7 à 9 % du montant estimé du chiffre d'affaires. Celui-ci se substitue désormais à l'ensemble des prélèvements fiscaux antérieurs tels que patente, TVA, impôt sur le revenu du propriétaire, bénéfice industriel et commercial. Cet impôt couvre le champ des établissements intermédiaires, à la fois non assujettis aux taxes locales – anciennement « petite patente municipale » – et non soumis à l'impôt BIC. Pourtant, le rendement de cet impôt synthétique qui s'adresserait à plus de 20 000 établissements – le supposé « *missing middle* » entrepreneurial –, est resté particulièrement médiocre jusqu'à ce jour.

Notons par ailleurs qu'une modification récente du Code des marchés publics tente de favoriser les petites entreprises de proximité dans le cadre d'un effort de décentralisation. Ainsi, les communes sont autorisées à contracter directement pour tout marché inférieur à 15 millions – le seuil était antérieurement de 10 millions –, et à gérer les conditions de garantie et de délais de paiement des marchés attribués aux petites unités locales. Ces mesures, importantes, restent néanmoins très insuffisantes pour modifier de façon significative les débouchés habituels des petites entreprises ; et il est prévu que des Groupements d'intérêt économique (GIE), rassemblant un nombre significatif de micro et petites unités, soient en mesure de bénéficier de contrats locaux directs à l'aide de procédures simplifiées. Il reste que l'approche « Haute intensité de main-d'œuvre » (HIMO), si fréquente dans le bâtiment et les travaux publics des pays voisins – et envisagée un temps dans le cadre du Plan ivoirien de l'emploi (1990) – n'a jamais vu le jour, les intérêts des moyennes et grandes entreprises de ce secteur étant manifestement trop puissants pour en permettre l'application.

La libéralisation des échanges extérieurs est par ailleurs un volet majeur des politiques d'ajustement en direction du secteur privé, dont les premières mesures reviennent au PASCO – celles-ci reprenaient en réalité des réformes douanières anciennes puisque élaborées dès le deuxième programme d'ajustement, mais dont l'exécution fut ajournée en 1987. Rappelons ainsi qu'il était prévu, dès 1985, de ramener la protection effective à 40 % et de supprimer les barrières non tarifaires. Toutefois, et suite à la détérioration des finances publiques, l'Etat ivoirien a relevé de près de 50 % les droits de douane, puis introduit de nouveaux droits d'entrée, de sorte que le niveau des prélèvements à l'importation était, au début de la décennie 1990, identique à celui des années 1983 (DCGTx, 1994). La réforme douanière a depuis lors été mise en œuvre, d'une part au moyen d'une harmonisation des tarifications et d'une réduction progressive et sélective des protections amorcée sous le gouvernement d'Alassane Ouattara – après la dévaluation du franc CFA, les mesures ont

ont été généralisées, la baisse des droits d'entrée étant estimée à 20 % (OMC, 1995), celle des droits intérieurs passant de 37 à 27 % de la valeur des importations totales – et, d'autre part, *via* la suppression des taxes et licences à l'exportation à l'exception notable du café-cacao.

Vitalité des comportements de rente

Les mutations dans l'environnement économique ivoirien, ci-dessus esquissées, indiquent des tendances contrastées, parfois réversibles, dont le caractère durable n'est pas encore vérifié. Différentes mesures prises au cours des années passées, fortement contestées par les investisseurs et les bailleurs, indiquent que les intérêts directs et de clientèle du monde politico-financier ivoirien conservent toute leur vigueur. Tel est le cas pour l'introduction de taxes complémentaires sur les produits importés, pour la taxation imposée récemment sur toute embauche des personnels expatriés, ou pour la hausse des frais d'ouverture des boîtes postales. De même pour les évidentes résistances apparues à l'application de mesures d'assainissement et de décisions d'ajustement qui paraissaient pourtant acquises – blocages fréquents dans l'activité courante du Guichet unique des investissements venant d'administrations désormais dépossédées de leurs prérogatives ; transparence budgétaire très insuffisante et difficultés de mesure exacte des comptes publics ; vacuité des méthodes de lutte contre la corruption du corps administratif, ou contre les fraudes fiscales et douanières dans les grandes filières de l'agro-exportation.

Dans l'immédiat, les signes de la vitalité des comportements de rente sont suffisamment nombreux pour avoir terni, à plusieurs reprises, les relations entre l'Etat et les bailleurs.

2.2. Privatisations, désengagement de l'Etat, repreneurs

De 1980 à 1996, le mouvement de privatisation a connu trois phases distinctes aux plans des démarches employées, des repreneurs impliqués et du rythme du processus. Hésitante à ses débuts, la réforme du parc des entreprises publiques s'est d'abord limitée à des changements de régime juridique, à des reprises d'actifs sains par des institutions sous tutelle d'Etat (Contamin et Fauré, 1990), enfin à des cessions par décret – faites selon des modalités peu transparentes et à l'avantage d'un petit nombre de bénéficiaires – de titres de propriété sous-évalués (Banque mondiale, 1994). Ces privatisations ont concerné un petit nombre d'établissements, la plupart de taille modeste. A partir de 1990, le processus a été régi par un programme qui, définissant un cadre institutionnel et juridique plus ferme, a permis d'accélérer les privatisations et de diversifier les repreneurs. Enfin, en 1994, ce cadre a été révisé et adapté aux objectifs

économiques post-dévaluation, de même qu'ont été définies les missions d'un Comité de privatisation.

*Emergence de groupes financiers locaux
illusions du petit actionnariat national*

Au total, l'Etat ivoirien se serait désengagé de plus d'une soixantaine d'établissements publics et parapublics sur la période 1980-1996, par différentes modalités : liquidation de sociétés d'Etat entre 1980 et 1990, réduction des participations au sein des entreprises publiques, cession totale de parts d'Etat dans les unités où ce dernier disposait de moins de 25 % du capital, mise en gérance ou privatisation de la gestion. L'Etat s'est ainsi désengagé totalement d'une quarantaine d'entreprises, et a conservé une part résiduelle dans une vingtaine d'autres.

Evolution des privatisations (1980-1996)

Période	NB
1980-1990	30
1991-1994	14
1995-1996	26

Source : Ministère de l'Economie et des Finances 1997b

Contrairement à la décennie passée où les cessions favorisèrent plutôt quelques investisseurs privés sélectionnés ainsi que quelques groupes à capitaux étrangers, les privatisations menées dans les dernières années ont aussi consolidé les positions de groupes financiers à capitaux ivoiriens, et d'investisseurs nationaux qui se sont portés repreneurs en partenariat avec des firmes internationales. La part des reprises de capital par des groupes non ivoiriens reste néanmoins largement dominante.

Une part de 1 % à 5 % des actions est désormais réservée au personnel des entreprises privatisées bénéficiant, pour ce faire, d'outils spécifiques de financement – fonds communs de placement, prêts sans intérêt par exemple. Dans le cas de la SIVOM et de la Palmindustrie, les planteurs et exploitants agricoles ont aussi été sollicités lors des opérations de rachat. De même, la promotion d'un petit actionnariat a été tentée, une partie des actions cédées étant passées par la Bourse des valeurs d'Abidjan (BVA) via les institutions d'épargne populaire, la mise en vente étant effectuée après qu'un noyau dur d'actionnaires privés ait été identifié. On dispose de peu de détails sur la nature, le poids et la répartition exacte de cet actionnariat. Néanmoins, les opérations de vente en Bourse ont atteint 12,2 milliards de 1992 à 1995, la participation de personnes physiques représentant 81 % de ce montant. En 1995, la majorité des souscripteurs individuels – des nationaux à 80 % – ont acquis entre 10 et 100 titres, ce qui tend à indiquer qu'ils font plutôt partie des catégories sociales aisées

du pays – cadres supérieurs des secteurs public et privé, membres des professions libérales. Toutefois, le plus gros des achats effectués par des personnes physiques serait le fait d'environ 150 investisseurs issus des grandes familles ivoiriennes (Danis, 1997).

En 1996, le programme de privatisation a porté sur 18 sociétés, pour un montant de 35 milliards de recettes programmées. Si les résultats n'ont pas été atteints en nombre d'établissements cédés, ils ont en revanche été largement dépassés en terme de ressources mobilisées, la concurrence entre repreneurs de la Palmindustrie ayant été vive. Pour l'année 1997, dernier exercice du programme de privatisation en cours, il a été prévu la mise en vente de 20 sociétés – dont huit figuraient déjà au programme de 1996.

Les autorités ivoiriennes ont annoncé en janvier 1996 leur intention de soutenir la mobilisation de l'épargne des personnes physiques lors d'opérations de privatisation, par un Fonds de soutien à la privatisation logé à la Caisse autonome d'amortissement dont la dotation prévue est de 5 milliards. Les critères d'éligibilité au Fonds devraient favoriser les petits et moyens actionnaires – soit ceux dont les revenus mensuels sont inférieurs à 500 000 francs –, le montant maximum des prêts étant fixé à 5 millions par souscripteur. Des recommandations récentes, émanant d'une mission de la Banque mondiale, proposent en outre de renforcer ce petit et moyen actionnariat par une réduction de la valeur nominale unitaire des titres, par une baisse des coûts de transaction sur les achats et les ventes, par une diversification des canaux de collecte, enfin par la mise en place d'instruments de rachat et de nantissement des parts en vue d'assurer la liquidité des petits placements.

2.3. Réforme du Code des investissements

Au cours de l'année 1995, différentes réformes ont été mises en œuvre pour adapter le cadre réglementaire et promouvoir les investissements du secteur privé. Une refonte du Code d'investissement de 1984 a ainsi été engagée : la longueur des procédures administratives et la complexité des démarches en vue d'obtenir l'agrément prioritaire ou toute autre régime d'exonération, ainsi que l'avantage donné aux grandes entreprises, étaient autant d'obstacles qui en limitaient l'impact. Au total, de 1986 à 1995, 285 entreprises ont bénéficié d'un agrément – dont 199 créations et 86 extensions, restructurations ou modernisations. Le Code conçu en 1995, qui allège le nombre et le délai global des procédures administratives, prévoit désormais deux régimes d'incitations. Le premier, dit « régime de déclaration », permet à toute entreprise hors transport, commerce et bâtiment, de bénéficier pendant une période de 5 à 8 ans d'exonérations

d'impôt sur les bénéfices et de contribution des patentes, et ce pour tout investissement initial inférieur à 500 millions de francs CFA. Il est donc conçu pour favoriser la création d'unités de taille moyenne, notamment par des opérateurs nationaux, bien que différentes fédérations de PME considèrent que les avantages consentis soient finalement restreints. Le second, dit « régime d'agrément » n'est accordé qu'aux investissements supérieurs à 500 millions et prévoit une exonération plus large d'impôts et taxes.

Des PME finalement peu concernées

Jusqu'en 1997, 76 entreprises – dont 59 sont implantées à Abidjan – avaient été agréées dont 24 au titre du régime de déclaration et 52 au titre du régime d'agrément. La plupart des dossiers et financements émanaient d'investisseurs étrangers. Les résidents ivoiriens comptaient pour 23 % des actionnaires d'unités bénéficiaires de l'agrément, les Africains non ivoiriens pour 6 %, enfin les non africains – des Français et Libanais pour l'essentiel – pour 71 %. De plus, les actionnaires d'origine ivoirienne, française et libanaise sont respectivement à l'origine de 16 %, 26 % et 24 % des montants d'investissement effectivement réalisés au cours de l'exercice 1996 (8). Le secteur d'activité le plus représenté, en nombre d'unités agréées, est celui de l'industrie agro-alimentaire – 15 entreprises sur 76. Les entreprises de télécommunication représentent à elles seules 70 % de l'ensemble des investissements bénéficiant des avantages prévus.

Les petites et moyennes entreprises bénéficiaires du régime de déclaration totalisent un investissement programmé de trois milliards de francs environ, soit moins de 3 % du montant des investissements prévus au titre du nouveau Code. Par ailleurs, l'investissement prévisionnel moyen s'établit à 125 millions par établissement. L'agro-alimentaire, l'extraction de minerais et de métaux, la chimie et la mécanique concentrent plus de 50 % de ces placements. Les secteurs médical et paramédical, de la communication et du tourisme ont pris toutefois une part non négligeable dans le volume des capitaux investis.

Au total, ce sont bien des grandes unités agréées qui, en volume d'engagements, ont tiré l'investissement privé global de 1996 au niveau de 63 milliards de francs CFA – bien que les investissements programmés aient été de 126 milliards.

(8) Ce décompte des Ivoiriens intègre cependant divers opérateurs d'origine non ivoirienne, disposant de la double nationalité, de sorte que la proportion habituelle d'investissements d'origine nationale – 7 à 12 % – n'a pas été radicalement modifiée.

3. La main-d'œuvre en Côte-d'Ivoire

Répartition sectorielle, qualification, coût

3.1. Poids relatif de l'emploi salarié

L'essor des entreprises modernes ivoiriennes au cours de la période 1965-1980 aura eu des effets spectaculaires, mais finalement limités sur la structure globale de l'emploi dans le pays. Le décollage du salariat moderne, dont les effectifs ont été multipliés par 2,4 en quinze ans, a fait reculer la part de l'emploi agricole et informel dans des proportions somme toute modestes. De plus, ce décollage est plus imputable aux postes ouverts dans l'administration, qu'à l'embauche de personnels dans les entreprises du secteur moderne. Il convient aussi de relever le rôle non négligeable joué par l'Etat ivoirien dans la création d'emplois au sein des établissements publics et mixtes.

Répartition de l'emploi en Côte-d'Ivoire par secteur 1965-1995
(milliers, %)

Secteur	1965		1980		1988		1992		1995	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
Agriculture	1 487	82	2 284	72	2 775	69	3 150	68	3 597	67
Sect. moderne	181	10	440	14	405	10	380	8	438	8
- Entreprises	147	8	326	10	253	6	232	5	279	5
- Admin.	34	2	114	4	152	4	148	3	159	3
Sect. informel	151	8	430	14	850	21	1 090	24	1 347	25
Total actifs occup.	1 819	100	3 154	100	4 030	100	4 620	100	5 382	100

Source : Labazée 1998

Soulignons que le constat d'une régression sans précédent du travail salarié en Afrique depuis les années 1980 s'applique aussi à la Côte-d'Ivoire. Néanmoins, le déclin de l'entrepreneuriat moderne n'a pas radicalement affecté la structure générale de l'emploi : le salariat du secteur moderne public, parapublic et privé, représente en effet 10 % des postes d'actifs occupés en 1965, 14 % en 1980, et 8 % en 1992 ; l'emploi salarié en entreprise représente pour sa part, et aux même dates, 8 %, 10 % et 5 % de l'emploi total, de sorte que son poids dans l'emploi dit moderne a été régulièrement déclinant – de même en proportion d'actifs occupés en Côte-d'Ivoire. De plus, la part de la main-d'œuvre dite « banale » dans les unités du secteur moderne ivoirien – manœuvres et personnels dépourvus de toute qualification et de formation spécifique –, s'est certes réduite au cours de la période, mais reste toujours élevée : de 20 à 30 % des effectifs des entreprises selon le secteur d'activité.

Au total, et dans la durée, le fait le plus marquant demeure bien la capacité des secteurs agricole et informel à fournir des emplois, et ce quelle que soit la « conjoncture ».

3.2. La contraction de l'emploi dans le secteur moderne

Une première vague de licenciements massifs a conduit, de 1980 à 1985, à une perte de 50 000 emplois salariés. Pendant ces premières années d'ajustement, les liquidations et restructurations de sociétés d'Etat ont plus pesé sur la baisse totale d'effectifs salariés que les licenciements dans le secteur privé, les établissements mixtes étant pour leur part peu touchés. La première vague d'assainissement du secteur parapublic, affectant notamment quelques grandes unités agro-industrielles, a donc grandement contribué à la réduction de l'emploi salarié. Il reste que les PME du secteur privé moderne – par commodité, on désignera ainsi les entreprises enregistrées à la Centrale de bilans – ont aussi contribué à la réduction d'emplois salariés, notamment lorsque leur activité dépendait des marchés d'Etat et, par suite, du niveau des dépenses publiques. Le nombre d'entreprises enregistrées à la Centrale de bilans ayant augmenté de 41 % entre ces dates, c'est bien la taille moyenne des unités qui a été affectée. Quelques branches – électricité, gaz, eau, bois, chimie et parachimie par exemple – ont réussi à maintenir leur effectif global sur la période, même si l'accroissement du nombre d'entreprises atteste d'une fragmentation croissante de l'activité. Mais bien d'autres, à l'inverse, ont supporté de fortes baisses d'effectifs : les matériaux de construction, le BTP, le tertiaire hors commerce, le textile soumis à la concurrence internationale et à la contrebande ont perdu près de la moitié des effectifs enregistrés en six ans. Dans nombre de secteurs, la crise a réduit la rentabilité des entreprises qui ont réagi d'une part en licenciant, d'autre part en sous-traitant à des petits établissements informels les segments les moins capitalistiques de leur activité. Tel a été le cas dans la mécanique et la réparation, ainsi que la menuiserie où d'anciens salariés d'entreprises modernes se sont installés à leur compte pour traiter les commandes de leurs anciens employeurs. Rien pourtant ne laisse penser que le secteur informel a réussi, en chaque cas, à compenser les emplois supprimés et la baisse globale du niveau d'affaires dans le secteur moderne.

Pertes d'emploi dans les entreprises modernes : un rapide bilan

Sur la décennie 80, les deux tiers des emplois perdus auront été imputables aux faillites et restructurations, le tiers restant revenant aux licenciements individuels. De 1986 à 1990, liquidations et privatisations restent des facteurs importants de la hausse du chômage, bien que le désengagement de l'Etat se soit accompli à un rythme fort lent et que la politique d'ajustement de l'emploi dans les entreprises à capitaux publics ait plutôt privilégié, parmi les diverses modalités mises en œuvre dans les pays d'Afrique, un mixte de réduction d'effectifs et de baisse des salaires réels.

Relié à une privatisation de la gestion, ce choix a donné des résultats positifs en termes de productivité du travail au prix d'une rupture dans la relation implicite, et jusqu'alors respectée, entre le taux de création de postes salariés et celui de la croissance urbaine. De 1990 à 1995, les privatisations jouent plutôt en faveur de l'embauche : pour les 23 entreprises privatisées à cette période, le solde entre l'effectif à la date de privatisation et celui de la fin d'année 1996 est positif de 1 200 emplois, soit 6 % d'emplois salariés supplémentaires.

Au cours de la décennie, la baisse d'emploi dans les entreprises enregistrées à la Centrale de bilans a été supérieure à la réduction de la masse salariale globale, de sorte que le salaire moyen est resté stable, voire a légèrement augmenté dans différentes branches. Cette situation confirme que les PME privées ont préféré réduire leurs effectifs, mais n'ont pas pu ou n'ont pas souhaité saisir toutes les opportunités réglementaires de contraction des niveaux réels de salaire, en particulier pour la main-d'œuvre qualifiée.

De ce point de vue, le secteur du bâtiment et des travaux publics est un cas d'école. Il a été le plus fortement affecté par le retournement de la conjoncture ivoirienne, suite à la réforme des baux administratifs qui ont réduit l'intérêt rentier jusqu'alors tiré des investissements immobilier, et à la réduction des commandes publiques qui représentaient le plus gros de son activité. Sur la décennie, le chiffre d'affaires du BTP a ainsi baissé de 315 à 66 milliards de francs CFA, l'emploi enregistré chutant de 90 % et la masse salariale de 70 %. Le secteur est finalement passé du second au septième rang des employeurs du secteur moderne.

Emploi et masse salariale des entreprises du BTP (1980-1990)
(Milliards FCFA)

	1980	1982	1984	1986	1988	1990
Chiffre d'affaires HT	276	192	115	74	100	66
Masse salariale	47	28	27	16	21	14
Effectifs	34 635	16 677	8 023	5 002	6 665	3 436

Source : BIT, TSSI 1992

Pour la plupart, les majors du bâtiment ivoirien n'ont pu adapter leurs techniques de production à forte intensité de capital, à la contraction des débouchés et à la réduction de la taille unitaire des marchés publics. Leur option technologique, sans doute coûteuse en devises, en équipements, et par surcroît faiblement génératrice d'emplois, est le résultat de règles de passation et d'exécution des marchés publics mises en place pendant la croissance (Garnier *et al.*, 1993). Et on conçoit que ces entreprises gèrent avec une extrême prudence la reprise post-dévaluation en limitant leurs investissements, en externalisant les charges de main-d'œuvre et en ayant recours à la sous-traitance.

3.3. L'ivoirisation de l'emploi salarié dans les PME

Le faible niveau d'ivoirisation du travail dans les PME enregistrées et dans les micro entreprises urbaines a, dès le début des années 1970, pesé sur la politique publique d'emploi. En pratique cependant, les résultats ont souvent été bien plus nuancés que les programmes de promotion de l'emploi national ne le laissent penser. La période de croissance aura par exemple fourni du travail aux ivoiriens, et amorcé une lente ivoirisation des postes d'encadrement subalterne ; mais la structure par nationalité des emplois salariés n'en a pas été transformée. Le volontarisme politique s'est ici heurté aux réalités durables du marché du travail ivoirien. Ainsi, les investissements dans les secteurs minier, sucrier ou textile, formant l'armature industrielle des années 70, ont suscité une demande de main-d'œuvre ne correspondant pas aux qualifications ivoiriennes disponibles, et moins encore aux espérances sociales nées du « miracle ivoirien ». Et ni les incitations fiscales, ni le rôle de filtre dévolu à l'Office de la main-d'œuvre n'ont pu accélérer l'ivoirisation de ces emplois.

Une nette ivoirisation des fonctions d'encadrement

Amorcée au cours de la décennie 1970, l'ivoirisation des postes de maîtrise et de cadres subalternes s'est accélérée dans les années 1980. La proportion d'ivoiriens occupant désormais ces niveaux de qualification est proche de 90 %. L'ivoirisation s'est de plus poursuivie dans les postes d'encadrement moyen et supérieur d'entreprise, les deux tiers étant occupés par des nationaux. Le taux global d'encadrement ivoirien a ainsi progressé de près de 15 points de 1979 à aujourd'hui. Cette incontestable ivoirisation de l'encadrement s'est accomplie tantôt par des promotions internes, pour les postes techniques notamment, tantôt par l'intégration de jeunes diplômés sortant de l'école, et ce pour les emplois administratifs et commerciaux.

Effectifs salariés des PME enregistrés par qualification et nationalité (1993)

Qualification	Ivoiriens		Autres africains		Non africains		Ensemble	
	NB	%	NB	%	NB	%	NB	%
Direct + cadres	3 259	61,7	169	3,1	1 859	35,2	5 287	100
Maîtrise + technic.	13 190	89,1	702	4,7	916	6,2	14 808	100
Emp/ouv. qualifiés	27 903	88,9	3 329	10,6	136	0,5	31 368	100
Emp/ouv. non qual.	38 965	54,8	32 190	45,2	12	0,0	71 167	100
Total	83 317	67,9	36 390	29,7	2 923	2,4	122 630	100

Source : Centrale de bilans 1993

Néanmoins, et dans tous les cas, ce mouvement s'est accompli dans un contexte de suppression générale de postes de cadres, et de départ massif

d'expatriés – ces derniers suivant de près la chute des investissements étrangers en Côte-d'Ivoire. Il est peu probable, en conséquence, que de semblables résultats d'ivoirisation aient pu être obtenus hors du contexte de crise. De même est-il possible qu'une reprise d'activité conduise à un tassement du niveau global d'ivoirisation des postes d'encadrement. On notera, à l'inverse, que l'ivoirisation a beaucoup moins concerné la main-d'œuvre non qualifiée.

Des données récentes sur les mouvements migratoires en direction d'Abidjan indiquent un relatif tassement des flux pendant la période d'ajustement. Elles signalent aussi quelques retours vers les zones rurales ivoiriennes et les pays limitrophes (EIMU, 1996) bien qu'il soit difficile d'avancer une mesure précise en la matière. Néanmoins, l'attraction abidjanaise – et l'offre de travail non ou peu qualifié qu'elle induit de façon mécanique – s'est bien poursuivie, à un rythme sans doute moins soutenu que dans les années 1970, et restera longtemps encore un élément de la donne sous-régionale (OCDE, 1998). La poursuite des migrations, ainsi que les blocages d'accès des non ivoiriens au foncier rural, semblent du reste avoir contribué à la baisse réelle des salaires de la main-d'œuvre dite banale que les PME ont pu, sans risque majeur, laisser chuter : les fortes pressions à l'emploi, et le faible taux de dépendance – rapport entre actifs migrants et inactifs migrants – ont fourni les conditions économiques et sociales d'une baisse des revenus des manœuvres et ouvriers spécialisés, postes occupés pour près de 50 % par des africains étrangers en 1993.

3.4. Système éducatif et niveau de formation de la main-d'œuvre

Malgré la réduction des dépenses publiques, les charges du système éducatif ivoirien ont été reconduites dans les années 1980. Celles-ci ont absorbé près de 45 % du budget de fonctionnement et représenté 14 % des investissements publics sur la décennie. Le recrutement d'enseignants du secteur public s'est aussi poursuivi, mais à des conditions de salaire revues à la baisse.

L'enseignement technique et professionnel : une cible non atteinte

Cet effort considérable de financement du système éducatif a toutefois privilégié l'enseignement général au détriment de la formation professionnelle, et les structures d'enseignement technique ont surtout dispensé des savoirs négociables dans les PME du tertiaire : peu de formations professionnelles ont été adaptées aux besoins de l'industrie de sorte que le déficit de compétences y a été reconduit – en atteste le taux

d'encadrement technique, particulièrement faible. Enfin, aucun lien solide n'a été établi entre les institutions d'enseignement technique et les besoins en formation des opérateurs et des apprentis du secteur artisanal.

Sans doute, un enseignement technique et professionnel de bonne qualité s'est développé en Côte-d'Ivoire dans les années 1970, mais sa capacité d'accueil est restée limitée – elle est estimée à 40 000 places – conformément aux orientations implicites de la décennie : il s'est agi de favoriser l'emploi technique moderne, notamment dans le secteur tertiaire et dans les structures d'Etat, non de dispenser une formation de masse négociable au sein de la micro, petite et moyenne entreprise urbaine ou agricole. Le retournement de conjoncture a néanmoins fait apparaître les limites de tels choix : coût élevé du dispositif de formation, charge unitaire par élève extrêmement lourde, et rendement – mesuré en termes d'accès à l'emploi et de niveau de rémunération – finalement plus faible que celui noté dans l'enseignement général. L'enseignement technique privé a, pour sa part, plutôt assuré son essor sur une clientèle scolaire féminine – mais sur des filières professionnelles d'emblée saturées. Il faut attendre la fin de la décennie pour qu'une réflexion sur les causes du faible rendement de la formation professionnelle soit engagée, et qu'elle débouche sur la mise en œuvre d'un Programme de valorisation des ressources humaines (PVRH) visant à améliorer simultanément le niveau, le coût et le rendement de l'éducation primaire et professionnelle. Ce nouveau dispositif, visant à articuler l'offre de qualifications aux besoins des entreprises, fait néanmoins une impasse quasi absolue sur l'appui en formation des micro et petites entreprises urbaines, pour concentrer son action sur les établissements du secteur moderne et sur l'insertion des jeunes déscolarisés.

Autant que le secteur public et parapublic, les PME privées de Côte-d'Ivoire ont assuré un rendement élevé à tout investissement scolaire, y compris de niveau primaire, du moins jusqu'au début des années 1980 où les ménages ont dû ajuster – en réduisant le nombre des scolaires au sein de chaque famille – leur stratégie éducative afin d'en préserver l'intérêt. L'essor du chômage des diplômés, la réduction des salaires et l'arrêt des recrutements automatiques dans la fonction publique, enfin l'allongement de la durée de quête d'un emploi qualifié dans les services administratifs du secteur privé, sont à présent autant de symptômes d'une chute du taux de retour scolaire, même s'ils ont des effets finalement mineurs sur le niveau éducatif national : le phénomène des « déscolarisés » – élèves en situation d'échec mais restant néanmoins inscrits dans des écoles publiques ou privées (Vidal et Le Pape, 1986), manifeste clairement toute l'importance du statut de scolaire parmi les jeunes urbains, y compris ceux qui sont objectivement des chômeurs.

Si l'image d'un secteur moderne peuplé de diplômés, par opposition au secteur informel accueillant plutôt des petits patrons et des employés illettrés ou peu scolarisés, mérite sans doute d'être nuancée, il reste que le niveau moyen d'études des salariés du secteur moderne est sensiblement plus élevé – entre 2 et 4 ans en moyenne – que chez les artisans et petits commerçants urbains. Une telle différence tient, on l'a vu, à un modèle éducatif conçu pour accéder aux postes administratifs et aux emplois du tertiaire privé. Elle résulte aussi du poids des non ivoiriens au sein du secteur informel – de l'ordre de 60 % – originaires de pays dont les taux de scolarisation sont de 20 à 35 % inférieurs à celui de la Côte-d'Ivoire.

Niveau d'instruction des employés des secteurs moderne et informel (1995)
(%)

Niveau instruction	Moderne	Informel
Sans instruction	20,9	51,9
Lire / écrire	3,5	4,5
Primaire	17,4	24,2
Secondaire général	34,9	17,0
Secondaire technique	9,3	1,4
Supérieur	12,8	0

Source : Institut national de la statistique 1995

3.5. Déréglementation du marché du travail et coût de la main-d'œuvre

L'un des arguments justifiant une déréglementation du marché du travail ivoirien réside dans le fait que le secteur privé n'aurait pu obtenir la main-d'œuvre compétente et qualifiée lui faisant défaut, par suite de la concurrence déloyale que lui imposait le secteur public (Demery, 1994). Aussi, dès le début des années 1980, il s'est agi de réallouer le travail qualifié vers les activités de production des biens échangeables, et de lier le niveau de rémunération aux performances réelles de la main-d'œuvre. Les moyens mis en œuvre ont consisté en un blocage des salaires nominaux de la fonction publique, décidé en 1981, puis l'année suivante par celui du salaire minimum interprofessionnel (SMIG) et agricole (SMAG). Un alignement progressif des grilles de rémunération des établissements publics nationaux sur celles du secteur public a aussi été engagé. Toutefois, à la fin des années 1980, le retard pris par les autorités ivoiriennes dans la réforme de la législation du travail devait être dénoncé par les institutions internationales, qui y voyaient la raison du déclin des emplois productifs modernes et de la croissance des effectifs dans la fonction publique. La libéralisation complète du marché du travail fut, en conséquence, érigée en condition expresse du déblocage d'une seconde tranche du prêt d'ajustement. L'une des réformes alors engagée consista en une réduction de moitié du montant des charges sociales sur salaire,

l'Etat s'engageant en outre à les supprimer totalement, du moins pour les travailleurs nationaux. Le PASCO mena en 1991 à l'exclusion des jeunes diplômés et des chômeurs de longue durée du régime d'indemnisation. Par ailleurs, l'OMOCI perdit en 1992 son monopole de placement des travailleurs, l'embauche directe par les entreprises ou *via* des organismes privés de recrutement étant ainsi autorisée tandis que les prérogatives de l'Inspection du travail étaient réduites. Les procédures de licenciement économique furent aussi allégées.

Le coût du travail : un débat biaisé

Malgré les mesures de déréglementation du travail, le coût de la main-d'œuvre salariée ivoirienne est considéré, dans les études émanant des organismes internationaux, comme élevé relativement à celui de ses concurrents de la sous-région – en particulier les pays anglophones – et des pays d'Asie de l'Est, au point qu'il pénaliserait les entreprises exportatrices sur les marchés internationaux. De fait, en intégrant aux salaires les divers avantages, indemnités et primes, les frais unitaires de personnel auraient augmenté de près de 25 % entre 1982 et 1990. Le niveau des taxes sur salaire alourdit de plus le coût final du travail : avant la mise en œuvre du PASCO, ces charges se composaient de la contribution des employeurs – 10 et 16 % respectivement sur les salaires des nationaux et des étrangers ; de l'impôt sur les traitements et salaires au taux de 1,5 % ; de la contribution nationale de solidarité de 1 % ; de la contribution nationale, variant de 1 à 10 %. Il semble du reste qu'un allègement ne puisse être aisément programmé hors d'une révision générale, politiquement et socialement coûteuse, de tout le système fiscal ivoirien (CERDI, 1996). En conséquence, seule la contribution des employeurs a été revue à la baisse, de façon modulée selon la nationalité de l'employé : celle-ci s'établit à 3,5 % pour les nationaux, pour monter à 15 % pour les expatriés.

Il faut néanmoins relativiser toutes les études sur le prix du travail qui excluent de leur calcul l'ensemble des frais d'approche et d'insertion dans l'entreprise – coût de transaction pour accéder à la main-d'œuvre, investissements dans les équipements d'hygiène, de sécurité, de confort, frais de formation aux technologies – dont on sait qu'ils sont fort réduits en Côte-d'Ivoire. En outre, des enquêtes récentes (Banque mondiale, 1994 ; CERDI et *al.*, 1995 ; ENSEA-IRD, 1997) indiquent clairement que les entrepreneurs privés n'érigent pas le coût salarial direct en obstacle majeur à l'essor de leurs affaires. Notons enfin que les PME ivoiriennes ont très sensiblement élevé les montants de salaire de leurs personnels qualifiés – plus de 64 % en nominal de 1983 à 1993 –, et à l'inverse fortement comprimé les revenus de la main-d'œuvre banale.

Malgré les mouvements sociaux résultant de la dévaluation, l'Etat est parvenu à contenir la hausse des salaires réels à 17 % en 1994. De plus, les charges sociales ont été réduites, de manière différenciée selon la nationalité des employés : la contribution de 2,5 % sur les salaires des ivoiriens à la charge des employeurs a été supprimée, la taxe sur les salaires des expatriés est passée de 16 à 11,5 %. Toutefois, dès 1995, diverses mesures fiscales ont cherché à limiter le mouvement d'embauche des cadres expatriés, associé à la reprise des investissements étrangers. La même année, une révision du Code du travail a assoupli les procédures de licenciement : les employeurs sont désormais autorisés à décider seuls le renvoi d'un employé pour motif économique, et à rompre son contrat de travail en négociant avec ce dernier. D'autres mesures de flexibilisation et de déprotection des emplois salariés – assouplissement du contrat à durée déterminée, aménagement du temps de travail – ont également été prises qui, comme ailleurs, en font une variable d'ajustement aux contraintes financières de court terme des entreprises.

3.6. Dévaluation, reprise économique et embauche

Si la déprotection de l'emploi est engagée, on peut en revanche s'interroger sur l'effet qu'exerce, depuis la dévaluation, la nette reprise des affaires et la libéralisation du marché du travail sur les stratégies d'embauche des moyennes et grandes entreprises du secteur moderne ivoirien. Les résultats d'une enquête menée auprès de 102 unités du secteur industriel, du BTP et des services représentant 66 500 emplois fin 1996 (ENSEA-IRD, 1997), font apparaître une hausse moyenne annuelle des chiffres d'affaires importante, suivie d'une évolution moindre des valeurs ajoutées. Mais, à cette reprise d'activité, répondent des politiques d'embauche privilégiant la main-d'œuvre occasionnelle, ainsi que le recours au tâcheronnat et à la sous-traitance. La création d'emplois permanents n'apparaît nettement qu'aux postes de maîtrise et de cadres.

L'emploi occasionnel

Une forme de travail en voie de généralisation

Le recrutement des personnels permanents et occasionnels laisse une place importante aux circuits relationnels : l'emploi par recommandations ou par connaissances dans l'entreprise, ainsi que bien d'autres modes non concurrentiels d'accès à la main-d'œuvre, sont pratiqués par la majorité des entreprises enquêtées, soit de manière exclusive, soit le plus souvent en parallèle avec des recrutements sur le tas, par annonce, par intérim, par agences et par cabinets privés. Pour l'embauche permanente d'employés et d'ouvriers qualifiés comme non qualifiés, la majorité des entreprises

font d'abord appel aux travailleurs occasionnels qu'ils ont déjà fait travailler, ensuite aux ouvriers recommandés par des personnes déjà présentes dans l'entreprise. De même, la proportion moyenne de cadres embauchés par recommandations et relations est, toutes branches confondues, de 25 % et s'établit à 43 % pour les agents de maîtrise.

Ces quelques résultats valident l'hypothèse d'une reprise encore incertaine de l'embauche permanente dans les moyennes et les grandes entreprises ivoiriennes, celle-ci étant plutôt centrée sur le recours aux travailleurs occasionnels, et s'articulant à des formes non concurrentielles de recrutement.

Les perspectives post-dévaluation sont sans doute favorables à une reprise des investissements, notamment de la part de grands groupes étrangers que les autorités ivoiriennes comptent attirer dans des filières prioritaires, à fort contenu technologique ou à la faveur des privatisations. Les récents obstacles à l'embauche de cadres expatriés, conformes à la politique d'ivoirisation des postes de responsabilité, est néanmoins de nature à tempérer l'enthousiasme d'opérateurs dont les investissements sont accompagnés, le plus souvent, d'une exportation de procédures et de méthodologies établies par les maisons mères.

3.7. La main-d'œuvre des micro et petites entreprises urbaines

Un double mouvement sur le marché de l'emploi s'est accompli au cours de la décennie passée, l'un de profonde régression des effectifs des entreprises vivant de marchés publics ou bénéficiant de protections, l'autre de hausse des postes de travail salariés et non salariés – apprentis, aides familiaux – dans les micro et petites entreprises urbaines. Il reste que le jeu n'a été à somme nulle ni en postes de travail rémunérés, ni en revenus distribués. Divers travaux émettent par ailleurs des doutes sur le dynamisme, à terme, d'un petit entrepreneuriat lui-même adossé aux revenus des employés du secteur moderne, et peu en état de produire en faisant appel au travail salarié. Il n'est nullement acquis que les petits entrepreneurs de l'informel urbain puissent réaliser, en dehors de tout cadre réglementaire ou à tout le moins d'une régulation, l'idéal-type d'un marché d'emploi libre, parfaitement concurrentiel et développant le lien salarial

L'improbable généralisation du salariat dans le secteur informel

Dès les années 1960 et 1970, les enquêtes urbaines ont fait apparaître d'une part une croissance des effectifs occupés dans l'artisanat et le petit commerce, et d'autre part une mutation dans la structure d'emploi des micro et petites entreprises défavorable au travail salarié. Cette dernière

est attribuée à la tendance des petits entrepreneurs à substituer à la main-d'œuvre salariée du personnel peu ou non rémunéré, par suite d'une hausse générale du coût du travail en Côte-d'Ivoire. Les travaux issus de l'enquête « Château » (1976) et de Oudin (1985) indiquent que le travail salarié est plutôt concentré dans les entreprises « intermédiaires » ou en « transition » qui, échappant au comptage de la Centrale de bilans, s'acquittent néanmoins de la contribution des patentes –, soit 18 000 établissements en 1976, 31 000 en 1988. Or, le taux de croissance de ce « *missing middle* » entrepreneurial serait de moitié inférieur à celui des micro entreprises urbaines localisées, de sorte que ces dernières tendent à imprimer leur logique d'embauche à l'ensemble du secteur informel.

Les études détaillées de Lootvoet (1988) puis de Fauré (1994) ont plus tard fourni des décomptes convergents sur la structure d'emploi dans les micro entreprises, au terme desquelles il a été montré que le salariat occupait moins de 20 % des effectifs totaux. Elles ont indiqué, de plus, que le salariat est corrélé d'une part à la taille de l'établissement, d'autre part au type d'activité – le petit commerce emploie une proportion très modeste de travailleurs permanents et rémunérés –, enfin à l'ancienneté dans l'activité. De même, les enquêtes récentes sur l'économie populaire des villes de San Pedro, Daloa et Korhogo (ENSEA-IRD, 1998 ; 1999) confirment que la croissance de l'informel, à partir de la fin des années 1980, s'est opérée à l'avantage de la micro distribution et au détriment de la taille, de la durée de vie et de l'emploi salarié des petits établissements.

Les résultats de l'enquête effectuée au cours de cette étude auprès des micro et petites entreprises urbaines, exposés en partie 3 de l'ouvrage, suggèrent que ces dernières n'ont pas échappé au repli du lien de travail sur les liens sociaux. En période de crise et de concurrences accrues entre petits opérateurs, la régulation des activités informelles est passée par une conversion des liens de dépendance en rapports de mise au travail de sorte que la rémunération – nulle, faible ou non monétaire – du temps ainsi mobilisé assure l'allègement des charges fixes sans lequel l'activité serait menacée. Renforçant le constat, l'essor de la pluriactivité, quelque forme qu'elle prenne, s'appuie aussi sur la mobilisation des ressources domestiques : patrimoine, épargne, travail des cadets. L'observation vaut, semble-t-il, pour le monde rural où les liens de parenté tendent à être le socle de soumissions économiques qualifiées parfois de « clientélisme domestique » (Chauveau, 1994). Loin des attentes libérales parfois explicitement énoncées (Schneider, 1991), les choix d'ajustement et de déréglementation du marché du travail n'ont pas, jusqu'à présent, servi de levier au rapport salarial dans le secteur informel.

On ne doit pas oublier enfin que, par comparaison au secteur des entreprises modernes, le statut salarial au sein des micro et petites entreprises urbaines a rarement le même contenu contractuel, la même

fonction productive et ne s'inscrit pas de la même manière dans les parcours professionnels. Il constitue le plus souvent un moment important entre l'apprentissage et l'installation à son compte. Le statut salarié est alors, pour le patron, un moyen de retenir quelque temps un bon employé ayant achevé son apprentissage. Simultanément, il est pour le salarié un moyen de rassembler les fonds pour son installation. Ce statut peut aussi résulter d'un échec entrepreneurial, obligeant à travailler provisoirement pour le compte d'un tiers. Dans tous les cas, le salariat est une phase transitoire pour les individus. Mais, pour le secteur, il est l'instrument-clé de sa reproduction, et reste soumis comme tel à une stricte régulation des tensions entre la capacité qu'a l'employeur de payer un salaire attractif, et les moyens dont dispose l'employé pour s'installer à son compte.

4. L'investissement privé en Côte-d'Ivoire Autofinancement et besoins d'endettement

4.1. Les enjeux de l'investissement privé en Côte-d'Ivoire

Au moins jusqu'en 1980, l'investissement privé en Côte-d'Ivoire a atteint des niveaux non négligeables – la formation brute de capital fixe (FBCF) privée s'établit par exemple à 270 milliards en 1978 soit plus de 16 % du PIB –, et très supérieurs à ceux constatés dans les Etats de la sous-région. Ils n'ont toutefois jamais égalé les scores enregistrés par les pays d'Asie du sud-est. En valeur courante, l'investissement privé a doublé de 1970 à 1975, puis triplé de 1975 à 1978, sous l'effet des placements de capitaux privés étrangers, des réinvestissements et de l'endettement des unités localement installées.

Les composantes du taux d'investissement national

Composantes	60-69	70-79	80-89	90-93	94	95	96
PIB / an (Mds)	214	966	2 803	2 942	4 156	4 693	5 442
FBCF / an (Mds)	39	242	425	247	439	584	771
FBCF/PIB (%)	18,0	25,1	15,2	8,4	10,6	12,4	14,2
- dont privé (%)	12,2	14,5	8,4	4,5	6,0	7,5	8,2
- dont public (%)	5,8	10,6	6,8	3,9	4,6	4,9	6,0

Source : INS 1960-1991 ; Dir. Prévision 1992 ; BCEAO 1993-1995 ; BNEDT 1996

L'investissement privé a suivi la contraction des investissements publics dès le retournement de la conjoncture, et en a considérablement amplifié les effets. Ainsi, entre 1980 et 1989, la chute du niveau d'investissement national est aux trois quart imputable à la baisse des placements privés – en valeur courante, ceux-ci diminuent en effet de 52 % –, le quart restant revenant à la réduction des dépenses publiques d'investissement. Le démantèlement des protections industrielles, la

chute des commandes publiques ainsi que la baisse du revenu par tête expliquent en effet que le taux d'investissement privé soit tombé à 8,4 % du PIB au cours de la décennie passée et que le trend ait été régulièrement descendant jusqu'en 1993. Dès 1984, le niveau d'investissement n'a plus assuré la reconstitution du stock de capital, en particulier dans les grandes entreprises, tandis que les placements directs de capitaux sont devenus durablement inférieurs aux sorties de revenus du capital (9).

La décrue des investissements privés jusqu'en 1994

Diverses raisons expliquent la décrue des investissements privés jusqu'à la dévaluation. Les principales, parmi celles-ci, touchent de près à la constitution d'un tissu entrepreneurial dont on ne peut oublier qu'il s'est appuyé sur une intense activité réglementaire d'Etat. Le démantèlement progressif des instruments de la régulation publique a paradoxalement rendu imprévisible le rendement de placements privés jusqu'alors adossés au « besoin d'Etat » (Contamin et Fauré, 1992). Par ailleurs, l'épargne interne s'est contractée dès les premiers signes d'entrée de crise – le taux d'épargne nationale passe en effet de 26 % à 9 % entre 1977 et 1981 – sous l'effet d'une hausse du coût des biens alimentaires affectant les revenus familiaux et, faut-il le rappeler, d'une accumulation croissante de réserves en devises placées par des ivoiriens hors du territoire : elles auraient représenté, en 1987, l'équivalent de dix années d'investissements privés...

D'autres motifs ont aussi joué dans les stratégies de désinvestissement des entreprises. La crise du système bancaire ivoirien, dont la politique de crédit a été paralysée par le déficit budgétaire et l'endettement public, les difficultés de trésorerie des établissements créditeurs de l'Etat, ainsi que la surévaluation du taux de change et les rigidités administratives ont incontestablement limité les opportunités d'investissement.

La reprise des investissements est manifeste après la dévaluation, les taux étant de 10,6, 12,4 et 14,2 % respectivement en 1994, 1995 et 1996, soit un flux additionnel d'investissements de 145 et 186 milliards d'une année sur l'autre. Il reste que différents signes sont de nature à tempérer l'enthousiasme. D'abord, ces résultats sont de 4 % inférieurs aux objectifs du Programme macroéconomique mis en œuvre à partir de 1994, obérant ainsi les taux de croissance globaux escomptés pour l'économie ivoirienne. Ensuite, la contribution du secteur public à la progression annuelle des investissements est désormais comparable à celle du secteur

(9) Les données établies par la Banque mondiale (R-12885-IVC) permettent d'évaluer ce solde net négatif à 315 millions de dollars sur la période 1980-1991, dont 75 % seraient sortis à l'extérieur du territoire.

privé ; il a du reste été convenu avec les autorités de Bretton Woods que l'investissement public ne dépasse pas un plafond de 6 %, taux d'ores et déjà atteint depuis 1996. Enfin, les taux post-dévaluation sont encore bien loin des niveaux d'investissement atteints au cours des années 1970. Les opérateurs privés semblent encore réticents à s'engager dans une stratégie de recapitalisation durable des entreprises, les efforts fournis après la dépréciation du franc CFA ayant déchu à partir de 1996 (10) malgré la baisse du taux d'escompte de la BCEAO. La priorité paraît être donnée à la reconstitution des fonds de roulement et à une remise en état des actuelles capacités de production. L'évolution des importations de biens d'équipement, bon indicateur du dynamisme du secteur privé, suggère aussi un tassement de l'effort de reconstitution du capital productif à partir de 1996 : si leur montant est passé de 54 à 134 milliards entre 1993 et 1994 pour s'établir à 175 milliards en 1995, il est resté à ce dernier niveau pendant l'année 1996, la tendance pour l'exercice 1997 amorçant une décrue.

L'accélération du mouvement de privatisation a aussi joué un rôle important dans la reprise post-dévaluation des investissements, de même qu'il avait contribué à amortir la décapitalisation au cours de la période précédente. Dans la plupart des cas de reprise, les investissements nets ont progressé au moins pendant les deux premières années. Au total, la privatisation des sociétés à forte capitalisation – SAPH, SITARAIL, SICOR par exemple – a assuré une hausse moyenne du volume des investissements allant de + 100 à + 400 % l'an (11).

4.2. Politiques publiques et investissements des PME

Bien avant la dévaluation, les modalités de reprise de l'investissement privé, et plus particulièrement la contribution des petites et moyennes entreprises à cette reprise, ont été au cœur de débats visant à définir une politique publique de sortie de crise. A partir de 1985, dans le cadre du PAS II, la Banque mondiale accordait un Prêt de restructuration et de développement de l'industrie (PRDI) de plus de 8 milliards, destiné au refinancement de crédits consentis aux PME locales. L'initiative fut néanmoins suspendue au début des années 1990, suite au peu d'empressement des petites unités à déposer des dossiers : moins de 65 % de la ligne de crédit fut mobilisée, les bénéficiaires appartenant en outre au segment supérieur de l'activité industrielle. Aucune évaluation

(10) Entre 1994 et 1995, le secteur privé a généré 105 milliards d'investissements supplémentaires, contre 40 milliards pour le secteur public ; entre 1995 et 1996, ces investissements additionnels sont respectivement de 92 milliards et 94 milliards.

(11) Estimées à 100 milliards de francs CFA, les recettes des privatisations ont aussi joué sur le niveau de l'investissement public, et sur la liquidation des arriérés internes.

d'ensemble du programme ne permet à ce jour d'en mesurer les effets réels sur l'investissement et l'emploi.

En 1991, les objectifs de croissance du PIB fixés par le Programme de relance à moyen terme – soit + 5 % à l'horizon 1995 – ont cette fois mené à la confection d'un Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises, dont il était attendu une contribution majeure à l'effort d'investissement global fixé à 11,8 % du PIB. Il s'agissait de mobiliser rien moins que 43 milliards de ressources primaires en vue d'alimenter un compte de refinancement contribuant, à hauteur de 50 %, aux opérations de restructuration, d'extension et de création des PME. Toutefois, la dévaluation mit un terme à ce projet, du reste discuté dans sa forme et dans ses hypothèses de base – compte financé sur devises avec un risque de change supporté par l'Etat ivoirien, incertitudes quant aux besoins de financement effectifs du secteur privé notamment – par différents bailleurs.

Faut-il une ligne de financement ad hoc pour les PME ?

En 1994, l'exécution du Programme d'ajustement macroéconomique et structurel prévu sur deux ans tablait sur une croissance du PIB de 6 % l'an et un taux d'investissement global de 18 % du PIB. La désagrégation sectorielle du programme laissait apparaître l'importance conférée au secteur privé, dont le montant d'investissements attendus pour 1996 devrait être de l'ordre de 750 milliards environ. Plus optimistes encore, les prévisionnistes révisèrent les agrégats à la hausse, fixant un PIB à 7 000 milliards en l'an 2000 et un investissement privé annuel de l'ordre de 1 400 milliards. Dans un tel contexte – qualifié dans divers services de la prévision de « révolution industrielle programmée », le Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises, évoqué plus haut, fut de nouveau remis à l'ordre du jour en vue de soutenir l'investissement d'entreprises de taille intermédiaire n'accédant pas aux sources de l'emprunt bancaire.

Différentes études ont ainsi été menées afin de valider cette hypothèse, qui ont conduit à plusieurs recommandations faites lors du Séminaire sur les PME-PMI tenu à Abidjan en décembre 1996. Celles-ci reprenaient en fait l'essentiel des Propositions de plan d'action pour le développement des PME, élaborées courant 1996 par le Ministère délégué chargé du Plan et de l'Industrie : création rapide d'un établissement financier spécialisé dans le refinancement des prêts aux PME ; mise en place d'un fonds d'études et d'assistance cofinancé par l'Etat et les bailleurs ; octroi de prêts aux institutions financières spécialisées ; création d'un fonds de garantie réservé aux PME financé par l'Etat, les bailleurs internationaux et les opérateurs privés. Etait en outre demandé à Appui et services aux

entreprises (ASE) (12) – établissement de service créé sur l'initiative de la Coopération belge et destiné aux opérateurs prévoyant un investissement minimal de 60 millions de francs – de réduire son seuil minimal d'intervention à 5 millions. Il fut enfin suggéré la création à moyen terme d'une banque de développement des PME. Un tel montage, pour diverses raisons, a suscité de multiples réserves chez les bailleurs. On se limitera pour l'instant à noter qu'il est fort proche, dans sa logique et dans ses instruments, des politiques passées de maternage d'entreprise.

Stratégie d'investissement des PME : quelques remarques

Différents signes indiquent pourtant que les petites et moyennes entreprises ne sont pas prêtes à un endettement de moyen terme pour financer massivement la reconstitution ou l'accroissement de leurs capacités de production. D'une part, et bien qu'il ait été montré que la reconstitution des trésoreries est bien pour elles l'objectif prioritaire, les PME n'ont pourtant pas été passives envers l'investissement depuis la dévaluation. L'analyse des comptes des petites et moyennes entreprises sur la période 1992-1995 (13), indique ainsi que la progression des investissements a été plus forte que celle de leur valeur ajoutée, le taux d'investissement net passant de 13,7 % en 1992 à 17,5 % en 1995. L'effort de ces PME a permis de maintenir voire d'accroître sensiblement leurs investissements nets cumulés, les grandes entreprises semblant plus réticentes à investir de sorte que la part des PME dans l'investissement total est ainsi passée de 15 à 18 %. D'autre part, les taux les plus élevés de croissance des investissements sont le fait des petites unités – celles dont le capital est inférieur à 50 millions ont par exemple quintuplé leur investissement annuel moyen –, ces taux déclinant à mesure que s'élève la taille des établissements – pour les unités dont le capital est supérieur à 500 millions, l'investissement a seulement doublé – il reste qu'en volume, le plus gros du stock des capitaux additionnels a été fourni par ces dernières. Enfin, ce sont les petites et moyennes entreprises à capitaux étrangers qui ont contribué pour près de 75 % à l'effort d'investissement.

Malgré la réserve dont elles ont fait preuve depuis la dévaluation en matière d'augmentation de leurs capacités de production (CERDI et *al.*, 1995), les petites et moyennes entreprises de Côte-d'Ivoire ont donc

(12) Mise en place fin 1995, l'ASE est conçue sous la forme d'une société de droit privé qui compte l'Etat, la Chambre de commerce et d'industrie, le secteur bancaire et quelques organisations professionnelles parmi ses principaux actionnaires. La gestion de l'ASE a été confiée au Centre de développement industriel (CDI).

(13) Les entreprises sélectionnées ici sont celles qui vérifient au moins deux des quatre critères suivants : un capital social inférieur à 150 millions, des investissements cumulés entre 5 et 1500 millions, un effectif déclaré de 5 à 100 salariés, et un chiffre d'affaires compris entre 30 et 3000 millions.

procédé à des investissements, ceux-ci restant certes en deçà des attentes, sans doute trop optimistes, des programmeurs publics. Ce *gap* appelle diverses interrogations, encore largement discutées, liées d'une part à l'origine des moyens financiers mobilisés par les entreprises pour faire face aux investissements réalisés, et d'autre part aux instruments et incitations à élaborer pour les développer. Quelques éléments de réflexion, sans doute partiels, peuvent être présentés ici. D'une part, les PME orientées vers les marchés extérieurs ont tiré avantage de la dévaluation, bénéficiant ainsi de ressources pour autofinancer leur rénovation. Calculée sur les données de la Centrale de bilans, la part de leur chiffre d'affaire réalisé à l'exportation s'est en effet établie à 15 %, 17,2 % et 19,2 % pour les années 1992, 1994 et 1995, soit 38 milliards de recettes supplémentaires entre 1994 et 1995 (14). Il est probable, d'autre part, que l'apurement des arriérés de paiement internes a aussi participé à améliorer l'état financier de ces entreprises : les dettes de l'Etat aux PME, qui comptaient pour 1,7 % de leur chiffre d'affaire en 1985, en représentaient en effet près de 4 % au début de la décennie suivante (BIT, 1991). Il a fallu attendre fin 1994 pour que le tiers des arriérés intérieurs soit apuré – soit un montant de 86 milliards de francs CFA – ce qui a donné aux établissements privés l'occasion de se désendetter auprès des banques. Encore doit-on noter que les tensions sur les finances publiques depuis la dévaluation semblent mener à la reconstitution du stock d'arriérés intérieurs, ceux-ci étant à nouveau estimés à 125 milliards en fin de premier trimestre 1997 (15).

Il semble enfin que le redressement des fonds propres nets des petites entreprises, depuis la dévaluation, soit issu d'une part d'apports personnels d'entrepreneurs individuels et de leurs associés, d'autre part de prêts de « réseaux » dans le cas de communautés entrepreneuriales non ivoiriennes – ou de celles fondées sur des liens confessionnels. Et que les entreprises de taille moyenne, lorsqu'elles sont des filiales, empruntent plutôt aux maisons mères, à des coûts sans doute élevés mais présentant l'avantage d'être déductibles fiscalement. Au total, l'autofinancement reste le principal levier des investissements réalisés actuellement. En revanche, l'endettement de moyen terme n'a progressé que de + 4 % entre 1992 et 1994, de + 3 % de 1994 à 1995.

(14) Plus généralement, ce sont les entreprises à fort degré d'ouverture aux marchés extérieurs qui ont tiré la croissance des unités du secteur moderne depuis la dévaluation. Ainsi, les entreprises qui réalisaient 30 % et plus de leur chiffre d'affaires à l'exportation avant 1994 ont vu leur valeur ajoutée multipliée par 2,3 entre 1993 et 1995 ; tandis que l'évolution a été de 29 % pour les entreprises réalisant moins de 30 % des ventes à l'extérieur.

(15) Il reste que sur la période 1994-1996, le programme spécial d'élimination des arriérés intérieurs aura contribué au financement de l'économie pour un montant total de 280 milliards, le solde du passif ayant été réduit à moins de 15 milliards en fin d'exercice 1996.

Par ailleurs, les PME ivoiriennes déposent finalement peu de dossiers de demandes de prêts de moyen terme auprès des banques depuis la dévaluation, ce qui confirme autant la prudence actuelle des opérateurs envers la durabilité de la reprise ivoirienne – redoublée du reste par les incertitudes politiques pesant sur la période préélectorale – que leur renoncement à voir les banques s'occuper de leur sort. Loin pourtant d'avoir envers elles une attitude absolument rétive, les établissements bancaires consacrent 8,5 % de leurs encours global au financement de ces entreprises soit près de 70 milliards fin 1996, l'essentiel étant cependant composé de crédits à court terme – auquel il convient d'ajouter une partie des crédits-bails. De même, malgré la dévaluation, les engagements réalisés au titre de l'agrément au Code d'investissement ont été inférieurs de 28 % aux montants effectivement prévus au cours de l'année 1995. Malgré la récente refonte de ce Code, le nombre d'agréments accordés aux petites et moyennes entreprises en 1996 a été inférieur à celui de l'année précédente ; les montants d'investissements réalisés par les PME ont en outre été très en deçà des espérances.

4.3. Politique de crédit des banques, besoins de financement des PME

Il faut donc voir, dans la faiblesse des investissements privés actuels, toutes les réserves, doutes et attentes actuelles des opérateurs envers la reprise ivoirienne, envers la poursuite des réformes de l'environnement, et envers une période préélectorale pour le moins délicate. Mais il reste exact que les banques de la place sont mal armées pour faire du crédit aux PME, faute de personnels en nombre et en qualifications suffisantes, et faute d'intermédiaires fiables et hautement professionnalisés capables de faire le lien entre organismes prêteurs et solliciteurs. Ajoutons aussi que les expériences du passé ne poussent guère les banquiers à renouer avec le crédit aux entreprises. Le peu de dossiers de prêts déposés aux banques tient aussi, pour partie, au renoncement des entrepreneurs eux-mêmes. De ce point de vue, l'urgence réside peut-être moins dans la constitution d'une banque spécialisée dans le crédit aux PME que dans l'aide à l'émergence d'organismes intermédiaires.

Le point de vue des banquiers

La situation désastreuse des établissements bancaires et financiers ivoiriens a imposé, fin 1980, une profonde restructuration visant d'une part à redresser leurs équilibres financiers internes. L'accumulation de plus d'une centaine de milliards de créances douteuses sur le secteur privé, la formation de 212 milliards d'arriérés du secteur public hors Caistab, la chute du niveau d'épargne intérieure, la baisse des dépôts à

vue et à terme de 13 % entre 1987 et 1993, enfin la défiance des banques mères envers leurs filiales ivoiriennes furent les causes majeures d'une sous-liquidité du secteur bancaire local, et de son refinancement massif auprès de la Banque centrale. D'autre part, la restructuration a permis de réviser toute l'architecture du système financier *via* la liquidation d'établissements – deux banques de développement industriel, quelques unités de crédit-bail ont ainsi été éliminées –, *via* le désengagement de l'Etat du capital et plus encore de la baisse son influence sur les décisions de crédit. C'est, de 1991 à 1994, au Programme d'ajustement du secteur financier (PASFI) qu'il est revenu de mener le redressement du système bancaire ivoirien.

Les banques ont été recapitalisées, les procédures de gestion revues, les créances douteuses cédées à un organisme de recouvrement, tandis que la part de l'Etat dans le capital des institutions financières a été réduite à moins de 20 %. Conjugée aux effets de la dévaluation, la crédibilité retrouvée des banques ivoiriennes a contribué à la hausse des dépôts des particuliers et des entreprises. Particulièrement attentives à drainer les ressources courtes, les banques ont diversifié les instruments de collecte : on dénombrait ainsi 10 formules de dépôt fin 1996, contre sept en 1992, tandis que les autres établissements financiers ajoutaient l'émission de bons à celle des emprunts obligataires – il convient de noter la réussite de la collecte d'épargne salariée *via* cette dernière formule, qui a bénéficié du soutien de l'ex-Caisse française de développement et de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD).

Constatons cependant que la diversification des circuits de drainage d'épargne – réhabilitation du réseau des Coopératives d'épargne et de crédit (Coopec), essor des systèmes financiers décentralisés, prises de participation des salariés et petits actionnaires lors des privatisations, nouvelles formules bancaires par exemple – reste d'une part insuffisante pour satisfaire les besoins d'une clientèle très attentive à la sécurisation des placements et à leur degré de liquidité, et d'autre part que les dépôts collectés irriguent peu le système productif ivoirien. Il reste qu'au total, de 1994 à 1996, les dépôts auprès des institutions financières ont augmenté de 427 milliards soit une hausse de 52 %, les ressources bancaires étant désormais composées à 65 % de dépôts à vue d'un montant moyen unitaire de 50 000 francs CFA.

Malgré les effets de la réforme sur le niveau de liquidité du système financier ivoirien, la participation des banques au financement des PME reste, on l'a vu, inférieure à 10 % de leurs encours. Outre les déconvenues passées en matière de prêts au secteur privé, les banques font en outre mention de l'absence de ressources longues pour financer l'activité des entreprises, la réglementation prudentielle limitant singulièrement les possibilités de transformer les dépôts à vue et à très court terme – en

particulier les comptes sur livret – en crédits de moyen terme. Enfin, les coûts de gestion des petits dossiers, l'imprévisibilité des décisions judiciaires en cas de défaillance des emprunteurs, et le peu de dossiers « bancables » et sérieusement garantis déposés auprès des banques sont aussi des arguments avancés pour expliquer le faible engagement du secteur financier.

Malgré une baisse régulière du taux d'escompte de la BCEAO depuis 1994, les taux d'intérêt pratiqués par les grandes banques ivoiriennes restent élevés. Hors commissions, ils sont compris en effet entre 14 et 20 %, l'importance des marges bancaires – de 5 à 8,5 % selon les établissements – expliquant en grande partie le coût final du crédit. Il reste que les petits et moyens opérateurs privés du secteur moderne considèrent que ce coût ne constitue pas un critère décisif de l'accès au crédit (CERDI et *al.*, 1995), celui-ci étant plus sensible au niveau des garanties demandées, à la durée d'instruction des dossiers et, bien sûr, aux stratégies d'investissement adoptées.

5. Les composantes du secteur privé en Côte-d'Ivoire

Eléments d'analyse et évolutions récentes

5.1. Vers une typologie des entreprises privées de Côte-d'Ivoire

L'une des difficultés du choix optimal d'instruments d'aide au secteur privé réside dans la diversité des formes entrepreneuriales présentes en Côte-d'Ivoire, les opportunités et modes de croissance variant d'un segment d'activité à l'autre. Une typologie des secteurs privés, des régimes d'accumulation, des potentiels de développement de chaque catégorie d'entreprise s'impose ainsi en préalable à toute intervention pertinente. En la matière, les critères de taille et de secteur d'activité, de conformité aux réglementations, de localisation spatiale, de régime de croissance et de caractéristiques socio-économiques des opérateurs, constituent les outils les plus courants des classements raisonnés des milieux d'entrepreneurs nationaux. Encore doit-on noter que, le plus souvent, les sources statistiques sont rares pour établir avec certitude la carte entrepreneuriale locale et le poids relatif de chaque composante ; et que les comparaisons dans le temps de la structure du secteur privé sont délicates, les critères employés variant d'un auteur à l'autre.

On s'inspirera ci-dessous d'une typologie présentée pour la Côte-d'Ivoire par Y.-A. Fauré (1988), s'appuyant elle-même sur de nombreux travaux de terrain menés au cours des années 1980 – en particulier ceux d'Oudin (1985) et de Lootvoet (1988). Celle-ci semble, en premier lieu, suffisamment générale et souple pour s'accommoder d'autres types de classement. En deuxième lieu, elle fournit d'utiles indications sur le poids des divers segments dont se composent les milieux d'opérateurs ivoiriens.

Il est possible, en troisième lieu, d'en approfondir certaines composantes en y incorporant des apports récents. La typologie distingue cinq grandes classes d'établissements sur la base d'un double critère : celui de l'enregistrement de l'entreprise ou du " point d'activité ", celui de la taille d'activité.

La première classe rassemble les entreprises dites « modernes » tenant une comptabilité et déposant annuellement leurs comptes auprès de la Centrale de bilans. L'ampleur et la qualité des informations rassemblées par la Banque de données financières (BDF) « font que cette classe est de loin la mieux connue au point que parfois, on voit fâcheusement réduire le monde des entreprises évoluant en Côte-d'Ivoire à cette seule catégorie ». Au nombre de 2 000 à 2 500 environ selon les années – près de 3 000 en 1998 –, ces entreprises correspondent à ce qu'il est convenu d'appeler le secteur moderne dont les comptes nationaux décrivent les grandeurs en exploitant les résultats de la Centrale. On peut également assimiler cette classe au secteur formel si on admet, par convention, que celui-ci englobe les unités s'acquittent des formalités administratives, comptables et fiscales, ce qui leur confère une grande visibilité auprès des pouvoirs publics.

Sont regroupées, dans une deuxième classe, les entreprises qui ne déposent pas leurs comptes à la Centrale de bilans et qui, de ce fait, échappent à l'enregistrement auprès de la BDF bien que leurs affaires les rendent, au plan réglementaire, sujettes à l'acte d'enregistrement. Et il est possible de repérer dans cette classe deux sous-ensembles d'entreprises, ordonnés selon un critère de taille. Ces entreprises, bien que non inscrites à la Centrale, s'acquittent presque toutes de la contribution des patentes auprès de la Direction générale des impôts (DGI), une partie de leur personnel étant en outre enregistré à la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS). A défaut d'autres enregistrements disponibles, l'un ou l'autre de ces assujettissements peut permettre de qualifier cette seconde classe de secteur « semi-formel » ; elle peut également être assimilée à ce que certains analystes nomment le « secteur intermédiaire », appellation en tout état de cause plus pertinente que « secteur de transition » qui postule une continuité, à bien des égards improbable, entre les petites et les grandes entreprises. Notons enfin que l'évolution des effectifs de cette catégorie, regroupant environ 30 000 établissements en 1985 (Oudin, 1988), est rendue difficile faute de possibilités pratiques de recoupement des fichiers DGI et CNPS. Et un inventaire de terrain réalisé par l'Institut national de la statistique au cours de l'année 1997 n'a pas fourni les indications escomptées.

Les trois autres classes composant cette typologie renferment la grande majorité des établissements. Elles constituent, en termes de points d'activités et d'effectifs occupés, le cœur du tissu économique de la Côte-d'Ivoire. Les distinctions opérées ne se fondent plus, on le notera, sur le rapport à l'outil comptable mais reposent sur le type de fiscalité dont

relèvent ces micro et petites entreprises. Celles qui exercent dans un local déterminé – troisième classe d'entreprises de la typologie, regroupant environ 70 000 établissements en 1992 – sont fiscalement assujetties à l'échelon municipal. Les registres fiscaux que tiennent les Mairies sont ainsi une précieuse source d'information.

La quatrième classe d'entreprises trouve son unité dans le fait que l'activité économique est exercée en dehors d'un local physiquement identifiable : ce sont les activités de marché et de rue, ces dernières pouvant plus ou moins être itinérantes. Relevons que ces petites activités sont soumises à des prélèvements fiscaux – taxes de place, de marché, sur les charrettes à bras, etc. – bien que les estimations d'ensemble sur les effectifs de la catégorie fassent défaut (16). On voit ainsi que, si certains analystes ont pu pouvoir caractériser le secteur informel comme occulte voire clandestin, ne donnant aucune prise aux services fiscaux, ce ne peut être que par abus et méconnaissance des réalités sociales en question : la quasi-totalité des opérateurs économiques sont répertoriés – ce qui ne signifie pas, bien sûr, qu'ils soient convenablement fiscalisés.

Enfin, une cinquième classe rassemble les activités urbaines exercées à domicile, les seules que les directions des impôts et les communes repèrent, recensent et ponctionnent mal.

5.2. Typologie et appui au secteur privé

Remarques préliminaires

Fondée sur une longue exploitation des sources documentaires et sur diverses enquêtes de terrain, la typologie exposée ci-dessus fournit une première indication, fort utile dans les débats présent sur l'appui au secteur privé : le nombre d'entreprises du secteur intermédiaire exclut en partie l'hypothèse d'un déficit d'unités de taille moyenne – ce « *missing middle* » auquel fait référence la problématique de la croissance industrielle africaine. Les entreprises intermédiaires existent bien, mais leur positionnement comptable et fiscal rend délicat tout dénombrement, en dehors d'une exploitation des fichiers DGI et CNPS complétée par des enquêtes de terrain.

Cette typologie ne différencie pas entre grandes, moyennes et petites entreprises. En la matière, nombre de critères sont employés en Côte-d'Ivoire, qui n'induisent qu'à la marge des différences dans les dénombrements obtenus. En premier lieu, à l'inverse du Code de 1984, le nouveau Code des investissements ne propose pas de distinction explicite entre les PME et les grandes entreprises. On a vu toutefois que le niveau

(16) En la matière, on ne dispose que de résultats d'enquêtes ponctuelles menées, à des dates différentes, dans quelques villes secondaires. Pour 1985, les données d'Oudin, reprises par Fauré (1988), font état de 220 000 points d'activités de marché et de rue.

d'investissement – en l'occurrence au seuil de 500 millions de francs – séparait les bénéficiaires du régime de « déclaration » et ceux relevant du régime d' « agrément » (17). En second lieu, la Direction et contrôle des grands travaux (DCGTx) a proposé une distinction fondée sur la combinaison de quatre critères de taille eux-mêmes variables selon le secteur d'activité principale (18). En troisième lieu, en 1996, le Séminaire national sur le développement des PME-PMI s'est attaché à simplifier la classification précédente. Les petites et moyennes entreprises sont celles qui réunissent au moins deux des quatre critères suivants : avoir un capital compris entre 1 et 150 millions ; un investissement brut cumulé de 5 millions à 1,5 milliards ; un effectif salarié de 5 à 100 personnes ; un chiffre d'affaires compris entre 30 millions et 3 milliards (19). Enfin, le système bancaire tend à employer le seul critère du chiffre d'affaires, aux *minima* et *maxima* usuels de 50 millions et 2 milliards.

Les visages multiples de l'informalisation

Deux évolutions importantes dans la composition interne du secteur privé ivoirien ont été identifiées au cours des dernières années. La première réside dans un net mouvement d'informalisation d'entreprises du secteur moderne, antérieurement répertoriées par la Centrale de bilans. Le nombre ainsi que la taille moyenne des entreprises modernes enregistrées, ont en effet régulièrement baissé de 1983 à 1993 – la Côte-d'Ivoire comptait, en 1995, 2 100 entreprises enregistrées à la Centrale de bilans, contre 2 500 dix ans auparavant. Aux grandes unités commerciales et de transport à capitaux locaux, ordinairement absentes de la Centrale de bilans (Labazée, 1993) se sont ajoutées d'importantes entreprises – y compris à participation publique – s'abstenant de faire enregistrer leurs comptes suite à un changement dans leur taille d'affaires, dans leur

(17) L'uniformisation des avantages prévus au Code, conforme aux visées libérales, explique la disparition des critères de taille. Rappelons que le Code précédent (1984) définissait les petites et moyennes entreprises en fonction de quatre critères combinés : remplir l'ensemble des obligations juridiques et fiscales légales ; tenir une comptabilité régulière ; employer de 5 à 50 salariés ; présenter un programme d'investissement compris entre 40 et 200 millions de francs CFA.

(18) Pour les moyennes entreprises, ces critères sont (a) le chiffre d'affaires – de 1 à 4 milliards dans l'industrie, 55 à 175 millions dans les services, 400 millions à 2,5 milliards dans le commerce (b) la valeur ajoutée – 250 millions à 1 milliard pour l'industrie, 35 à 100 millions pour les services, 50 à 300 millions pour le commerce (c) l'effectif salarié – respectivement pour chaque secteur : 50 à 200, 7 à 16, 12 à 35 (d) enfin l'investissement brut cumulé – soit respectivement 500 millions à 2,4 milliards ; 30 à 85 millions ; 60 à 300 millions. Les petites entreprises sont celles situées en deçà des seuils inférieurs venant d'être mentionnés.

(19) Extrêmement extensive, cette définition conduit à ranger 86 % des établissements de la Centrale de bilans dans la catégorie des PME, une fois agrégées les entreprises répondant à chacune des combinaisons possibles de critères.

activité principale, dans leur forme juridique ou dans la composition de leur capital. En d'autres termes, la contraction du nombre d'entreprises enregistrées tient pour partie à un choix d'informalisation de la part d'opérateurs soucieux de traverser les années de crise en réduisant la visibilité de leurs établissements et, corrélativement, en diversifiant leur positionnement sur le marché.

La seconde évolution, à laquelle ont fait référence nombre de travaux consacrés à la micro entreprise urbaine pendant les années de crise, tient à l'envolée du nombre des petites activités – sédentaires, de marché, de rue, domestiques –, au tassement relatif de la taille unitaire de ces activités, enfin à la progression de la composante micro commerciale du secteur informel (Vimard *et al.*, 1990 ; Labazée, 1993 ; Fauré, 1994). L'un des vecteurs de cette évolution majeure tient à l'extension de la pluriactivité des ménages ivoiriens, qui rejoint en cela des transformations notées dans d'autres pays de la sous-région (Charmes, 1990).

Il convient toutefois de distinguer avec soin deux types de logiques pluriactives, l'une de survie qui s'enracine dans une mobilisation croissante de ressources familiales – épargne, main-d'œuvre, terres et patrimoines – dont les rendements sont régulièrement décroissants (Labazée, 1994) ; les stratégies sont faites de résistance au déclassement social et à l'appauvrissement, les dynamismes à l'œuvre étant d'ordre domestiques et non entrepreneuriales. L'autre type de pluriactivité vient de la création d'activités annexes par des fonctionnaires, des salariés du secteur privé, des commerçants et des artisans installés et ayant atteint leur seuil optimal de croissance ; la dynamique est ici entrepreneuriale et repose, au sens strict, sur l'accumulation extensive et l'optimisation du rendement des investissements *via* la diversification. Ce phénomène, parfois qualifié de « pluriactivité » ou « multiactivité » (Charmes, 1990 ; Labazée, 1993), prend des formes extrêmement variées : diversification des activités au sein même de l'entreprise principale, pluriactivité hors l'entreprise, succursalisme, installation de parents et de proches à leur compte.

De cette double tendance, que la période post-dévaluation ne semble pas avoir inversée – et qui apparaîtra nettement à la lecture des résultats d'enquête –, il résulte d'abord que les perspectives d'une croissance de la taille moyenne des unités, et plus généralement d'une formalisation progressive des activités privées, ne concernent à court terme qu'une fraction limitée du public entrepreneurial. Par ailleurs, les appuis aux entreprises doivent sans doute différencier leurs politiques d'intervention en fonction des tailles d'activités, mais aussi les ajuster selon la dynamique propre à chaque type d'opérateur, notamment quand ces derniers dirigent des micro unités : soit les projets visent à atténuer la pauvreté, sans illusion excessive sur la rentabilité des actions entreprises, soit ils optent pour le soutien aux seules activités évolutives dont les rendements permettent de recouvrer les charges de fonctionnement.

6. De l'entreprise aux investisseurs

Quelques évolutions récentes des milieux d'opérateurs

6.1. L'approche socio-économique des milieux d'opérateurs

Un triple intérêt pour la gestion de l'appui au secteur privé

On chercherait vainement, dans les séries statistiques disponibles, les ressorts exclusifs de la dynamique entrepreneuriale en Côte-d'Ivoire, tant celle-ci est marquée par les histoires respectives, les évolutions singulières, et les interrelations entre les divers segments des milieux d'opérateurs dont les contours culturels, les stratégies, les logiques pratiques et, faut-il le rappeler, les articulations aux autorités publiques et civiles varient considérablement d'un groupe à l'autre. La différenciation des milieux d'affaires en raison de l'origine nationale ou territoriale, dont on notera qu'elle est devenue un critère distinctif ordinaire, tant dans les rapports officiels que dans les études consacrées à l'entrepreneuriat africain, rejoint sur trois points principaux le thème de l'appui au secteur privé.

D'une part, elle permet d'approcher différentes évolutions majeures que les données quantifiées ne restituent pas, ou ne mentionnent qu'en partie : la modification des investissements réalisés par les opérateurs d'origine libanaise, l'affirmation de groupes financiers privés ivoiriens, la reconversion d'une jeune génération de commerçants du Nord du pays dans les affaires industrielles et de services, la pluriactivité des fonctionnaires et des micro et petits entrepreneurs ivoiriens en sont les traits les plus importants, qu'on évoquera du reste rapidement.

D'autre part, l'amélioration récente des connaissances et plus encore leur diffusion auprès des décideurs, ont plus concerné l'identification et la typologie des composantes des milieux d'opérateurs que les usages, habitus et environnements socio-économiques propres à chacun d'entre eux. En bref, les modes de gestion, les synergies de réseau ainsi que les logiques d'accumulation des divers segments d'affaires restent sinon mal connus, du moins sans incidence dans la définition des politiques et instruments d'appui au secteur privé, alors qu'ils contribuent à éclairer les comportements probables d'opérateurs à des moments-clé de leur cycle d'activité – à la création d'entreprise, dans les stratégies d'investissement, de recours à l'endettement ou encore lors d'une embauche.

On constatera ultérieurement que les dispositifs d'aide au secteur privé intègrent, de façon explicite ou induite, l'origine nationale et territoriale parmi les critères d'éligibilité aux instruments financiers et non financiers d'appui, sans toutefois en maîtriser les implications en termes d'efficacité économique, voire d'éthique : le petit investisseur privé français basé en Côte-d'Ivoire pourra, selon le cas, être ou non éligible aux fonds destinés à l'essor des petites et moyennes entreprises locales. La même incertitude vaut aussi pour les entrepreneurs d'origine libano-syrienne, pourvus ou

non de plusieurs nationalités. Elle englobe aussi les opérateurs africains non nationaux. De ce point de vue, le choix de publics-cibles en raison de la nationalité résulte moins souvent d'opérations d'arbitrage menées en toute connaissance de cause que de considérations *a priori*, et en conséquence d'arbitraires, du reste fort différents d'un organisme d'aide à l'autre.

On ne saurait ici traiter tous les aspects liés aux mutations socio-économiques des milieux d'opérateurs. Aussi se limitera-t-on à quelques considérations générales, dont l'un des traits communs, mais non le seul, est de relativiser la part qui revient aux mécanismes de financement de l'entrepreneuriat par le marché.

6.2. Formes et dynamismes multiples de l'entrepreneuriat local

L'entrepreneuriat privé local est présent dans divers secteurs productifs et marchands dont il faut rappeler d'une part qu'il est dominant au plan de sa contribution à la création d'emplois et au produit national, d'autre part que les quinze années de crise et d'ajustement l'ont soumis à des mutations fortes de structure et de dynamisme interne. Parmi celles-ci, on se limitera ici à une brève évocation relative à la formation récente de holdings financiers, à l'affirmation d'un groupe d'opérateurs jeunes et diplômés fondateurs de petites et moyennes entreprises, à la segmentation du micro entrepreneuriat urbain.

Le recyclage de capitaux politico-financiers

La constitution de holdings à capitaux ivoiriens est un fait récent. L'émergence de ces groupes puissants – Octide Industrie SA, Sifcom, GIP et Eurofind sont les principaux – est sans doute l'un des signes d'une transition en cours, et encore inachevée, entre une phase fort passive d'actionnariat de « courtage » effectué par le monde politico-financier ivoirien, et une phase de recyclage de ces mêmes capitaux dans des activités supposées soumises à concurrence suite à leur déréglementation et au désengagement de l'Etat. Elle atteste aussi, dans quelques cas, d'un réel enracinement dans le tissu économique national d'investisseurs d'origine libanaise, dont les familles sont depuis longtemps installées en Côte-d'Ivoire. Ces groupes associent en outre, aux postes de négociation et de gestion, une génération de jeunes diplômés de haut niveau assurant le lien d'une part avec les autorités politiques et administratives du pays, d'autre part avec les opérateurs privés locaux et internationaux, enfin avec les institutions internationales. L'assise de ces groupements repose néanmoins sur les filières café-cacao, l'articulation aux autres activités reposant plus sur la saisie d'opportunités, les privatisations par exemple,

que sur le choix entre des stratégies d'intégration ou de diversification. Le groupe Octide s'est ainsi constitué autour du rachat en 1993 de Jean Abile Gal (JAG), deuxième chargeur ivoirien de café-cacao, puis de la SAPH et de la SICOR en 1994 et 1995. Il s'est récemment impliqué dans le négoce international du riz, ainsi que dans l'exploitation sous-régionale d'hévéas. La Sifcom, pour sa part, résulte des liens financiers noués entre la SIFCA, premier exportateur de café-cacao, et le groupe de distribution automobile Comafrique, l'un et l'autre comptant des actionnaires proches du pouvoir politique. Lors de sa privatisation, le groupe Sifcom s'est porté repreneur de Cosmivoire et d'une partie des blocs de la Palmindustrie. Pareillement, le GIP détient SICC, troisième exportateur de café-cacao qui lui assure l'assise nécessaire pour le rachat de parts dans des activités très diversifiées – il est actionnaire majoritaire de Getsamar et Sothy, contrôle la société de décorticage Ivoire Industrie, participe à hauteur de 30 % au capital de Comarco et, pour 20 %, à celui de la Sitarail, détient 15 % de la BIAO. Postulant au soutien de financiers internationaux, le GIP a récemment obtenu un prêt de 40 milliards de la Dresdner Bank.

La pluriactivité des salariés : un entrepreneuriat intermédiaire ?

L'investissement d'opérateurs nationaux dans des entreprises de taille intermédiaire fut, au cours des années 1970, mis en évidence (Chevassu et Valette, 1975), et porté au compte de hauts fonctionnaires des secteurs public et parapublic ainsi que d'hommes d'affaires privés locaux, transporteurs, commerçants ou planteurs notamment, diversifiant leurs activités *via* des prête-noms dans des secteurs à rendement sûr, soutenus par la politique d'ivoirisation – boulangeries, imprimeries, garages et pressings par exemple (Fauré, 1994). La progression de tels placements dans le secteur intermédiaire et non enregistré a été relevée et mesurée pendant la décennie suivante (Oudin, 1985). Bien qu'aucune donnée statistique récente et de portée générale ne soit, depuis lors, en mesure de confirmer cette tendance et d'en fixer les contours nouveaux, divers signes relevés au cours d'enquêtes de terrain – à commencer par celle menée pendant cette étude (20) – suggèrent néanmoins la permanence d'investissements locaux, qu'ils soient ou non d'origine ivoirienne, dans les entreprises de taille moyenne. On a déjà aperçu la progression du nombre et de la part des petits et moyens établissements à capitaux totalement nationaux dans le total des PME enregistrées à la Centrale de bilans. Toutefois, il est probable que les investissements locaux récents,

(20) Dans différents entretiens effectués auprès de petits entrepreneurs, les responsables enquêtés nous ont renvoyé aux promoteurs réels, commerçants, salariés du secteur privé ou fonctionnaires en poste ayant effectué l'investissement initial avant d'en confier l'exploitation à un proche.

suivant en cela la tendance déjà notée à l'informalisation, sont plus fortement représentés dans l'entrepreneuriat non enregistré. Si les sources d'accumulation semblent pour l'essentiel enracinées dans l'épargne salariée et les bénéfices commerciaux, la destination des placements et la nature de la gestion paraissent s'être modifiées. La diversification voire la conversion des activités des grands réseaux de commerce local, jusqu'à présent tournés vers l'échange sous-régional et la saisie d'opportunités, se sont par exemple opérées par l'intégration d'une génération de jeunes diplômés reprenant les affaires familiales ou, plus souvent, développant ses propres activités grâce au soutien financier des parents (Labazée, 1993). L'essor du groupe Multiservices à Odienné, la diversification et le recentrage de deux des principaux établissements de transport de Côte-d'Ivoire, sont les cas les plus visibles de telles mutations. Pareillement, une récente enquête (ENSEA-IRD, 1997) suggère que nombre de petites et moyennes entreprises du secteur tertiaire – électronique, informatique, services aux entreprises par exemple – ont été créées par de jeunes ivoiriens diplômés avec l'appui d'une épargne de parents salariés. Plus rares sont, dans les recherches de terrain, les cas de passage d'un artisanat de métier vers l'entreprise intermédiaire.

Micro et petites activités urbaines : le rôle des femmes

Il a été noté que les micro et petites activités urbaines locales avaient supporté au cours des années de crise et d'ajustement une triple mutation, l'une relative à la baisse de la taille unitaire moyenne, l'autre liée à une dispersion croissante autour de cette taille moyenne, la troisième affectant la pondération entre secteurs d'activité – au profit des petites activités de distribution. Ces transformations rejoignent par ailleurs le constat plus général d'un essor considérable de la pluriactivité et plus encore d'une différenciation de taille, de nature, de finalité et sans doute de viabilité à moyen terme entre divers types de pluriactivité. D'une part, la pluriactivité des salariés participe à la constitution d'unités informelles bénéficiant d'investissements de départ non négligeables – tel est le cas dans le transport intra-urbain, la restauration et l'hôtellerie, le petit commerce général, etc. Elle peut à terme créer des emplois salariés bien qu'initialement le travail soit le plus souvent fourni par les dépendants et obligés du propriétaire, et ce à des conditions non marchandes. D'autre part, la pluriactivité « de survie » s'effectue sous forte contrainte financière, par des unités où des avoirs domestiques sont directement convertis en bien capital et en travail. Ces occupations à dominante agricole, de transformation alimentaire, de micro distribution, de services aux particuliers, génèrent l'essentiel des points d'activité mais laissent des revenus monétaires marginaux. Enfin, l'implication des opérateurs du

secteur informel dans la pluriactivité relève de logiques, désormais bien connues, d'accumulation extensive.

L'un des aspects majeurs de la pluriactivité, tous secteurs confondus, est d'être en majorité le fait de femmes dont différentes études, par exemple sur la commune de Yopougon (Touré, 1997), montrent qu'elles contrôlent près des deux-tiers des activités annexes, de sorte que la pondération par sexe généralement retenue dans les micro activités principales se trouve inversée. Par ailleurs, près d'une femme sur trois cumulerait une activité principale et une activité annexe, le rapport étant, pour les hommes, d'un sur cinq.

6.3. Les mutations dans la nature des investissements libanais

Le poids démographique de la communauté libanaise fait depuis longtemps l'objet de vives controverses, évoluant selon les sources de 30 000 à 150 000, voire 300 000 ressortissants (Borremans, 1988). Bien que les chiffres soient peu fiables et souvent corrélés à bien des implicites d'ordre politique, il ne fait pas de doute qu'elle est la première communauté non africaine de Côte-d'Ivoire et qu'elle compterait plus du double du nombre des ressortissants français. Le mouvement de regroupement de la communauté à Abidjan a été net au cours des années 1970 et 1980. La ville concentre aujourd'hui plus de 80 % des libanais, notamment au Plateau et dans les principaux quartiers commerciaux : Adjamé, Treichville et Marcory accueillent respectivement 38, 23 et 14 % des libanais vivant dans la capitale économique (Wehbe, 1988).

Les opérateurs libano-syriens : du commerce à l'industrie

L'implantation dans le commerce et le négoce date de la période coloniale, au cours de laquelle les grandes compagnies commerciales françaises – CFAO, SCOA, CFCI notamment – ont conféré aux migrants libanais un rôle d'intermédiaire dans la collecte et la distribution ; les premières diversifications dans le transport et l'investissement immobilier urbain apparaissent à la veille des années 1960. En 1990, les données de la Chambre de commerce font état de près de 2 200 entreprises individuelles et sociétés libanaises répertoriées, hors activités de transit, spécialisées principalement dans le demi-gros, le gros et l'importation. Dès la fin des années 1970, la communauté libanaise s'imposa en interface fondamental dans la distribution des produits de l'industrie locale – ainsi, la vente en gros de textiles est réalisée à 80 % par les distributeurs libano-syriens, les proportions étant comparables dans la revente de boissons de fabrication locale – et dans l'import-export agro-industrielle et des produits de la pêche où leur implantation, pour être

plus récente, s'est considérablement affirmée pendant les décennies 1970 et 1980. Enfin, le contrôle de la grande distribution est désormais presque absolu, suite à la fusion en 1993 des grands groupes Trade Center et Super Hayat, et à l'expansion considérable du groupe concurrent Sococé.

D'autres segments d'activités non industrielles comptent d'importants investissements effectués par des opérateurs libanais. Celui du commerce du café-cacao d'abord, où ces derniers ont longtemps contrôlé – souvent en tant que prête-noms d'Ivoiriens influents – la quasi-totalité de la collecte *via* le régime d'autorisations administratives. Celui de l'exploitation forestière ensuite, qui a servi de levier aux investissements dans les usines de transformation – scieries et fabriques de meubles des familles Farhat, Ghandour et Wahab notamment. Celui de l'immobilier, du transport et des agences de voyage enfin, *via* les filiales du groupe Omais-Khalil et diverses sociétés civiles immobilières fondées au milieu des années 1970.

L'investissement industriel, longtemps concentré sur une dizaine d'établissements dirigés par des opérateurs libanais anciennement implantés – Borro, Abinader, Omais, Jaber, Zaher par exemple – s'est brusquement accéléré dans les années 1970. Ainsi en 1983, la principale association des ressortissants libanais en Côte-d'Ivoire dénombrait en son sein 147 entrepreneurs industriels contre 79 quatre ans auparavant ; et dès 1982, le capital d'origine libanaise occuperait le deuxième rang des placements manufacturiers étrangers. Depuis lors, nombre d'investissements ont été effectués dans les sous-secteurs de la chimie et du plastique – Société de compoundage de Côte-d'Ivoire (SCCI) détenu par le groupe Khalil, Ifam et Kanaplast notamment –, du textile – SAB, Challenger, auquel il faut ajouter sept unités de confection de plus petite dimension dans l'alimentaire avec les boulangeries du groupe Sageco, la confiserie Abinader, les boissons gazeuses de l'IRAN, les produits laitiers Nandjelait du groupe Abinader, ainsi que dans la métallurgie – SOTACI et TIM du groupe Omais-Khalil.

Les regroupements par branche des données de la Centrale de bilans permettent d'évaluer approximativement la part des investissements d'origine libanaise à environ 30 % du total des capitaux dans les secteurs des autres industries, de la fabrication de papiers et cartons, et de la réparation automobile. Cette part est comprise entre 20 et 30 % pour les boulangeries, l'industrie du cuir et chaussures, les cosmétiques, les articles en plastique. Au total, plus de 200 unités inscrites sont à participation exclusivement ou majoritairement libanaise.

Au cours des années 1970, le passage à la petite et moyenne industrie s'est située dans une stratégie de réinvestissement des bénéfices accumulés dans le commerce et l'immobilier local, du reste encouragée par les autorités ivoiriennes. Il s'est moins agi de reconversions que de diversifications effectuées par des opérateurs anciennement implantés. L'implantation de petites et moyennes entreprises de moins de 50 salariés

s'opère fréquemment sous une forme sociétaire, SARL principalement, à partir d'associations de capitaux à base parentale ou relationnelle. Il convient de noter que l'assistance financière au sein de holdings à caractère familial est courante (Mezaad, 1994), que la gestion des charges ordinaires est effectuée au plus juste, enfin que les investissements d'extension sont limités. Le recours à l'endettement, notamment de moyen terme, auprès du système financier est singulièrement limité, si ce n'est sous la forme d'engagements bancaires.

Lors des années 1980, une césure s'est opérée dans les milieux d'opérateurs suite à la constitution de quelques grands groupes industriels à assise familiale – les familles Omais, Khalil et Fakhry sont sans doute les plus représentatives, unies par ailleurs par de nombreuses alliances – et la multiplicité de petites unités manufacturières créées soit par reconversion ou diversification d'entrepreneurs déjà installés, soit par la venue de la deuxième génération de migrants. Notons que le segment intermédiaire de l'entrepreneuriat libanais a fréquemment exploité des domaines d'activité, voire des actifs, délaissés lors des années de crise par des opérateurs individuels et des filiales de sociétés françaises. Une partie des substitutions entre capital étranger et national trouvent ici leur origine – elles ne sont décelables qu'au terme d'un dépouillement nominatif manuel des dossiers de la Banque de données financières (21).

Les groupes industriels à base familiale ont été constitués pour l'essentiel à partir de réinvestissements de bénéfices commerciaux, et se sont développés jusqu'au début des années 1980 en mobilisant les aides et incitations gouvernementales, ainsi que les crédits bancaires. Toutefois, les circuits internes de financement locaux, ou *via* les holdings de type Eurofind, ont assuré et assurent encore l'essentiel des investissements de rénovation ou d'extension des capacités réalisés dans chaque filiale. La dimension sous-régionale de ces groupes autorise de plus des transferts de ressources financières et de matériels de fabrication d'un pays à l'autre, en particulier au Nigeria, sans engendrer localement de gros besoins de financement externe.

6.4. Un repli relatif des petits investisseurs français

Les positions des filiales de groupes et des investisseurs individuels français basés en Côte-d'Ivoire représenteraient encore près de 60 % de l'investissement étranger dans le pays. Le marché ivoirien reste donc d'importance pour les placements d'origine française, ainsi que pour les exportateurs : ceux-ci assurent près de 85 % de l'importation locale de

(21) Notons aussi que les effets sur la taille des investissements par de telles substitutions, précédemment décrits, sont partiellement imputables à la dévalorisation du capital lors des opérations de rachat.

produits manufacturés. Toutefois, les investissements en Côte-d'Ivoire de la part d'opérateurs français, suivant en cela la tendance générale dans l'ensemble des pays de la zone franc, auront été particulièrement faibles durant toute la décennie 1980, les projets d'investissements restant en outre relativement modestes après la dévaluation – rappelons ici que 30 % des intentions de placement en Afrique concernaient les pays africains de la zone franc (PAZF) en 1994 contre 80 % au milieu des années 1980, et que le redéploiement des capitaux français privilégie le Nigeria et l'Afrique australe — la Côte-d'Ivoire étant concernée dans une moindre mesure. En outre, le volume et la structure des importations post-dévaluation ouvrent ce marché à différents concurrents européens et américains. Enfin, les nouveaux marchés d'exploitation des ressources naturelles – mines et hydrocarbures par exemple – font l'objet de projets et contrats d'investissement de la part des Etats-Unis et du Canada, et que les positions d'opérateurs français dans diverses filières-clé, la grande distribution, le bois ou l'industrie mécanique par exemple, ont été affaiblies par l'irruption de nouveaux concurrents, libanais et italiens par exemple, autant que par le faible dynamisme des investisseurs traditionnels français.

Outre le repli des groupes et grands investisseurs traditionnels d'origine française, qui coïncide avec la réduction des avantages et concessions gouvernementales, l'entrepreneuriat individuel français constituant habituellement une partie de l'armature du tissu des petites et moyennes entreprises modernes s'est peu renouvelé au cours des années de crise. Les cessions d'activité, ou du moins leur informalisation, ont particulièrement affecté les manufactures : sur la période 1988-1995, les données tirées de la Centrale de bilans permettent d'estimer à 30 % environ le nombre des établissements de taille moyenne à capitaux français n'étant plus répertoriés, cette sortie d'enregistrement étant du reste corrélée à la détérioration des ratios de rentabilité des établissements et à une sensible réduction de leur chiffre d'affaires moyens. Il convient de noter toutefois que le mouvement paraît s'inverser depuis la dévaluation, puisque le chiffre d'affaires moyen des PME françaises enregistrées a fortement progressé entre 1994 et 1995 – soit + 20,4 %.

Partie 2

Politiques et dispositifs d'appui aux secteurs privés Configuration d'ensemble

Introduction *

Les systèmes d'aide aux entreprises, dans leur forme institutionnelle et leur contenu technique, s'éclairent des nouvelles politiques publiques espérant favoriser les initiatives privées et conforter les comportements marchands. Avant de les appréhender sous leur double dimension, externe et interne, on rappellera succinctement certains traits relatifs à leur identité, à leur genèse et à leur configuration.

Les organismes d'appui inventoriés au cours de la présente étude sont généralement récents : près de 70 % d'entre eux ont moins de cinq ans. Cette nouvelle génération se distingue des interventions antérieures sans qu'on puisse toutefois parler d'innovations radicales. D'une part, elle n'est pas formellement soumise à la tutelle publique, bien que les Etats soient loin d'avoir déserté un domaine d'action qui touche de près l'activité de redistribution et les publics susceptibles d'en bénéficier, et délaissé ainsi leur « pouvoir de consécration », c'est-à-dire de sélection et de soutien aux opérateurs privés. D'autre part, cette génération rassemble des intervenants de nature très différente et laisse une large place aux organismes non gouvernementaux et aux associations, notamment en matière de suivi de terrain, mais au prix d'une faible professionnalisation et d'un déficit de coordination des actions. Enfin, les interventions présentes donnent l'apparence d'une plus grande diversité d'objectifs, de moyens et de publics. Pourtant, une fois resserré l'angle d'observation, il apparaît que les approches financières tendent à s'imposer en principale modalité d'action.

Des dispositifs d'appui nombreux, des innovations limitées

Aussi bien au Burkina Faso qu'en Côte-d'Ivoire, les interventions en faveur des micro et petites entreprises se caractérisent, outre leur relative jeunesse, par leur multiplicité. Selon les inventaires et décomptes réalisés au Faso, on ne dénombre pas moins d'une soixantaine d'organismes qui contribuent, à divers titres, à la chaîne de l'aide aux petits établissements.

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

Cette situation tient certes au souci des coopérations bilatérales de venir en aide à un pays très pauvre et à faible corruption. Mais elle s'explique aussi par l'activisme des Organismes non gouvernementaux (ONG) qui ont trouvé ici une terre d'accueil bien disposée à l'égard des projets de développement de taille modeste.

La Côte-d'Ivoire est sans conteste dotée d'un nombre plus limité d'opérateurs de l'aide : l'inventaire présenté au chapitre 4 en identifie une trentaine, hors cabinets privés opérant dans le domaine de la formation et du suivi. Le constat peut surprendre, tant les opportunités d'essor du petit entrepreneuriat local semblent supérieures à celles de son voisin sahélien. Mais il résulte d'un positionnement différent des agences internationales et des autorités qui donnent, quels que soient les discours convenus, la priorité à un développement « par le haut » du secteur privé ivoirien. Par ailleurs, on constatera que le poids considérable d'un petit nombre de dispositifs d'appui à la formation professionnelle, de collecte d'épargne et de distribution de prêts, tous issus de la refonte du système d'aide public, réduisent les opportunités d'intervention. On apercevra aussi toutes les réticences des bailleurs, résultant du manque d'associations ivoiriennes aptes à assurer l'intermédiation de terrain : la transition entre une phase forclosée de promotion publique et hautement centralisée, et la période présente d'appuis différenciés et décentralisés, se révèle délicate. Il reste que le domaine de l'appui aux micro et petites entreprises n'échappe pas à la diversification et à la confrontation des expériences, et que nombre de projets sont à l'étude chez les bailleurs – ou à la recherche de bailleurs.

Si les structures d'intervention sont partout nombreuses et diversifiées, la plupart des instruments d'action ont déjà été employés par le passé. Sous couvert de formules inaugurales, les outils contemporains de l'aide aux micro, petites et moyennes entreprises semblent, à l'examen, moins innovants qu'il n'y paraît.

Ainsi, en Côte-d'Ivoire, l'option « industrialiste » a longtemps éloigné l'Etat et, faut-il le rappeler, la quasi totalité des agences internationales de développement, de toute préoccupation d'aide aux micro entreprises urbaines. En la matière, les plans de développement n'ont jamais prévu d'actions autres que de sélection à l'entrée des non Ivoiriens, notamment dans le commerce. En revanche, la panoplie complète des instruments de soutien a été mise en œuvre, mais sans résultats, dès l'échelon des petites entreprises modernes : crédits, garanties, formations, appuis en conseil, organisation professionnelle. De ce point de vue, la génération présente des aides aux opérateurs du secteur informel relève simultanément de démarches anciennes, puisque rares sont les initiatives neuves concernant les outils, et d'une adaptation à un public-cible jusqu'alors ignoré. Bon nombre de biais et de malentendus, tenant aux attentes et comportements

spécifiques d'un public micro entrepreneurial mal connu, relèvent de l'importation telle quelle d'approches testées sur d'autres publics.

Le constat sera le même au Burkina Faso, où la démultiplication des bailleurs et des structures de projet ne s'est pas traduite par un élargissement correspondant de la gamme des outils proposés aux bénéficiaires. Ni les formules de financement – prêts, fonds de garantie, etc. –, ni même les appuis strictement techniques – aides à la gestion, conseils, etc. –, ne se signalent par de quelconques innovations : il s'agit d'actions classiques d'assistance aux petits établissements, déjà testés dans le pays ou dans les pays voisins. C'est peut-être dans la conception des soutiens en formation que divers changements sont perceptibles : sessions collectives de nature généraliste, sous-traitance des modules à des bureaux d'étude locaux, et contribution financière demandée aux participants. L'appui en formation des petits opérateurs, levier indispensable d'une croissance, est désormais une action routinisée, en quête d'un autofinancement partiel, et vise une meilleure articulation au marché. Il importe, cependant, de renverser la perspective pour apercevoir que l'approche généraliste des formations est à l'opposé de la diversité des attentes – on sait l'étroite imbrication, dans les micro entreprises, entre l'exploitation et la personne de l'exploitant ; on peut affirmer que ces soutiens constitueront longtemps encore un volet non rentable de l'appui ; enfin on notera que l'émergence d'un marché non régulé de la formation n'est pas pour rien dans l'émergence de marchands de formations sans compétences.

On verra qu'un autre trait caractérisant le monde contemporain de l'appui aux petites entreprises vient de ce que les Etats, dont les Offices de promotion ont fait faillite dans la décennie passée, ne sont nullement absents des dispositifs d'action de la décennie présente, soit qu'ils les gèrent directement, soit qu'ils soumettent leurs orientations à des visées de nature politique.

Ainsi, le système d'offre d'appui burkinabè, bien que pleinement inscrit dans les perspectives de désengagement de la puissance publique, est encore fortement marqué par la présence publique. En premier lieu, plusieurs dispositifs, et non des moindres, sont logés au sein de structures administratives. D'autres fonds d'aide, bien qu'alimentés sur ressources bilatérales ou multilatérales, transitent par des ministères burkinabè et associent des apports publics nationaux. Par ailleurs, en dehors même des circuits administratifs, divers projets ont fait l'objet, *volens nolens*, d'une insertion dans le programme d'action et les engagements présidentiels de sorte que leurs actions, décisions et résultats sont interprétés selon les valeurs et les codes conjoncturels du registre politique burkinabé. Un autre mode courant d'intervention des pouvoirs publics consiste, au plan officiel, à proposer ou négocier les taux d'intérêt des prêts, voire à définir

les secteurs d'activité couverts ou à privilégier tel public d'opérateurs. Il peut arriver que les décisions de prêts ou d'aides soient infléchies par les recommandations de personnalités du monde politico-administratif. Mais, en dépit des multiples moyens d'orientation du paysage de l'offre, les autorités ne réalisent aucune fonction de coordination, d'harmonisation, de régulation de l'ensemble du système de promotion et de soutien des petites entreprises.

La configuration du système d'aide aux petits opérateurs de Côte-d'Ivoire laisse pareillement un rôle déterminant à l'Etat ivoirien, tant en matière de formation professionnelle et continue où des structures de type parapublic déterminent les orientations et maîtrisent les flux financiers, que dans le petit crédit où les dotations d'Etat, *via* des « Fonds sociaux », dépassent de loin la somme des fonds distribués par les autres dispositifs réunis. Mais le contrôle public direct est secondaire en comparaison de l'alignement d'organismes internationaux et non gouvernementaux sur des objectifs d'ordre politique – la plupart des initiatives, bien que ne s'y référant pas de façon explicite, s'inclinent par exemple devant le principe de « préférence nationale » qui mène à l'élimination de fait des petits opérateurs non ivoiriens, pourtant majoritaires, des concours financiers ou non financiers qu'elles délivrent.

Eléments pour une typologie des systèmes d'appui

La diversité des formes juridiques, des buts et principes d'action, des interrelations entre dispositifs et des évolutions en cours est telle qu'une typologie des structures d'aide aux micro et petites entreprises est délicate à formuler. Les organismes dotés d'instruments financiers constituent néanmoins un premier groupe, qui se différencie lui-même par l'origine des ressources prêtées. Les lignes de crédit et fonds de garantie peuvent d'abord être abondés par des fonds internationaux : le Projet d'appui à la création de petites et moyennes entreprises (PAPME) au Burkina Faso, le Programme d'appui au secteur informel (PASI) en Côte-d'Ivoire en sont des exemples. Il peuvent ensuite venir de ressources inscrites aux budgets nationaux, quelle que soit la source première – cas du Fonds d'appui au secteur informel (FASI) au Burkina Faso, des Fonds sociaux nationaux en Côte-d'Ivoire. Enfin, ils peuvent venir de la collecte d'épargne nationale, à la manière de la plupart des coopératives ou mutuelles d'épargne et de crédit dans les deux pays.

Dans les deux pays, et singulièrement en Côte-d'Ivoire, les systèmes financiers décentralisés (SFD) d'épargne-crédit ne convertissent en prêts aux micro et petits opérateurs qu'une part somme toute modeste de leurs dépôts ; et l'on doit se demander si la prolifération de lignes *ad hoc* ne se substitue pas à une réflexion urgente sur les moyens d'améliorer les taux

de conversion – et si elle ne contribue pas, finalement, à repousser l'urgence de cette réflexion.

Une autre distinction renvoie à la nature des liens entretenus avec le système financier formel. Elle ne concerne toutefois que les dispositifs opérant dans le secteur de la PME enregistrée, puisque la dissociation entre banques et secteur informel, étant consommée depuis longtemps, peut être considérée comme définitive. La différence d'approche reste nette entre d'un côté les instruments financiers visant à faciliter l'accès des petits entrepreneurs aux crédits des banques – de type « Fonds de garantie aux PME », ou « Comptes de mobilisation » assurant la conversion de ressources bancaires courtes en ressources longues – et, de l'autre, les financements débloqués par les organismes de développement sur ressources propres. Outre la difficulté à estimer les besoins financiers solvables des entreprises intermédiaires, y compris dans le contexte de reprise post-dévaluation, l'ouverture de lignes *ad hoc* voire de structures financières spécialisées, si souvent réclamée par les autorités politiques et les fédérations d'opérateurs, comporte le risque d'éloigner d'autant la recherche des solutions indispensables pour capter et convertir l'épargne locale, et pour sécuriser les crédits par des intermédiations adaptées.

On distinguera aussi, tant ces approches alimentent les discussions des bailleurs, entre les projets pratiquant l'épargne avant le crédit – le réseau des Coopératives d'épargne-crédit (Coopec) en Côte-d'Ivoire, les grandes fédérations mutualistes d'épargne du Faso – et ceux qui n'imposent l'épargne qu'après l'octroi d'un crédit – le PASI en Côte-d'Ivoire. Il sera suggéré, au fil des pages, qu'une meilleure professionnalisation des métiers de collecteur d'épargne et de fournisseur de prêts, et qu'un meilleur ajustement aux demandes des opérateurs, passent sans doute par une séparation fonctionnelle des deux tâches.

Plusieurs organismes spécialisés dans le prêt aux petits opérateurs tiennent à intégrer une composante en formation – le plus souvent en gestion de base – qu'ils assurent eux-mêmes ou sous-traitent à des organismes spécialisés. En Côte-d'Ivoire, le Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP) est ainsi devenu le point de passage quasi exclusif de ces formations de type généraliste. Mais, plus au fond et très à distance des débats entre les approches dites « minimalistes » et « intégrées », il importe de voir que la conditionnalité de l'autoportage conduit, en pratique, vers une dynamique institutionnelle à distance des enjeux théoriques. Ce sont en effet les dispositifs d'appui non financier et de conseil, par exemple la Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou (CAPEO) au Faso, ou encore de soutien à la structuration des milieux d'opérateurs, tels que la Fédération pour le développement du secteur informel (FEDESI) ou l'Opération commerçants ivoiriens

modernes (OCIM) en Côte-d'Ivoire, qui cherchent à se doter d'un produit d'appel de type fonds de garantie, structure de financement ou d'épargne-crédit, afin de s'attacher durablement leur public-cible et d'assurer leur pérennité. On ne saurait en conclure une progressive intégration des instruments ou des dispositifs d'aide. D'une part, le contenu de nombre de formations proposées par les organismes financiers semble si général, d'une durée si courte, et si peu suivi d'effets concrets, qu'il apparaît comme une activité subalterne habillant le noyau dur et financier du soutien. D'autre part, la progressive remontée des dispositifs non financiers vers l'activité de financement – la formation d'une Société mutuelle d'épargne-crédit (SMEC) par le Comité national des opérateurs économiques du secteur informel (CONOSI), l'initiative des Fonds locaux d'épargne-crédit (FLEC) lancée par la FEDESI en Côte-d'Ivoire, la recherche d'un fonds de garantie par le Bureau d'appui aux micro entreprises (BAME) du Burkina Faso et par l'OCIM de Côte-d'Ivoire – attestent d'une attraction vers le crédit, bien souvent pour des motifs internes aux dispositifs, mais qui transforme la nature des objectifs initiaux.

Les organismes de soutien à vocation strictement non financière sont, au bout du compte, peu nombreux et, qui plus est, menacés par le mouvement général de « financiarisation » de l'aide. Une fois comparée à l'activité de crédit, la formation technique et professionnelle apparaît tantôt négligée, comme au Faso, tantôt orientée vers les seuls nouveaux entrants sur le marché du travail, comme en Côte-d'Ivoire. Elle tend aussi à disparaître des programmes à composante financière, les coûts de formation de proximité étant suffisamment élevés pour dissuader les intervenants – hormis quelques dispositifs ou ONG spécialisés, à la manière de l'Institut africain pour le développement économique et social (INADES), du projet Promotion endogène des artisans de Côte-d'Ivoire (PEACI) en Côte-d'Ivoire, du Programme d'appui à la promotion des artisans (PAB) ou du Bureau des artisans (BA) au Faso. En revanche, la formation professionnelle dans les entreprises de taille intermédiaire constitue un marché spécifique et rentable – notamment s'il est adossé à un public d'entreprises cotisantes comme en Côte-d'Ivoire – sur lequel veillent très attentivement les organismes parapublics et quelques cabinets privés. On notera enfin que certains des services proposés par des dispositifs « intégrés », loin de toujours répondre à une demande venant de leur clientèle, s'entendent comme des conditionnalités nées du souci d'affermir les garanties de recouvrement, ou d'élargir les sources de revenus. L'obligation d'un suivi comptable régulier et payant peut, par exemple, constituer à la fois un moyen d'aide au pilotage des petites entreprises, et un outil de contrôle sur la capacité de remboursement du bénéficiaire d'un prêt.

Il découle de ce constat rapidement formulé ici avant qu'il soit détaillé ultérieurement, que l'efficacité des services non financiers ou « intégrés » dépend d'une nécessaire validation de leurs prestations par les bénéficiaires eux-mêmes. Ainsi, l'appui-conseil, ou l'organisation des opérateurs, n'ont de véritable opérationnalité et ne doivent être fournis que si ces derniers en expriment le besoin. Cette démarche plaide pour un suivi nuancé, ajusté aux attentes particulières, explicité par les opérateurs.

Chapitre 3

PROMOTION DU SECTEUR PRIVÉ ET OFFRE D'APPUI AUX ENTREPRISES BURKINABÈ

Affichages nouveaux et prérequis persistants *

On se propose, dans ce chapitre, de faire le point sur les politiques, les réglementations et les dispositions ponctuelles prises récemment dans le pays, tendant à organiser un nouveau régime économique plus favorable aux entreprises et, plus généralement, à étendre ou approfondir les formes du marché dans les opérations de production et les activités d'échange. Un rapide aperçu des multiples systèmes de soutien aux entreprises qui interviennent au Burkina Faso sera réalisé *in fine*.

Forte des mises en cause sur l'étendue des fonctions et sur l'efficacité réelle d'Etats dénoncés pour leur incapacité à assurer la transition de leur appareil productif, légitimée de plus par la crise des comptes intérieurs et extérieurs, la mise en place de politiques d'ajustement structurel a fourni un nouveau cadre doctrinal instruisant l'action en direction du secteur privé qui, s'inspirant des conceptions libérales, confère au marché, à la concurrence et à la régulation par les prix une fonction centrale pour une nouvelle croissance espérée solide et durable (Valette, 1994 ; 1997 ; Aubertin et Cogneau, 1994).

On a vu que le Burkina Faso s'est coulé dans ce moule à partir de 1991. Si les mesures d'ajustement y ont été plus tardivement exécutées que dans d'autres pays de la sous-région, et si elles ont heurté, plus qu'ailleurs, des conceptions et pratiques interventionnistes qui fondaient la formule politique de la société – en laquelle nombre d'acteurs nationaux se reconnaissaient – elles ont, même appliquées avec parcimonie, modifié sensiblement le paysage et les conditions de l'activité économique.

Les changements opérés et les nombreuses décisions arrêtées en ce domaine ont porté sur le contexte régissant le processus de production et d'échange, ainsi que sur l'identification des agents chargés de porter cette

* Par Yves-A. Fauré (IRD) et Anicet Hien (FASEG/IRD).

nouvelle économie. En clair, les efforts ont consisté d'une part à instaurer ou consolider les conditions d'un marché efficient, d'autre part à soutenir les acteurs-clé de la nouvelle donne : les entreprises et les entrepreneurs privés. Ce sont ces éléments qui réfèrent d'une part à la construction du nouveau cadre et de ses règles du jeu, d'autre part à ses joueurs – le « système » et ses « acteurs » – qui sont ci-après présentés.

1. L'essai de mise en place d'une économie de marché

Stimulé par l'intérêt bien compris des agents économiques, calculateurs individuels répondant rationnellement aux informations données par les prix, le marché, assurant l'adéquation de l'offre et de la demande, garantirait l'allocation la plus efficace des ressources. Tel est le fondement conceptuel sur lequel s'appuie la nouvelle économie mise en œuvre, et qui est sommée de se substituer au dirigisme étatique, jusque-là massivement représenté dans l'importance de l'investissement public, le nombre et l'autorité des structures administratives, l'ampleur des entreprises à participation de l'Etat, le foisonnement de la réglementation économique et la gamme étendue des organes publics de contrôle.

D'importantes réformes ont été arrêtées et mises en œuvre depuis le lancement du premier programme d'ajustement structurel en 1991, en vue de faire assumer désormais par le secteur privé le relais de la puissance publique dans l'impulsion et l'activation de l'économie nationale. De vastes et brutales mesures ont été mises en application notamment en matière de désengagement économique de l'Etat, de stimulation de l'investissement et de l'initiative privée, de libéralisation du commerce, de restructuration bancaire déjà présentée en détail dans la première partie de l'ouvrage, de libéralisation du marché du travail, d'amélioration du cadre juridique des affaires.

Ces orientations ne sont jamais qu'un préalable à l'instauration d'une réelle économie de marché. Il faut en outre, pour établir une régulation strictement marchande, que s'accordent, au-delà de ces prérequis d'ordre réglementaire, divers facteurs sociaux et financiers. Un tissu d'opérateurs privés entreprenants, une mobilisation de capitaux affectés à des emplois productifs et rentables, un système éducatif et de formation livrant une main-d'œuvre performante, des techniques d'information sur les marchés figurent parmi ces conditions, qui dépassent la simple accumulation de mesures techniques. On entrevoit que l'Etat ne peut être absent du nouveau système économique et étranger au succès des changements attendus : il lui incombe, parmi les tâches qui lui sont de fait dévolues, d'être le garant d'un contexte institutionnel ouvert à l'affirmation des milieux entrepreneuriaux locaux, à une canalisation de l'épargne vers les entreprises, à une consolidation du capital humain.

On passera ci-dessous en revue les principales modifications intervenues ces dernières années, allant dans le sens d'une économie de marché. Dans un pays où l'emprise administrative est si forte, ces mutations s'entendent certes comme des replis de la puissance publique du monde des affaires ; l'abandon du plan, ou plus précisément sa mise en déshérence implicite sous l'effet d'une gestion davantage soucieuse des grands équilibres financiers et du court terme, manifeste de façon significative le changement opéré (1). Mais il reste à l'apprécier en terme d'avancées affectant directement le secteur privé lui-même.

Pour instaurer un environnement espéré propice au développement du marché, pour créer l'armature de la nouvelle économie libérale, il s'agit de forger un cadre réglementaire, institutionnel et fiscal encourageant la prise d'initiative des opérateurs privés, de mettre en place un système financier adapté, de mobiliser ou d'améliorer la performance des facteurs de production. La poursuite de ces objectifs passe par la réforme du système bancaire, la libéralisation du commerce et des prix et celle du marché du travail, la modification du cadre juridique et administratif, la promotion de ressources humaines formées aux besoins nouveaux. On voit donc que c'est une refonte d'ensemble du cadre économique qui est en jeu dans le passage d'un contexte d'économie administrée à une économie régulée par le marché. Et ce sont autant de chantiers qui ont été ouverts aux changements en maints domaines et secteurs. C'est dire l'ampleur des efforts consentis, indépendamment des résultats observés par ailleurs.

1.1. La privatisation problématique des entreprises publiques

Expressément prévues dans les différents PAS qu'ont connus les pays africains critiqués pour cause d'hypertrophie de leurs secteurs productifs publics, mais avec des fortunes diverses et souvent décevantes en regard des objectifs affichés, les privatisations ont été, au Burkina Faso, insérées dans les engagements successifs des autorités depuis le premier plan d'ajustement. Elles ont été placées par les bailleurs au centre du dispositif

(1) La coexistence du programme d'ajustement structurel et du plan – le *Deuxième Plan quinquennal de développement populaire* (3 volumes, Conseil national du plan, 1991) couvre la période 1991-1995 – dont les autorités nationales se sont efforcées de maintenir la fiction, en dépit des incompatibilités notoires qui opposent ces instruments d'orientation économique, est tout à fait symptomatique de l'attachement, qui n'est pas feint, de la classe dirigeante burkinabè à la régulation publique. L'âpreté et la durée des négociations du PAS (cf. Zagré, 1994) illustrent fort bien la résistance opposée par les responsables du pays aux orientations prônées par les institutions de Bretton Woods, même si beaucoup d'entre eux étaient acquis au principe d'un ajustement « orthodoxe ». On est donc en droit d'évoquer ici la désuétude du plan plutôt que son abandon car il n'a pas été formellement dénoncé mais, de fait, relégué à l'arrière-plan des préoccupations de gestion de l'économie nationale.

de transition vers une économie de marché en tant que moyen de réduire la surface de l'Etat dans le système productif, d'ouvrir de nouveaux espaces d'activité au secteur privé, d'alléger les lourdes charges de financement des administrations – la situation économique et comptable de nombre d'entreprises publiques imposait régulièrement, on l'a vu, des subventions d'exploitation, des avantages douaniers, des remises d'impôt ou des apports en capital.

Fondements généraux et causes locales de la privatisation

La politique de transfert de propriété des entreprises publiques repose sur un ensemble de considérations critiques. Ces entités sont notamment accusées d'avoir abusé de leur situation de monopole et d'avoir bénéficié en permanence de prix favorables sans pour autant être parvenues à dégager les moyens de leur rentabilité. Il est attendu des privatisations que les entreprises accèdent à une liberté de gestion en trouvant les ressources dont elles ont besoin sur le marché financier et non plus auprès de la puissance tutélaire. Leur insertion dans le secteur concurrentiel doit les conduire à améliorer leur efficacité et à accroître leur compétitivité en encourageant la modernisation de leur organisation et leur adaptation technologique. Les consommateurs sont supposés tirer des avantages du rétablissement de la concurrence, notamment en terme de prix. Enfin, les contribuables sont sensés profiter de la réduction des charges budgétaires. Versées, pour celles qui franchiront le cap, dans le secteur privé, les anciennes entreprises publiques sont dès lors astreintes à assainir leur gestion et à améliorer leurs performances. Des investissements productifs qu'elles doivent désormais opérer, il est attendu un accroissement de la richesse nationale et une augmentation de l'offre d'emploi.

A court terme et sur le strict plan financier, les privatisations participent au renflouement des caisses de l'Etat : les produits attendus de la première vague de privatisation s'élevait à près de 4 milliards de francs CFA. Les différents bilans réalisés dans la décennie 80 sur la situation des entreprises publiques, rappelés il y a peu par Zagré (1994), montrent que les résultats burkinabè n'ont guère dérogé aux difficultés que les secteurs publics productifs rencontraient un peu partout en Afrique. Sans doute, par comparaison avec nombre d'autres pays, l'ampleur des déséquilibres était-elle tendanciellement moindre, comme plus circonscrites étaient les causes provenant de détournements et gabegies. Il reste, néanmoins, que même l'étude la moins critique sur cette période, marquée par une rapide succession de régimes militaires et révolutionnaires, constatait que sur 90 unités recensées dans le secteur parapublic, une cinquantaine seulement enregistraient une activité régulière tandis qu'une dizaine généraient des pertes chroniques (Front

Populaire, 1990). Les transferts publics directs et indirects ont représenté non loin de 8 milliards l'an – avantages fiscaux et douaniers compris – à la fin de la décennie 80. A cette même période, l'encours global des emprunts de 25 entreprises publiques, opérés au compte de l'Etat ou bénéficiant de son aval, dépassait 55 milliards. Une étude conduite fin 1996 sur 16 entreprises publiques devait révéler que les avantages divers accordés par l'Etat – apports en capital, subventions, remises d'impôts, etc. –, d'un montant de 7,6 milliards, dépassaient nettement les contributions de toutes sortes obtenues en retour par l'Etat, le solde négatif étant estimé officiellement à 6,2 milliards (Ministère du Commerce, 1996). Sur ces 16 entreprises, huit seulement réussirent, sur leur durée de vie, à servir des excédents à l'Etat.

En fait, l'examen attentif des comptes du secteur parapublic révèle une situation où les responsabilités des difficultés épinglées ne provenaient pas exclusivement des entreprises, mais aussi du gouvernement et de l'administration centrale : sur la période, l'étude de leur trésorerie met en effet en évidence des dettes et arriérés à l'Etat certes importants, mais deux fois moins que les créances qu'elles détenaient sur ce même Etat. De plus, les entreprises des branches agro-alimentaires d'exportation ont supporté la baisse du cours mondial des produits primaires, sans être en mesure de réagir, notamment en redéfinissant les prix, pour revenir à de meilleures conditions de gestion et de résultat.

Les privatisations décidées dans un tel contexte ont pris place dans un ensemble plus large de mesures d'assainissement du secteur parapublic. Seules en effet les entreprises jugées non stratégiques et viables ont été incluses dans le programme de privatisation. Ont été parallèlement prises des décisions de liquidation frappant des unités jugées définitivement non rentables. Dans le même temps, les autorités ont procédé à des opérations de réhabilitation d'autres entreprises publiques, soit en vue de conserver leur statut public lorsqu'elles sont estimées stratégiques, soit en préalable à une cession aux investisseurs privés.

Le processus de privatisation

On rappellera très brièvement les principaux mécanismes mis en œuvre pour réaliser le transfert des actifs dans des mains privées. La conduite du processus s'est opérée dans un cadre juridique et institutionnel déterminé par des ordonnances de juillet 1991 et de janvier 1992 portant autorisation de privatisation et création d'une commission *ad hoc*. L'essentiel des efforts a consisté à inventorier l'ensemble des unités existantes du secteur parapublic, à vérifier si elles étaient ou non privatisables, à informer les opérateurs économiques et à prendre des mesures d'accompagnement.

Le programme de privatisation a été réalisé sous l'égide de la Commission de privatisation composée de onze membres représentant divers ministères et institutions économiques. Elle a eu pour tâche de rassembler les informations et données disponibles sur les entreprises concernées, de concevoir les termes de référence des audits et évaluations, de préparer les appels d'offres et de sélectionner les cabinets spécialisés et bureaux d'études, d'établir dans chaque cas un rapport au gouvernement. Une fois la décision prise par celui-ci, le rôle de la Commission fut de mettre en œuvre le transfert dans le cadre de la procédure retenue et avec le repreneur sélectionné.

Schéma classificatoire des décisions sur le devenir des entreprises publiques

Caractéristiques	Viable	Non viable
Stratégique	A maintenir dans le patrimoine de l'Etat	A réhabiliter et maintenir dans le patrimoine de l'Etat
Non stratégique	A privatiser	A liquider

L'inventaire a porté sur 100 entités, soit 44 établissements à caractère industriel ou commercial (EPIC), deux établissements publics à caractère professionnel (EPP), deux sociétés d'Etat (SE) et 52 sociétés d'économie mixte (SEM) dont 20 à participation majoritaire de l'Etat. Les EPIC ont été transformés – ou doivent l'être – en SE, SEM, parfois en établissements publics administratifs, isolant ainsi davantage les services publics des entreprises régies par des règles commerciales. Les unités à privatiser ont résulté du croisement des caractéristiques stratégiques-non stratégiques et viables-non viables selon le schéma ci-dessus.

Des résultats mitigés

Délaissant ici les autres changements, on ne s'intéressera qu'aux seuls mouvements manifestant un repli de l'Etat. Au terme d'une première vague, 22 entreprises ont été vouées à la privatisation – est comprise ici la gestion de la Société des chemins de fer du Burkina Faso (SCFB) – mais 14 opérations de transfert ont pu être conclues. Un second mouvement de privatisation de 19 entreprises a été décidé en juillet 1994, quatre unités ayant été effectivement cédées au secteur privé trois ans plus tard.

L'exécution du programme affiche donc des résultats modestes. Au total, de 1991 à fin 1997, les autorités ont réussi la privatisation de 18 des 41 entreprises retenues, une dizaine d'unités font actuellement l'objet d'études de cession et huit entreprises ont été liquidées ou sont en voie de l'être. Compte tenu des critères relativement sélectifs qui ont présidé au choix des entreprises à privatiser – seules des unités jugées viables ont été « mises sur le marché » –, ainsi que des conditions de paiement fort avantageuses accordées par les autorités aux repreneurs éprouvant des

difficultés à réunir des fonds propres suffisants – des crédits ont été mis en place sur 3 à 4 ans à des taux d'intérêt de 3 à 4 % –, la performance apparaît si faible qu'elle a suscité de nouvelles pressions de la part des bailleurs pour accélérer le rythme des procédures et amplifier les résultats obtenus en ce domaine.

Le processus de privatisation, qui devait être achevé fin 1996 et au terme des deux phases successives, n'est donc exécuté qu'à hauteur de 50 %. Ces résultats tiennent à plusieurs causes. En premier lieu, la Commission de privatisation a fait l'objet de plusieurs modifications touchant à ses compétences, à son organisation et à ses procédures. En second lieu, les autorités souveraines en la matière – la Commission n'émettant que des avis consultatifs – ont pris soin de ne pas précipiter le mouvement afin de préparer le pays et ses élites à des décisions peu conformes à la culture politique nationale. Des opérations d'information, des sessions de concertation – à l'image des campagnes d'explication qui ont accompagné de graves événements : conférences nationales autour du PAS, assises nationales autour des effets de la dévaluation, etc. – ont été organisées qui ont alourdi et retardé le processus. Dans le même sens, le gouvernement a dû tenir compte des réticences parlementaires, et des débats fort animés se sont tenus dans l'enceinte de l'Assemblée des députés, de nombreuses voix s'élevant contre le « bradage du patrimoine national » et la « décapitalisation de l'Etat » jugés non compensés par des entrées de recettes de l'ordre de 5 milliards de francs CFA pour les privatisations jusque-là réalisées. En troisième lieu, et eu égard au poids politique des structures syndicales burkinabè, la prudence officielle s'est imposée par crainte de troubles sociaux liés aux vagues de licenciements qui ont de fait suivi les décisions de liquidation, de restructuration et de privatisation des entreprises.

La contribution des privatisations – dans leur état d'avancement au moment de la présente étude – à la mise en place d'une économie de marché peut être analysée de divers points de vue. Tout d'abord par rapport à la nationalité des repreneurs afin d'examiner les changements éventuels sur la composition du monde entrepreneurial. Sur 18 cessions, 12 ont bénéficié à des opérateurs burkinabè, et six à des repreneurs étrangers, parfois en association avec des nationaux. Si l'on tient compte des cumuls de rachats par certains hommes ou femmes d'affaires du Faso souvent proches du monde politique, on ne peut conclure à une quelconque modification du milieu patronal local. Dans plusieurs cas, la proximité du pouvoir a été un atout dans l'opération de reprise menée par les opérateurs, qui ont ainsi démultiplié leurs engagements économiques et consolidé les positions déjà acquises.

Enfin, le repli de l'Etat n'induit pas nécessairement l'ouverture à la concurrence, plusieurs transferts de propriété étant assortis d'un maintien de monopole, de quasi monopole ou à tout le moins de position nettement

dominante : c'est, par exemple, le cas de la Société burkinabè des cuirs et peaux et de la Société burkinabè de manufacture du cuir, l'une et l'autre rachetées par le même opérateur qui détient ainsi 60 % du marché du cuir et a tenté, peu après la reprise, d'imposer aux éleveurs un circuit unique de vente et l'interdiction d'exportation des peaux ; c'est aussi le cas de la Société des ciments et matériaux en position de force dans sa branche.

On conviendra que le processus de privatisation, pour l'heure, n'a eu que peu d'effets sur la nature et la structure économique de l'offre, et n'a pas significativement modifié le paysage des affaires privées burkinabè. Une modification des comportements économiques, une adaptation de la gestion aux conditions du marché dépassant le seul transfert de propriété du capital, des effets d'entraînement sur les secteurs concernés restent à enregistrer pour qu'il soit possible d'affirmer que les privatisations ont, un tant soit peu, contribué à la transition économique voulue par les bailleurs et annoncée par les autorités.

1.2. Une libéralisation du commerce et des prix largement entamée

La libéralisation des prix et l'organisation de la concurrence forment des volets essentiels de la déréglementation d'ensemble de l'économie et des conditions nécessaires, sinon suffisantes, pour amorcer une transition vers le marché.

La suppression du régime des prix administrés

La libéralisation des prix concerne les produits de fabrication locale, les produits importés et les services. Elle a été explicitement inspirée par le souci de réguler les initiatives privées *via* une libre concurrence et leur confrontation sur le marché.

Les autorités ont prudemment opéré par étape, l'administration des prix étant jusque là régie par des ordonnances de 1974 et 1977 fixant une taxation par voie directe, déterminant l'homologation des prix ainsi que le niveau des marges bénéficiaires. La procédure d'homologation concernait principalement les articles et produits de fabrication locale. Celle fixant les marges commerciales visait plutôt les produits et marchandises d'importation destinés à la revente en l'état, les éléments constitutifs du prix de revient étant déterminés par voie réglementaire. Le régime des valeurs économiques était ainsi totalement administré, doublé qui plus est des lourdeurs bureaucratiques et d'une rigidité décisionnelle complète. Si ces facteurs ont joué sur la compétitivité d'une économie déjà fort mal dotée en facteurs, ils ont été aussi le socle réglementaire sur lequel un milieu d'opérateurs protégés a pu établir et entretenir sa prospérité et dominer l'activité économique privée.

Engagées dans les réformes d'ajustement structurel, les autorités du Burkina Faso ont accepté de s'affranchir, par étapes, de ces mécanismes complexes en leur substituant un régime de liberté des prix. La procédure d'homologation des prix des produits de fabrication locale a été abrogée dès 1991. Parallèlement, était mis en œuvre un programme de réduction graduelle du nombre de produits importés soumis au contrôle des marges. Plusieurs textes réglementaires ont encadré cette décrue progressive des prix et marges contrôlés. Sur 151 classes de produits dont les marges étaient soumises, il ne restait plus, à la veille de la dévaluation du franc CFA, que cinq classes non libérés au terme de cinq phases d'abrogations. Les brigades de surveillance des prix, dont les missions étaient toutes fondées sur le régime d'encadrement, ont été reconverties dans le seul contrôle de la réglementation maintenue dans un système de prix libérés : facturation, publicité des prix et lutte contre la fraude. Au lendemain du changement de parité monétaire, d'énergiques mesures furent prises par le gouvernement pour juguler la hausse des prix et éviter les dérapages de commerçants opportunistes. Un retour à une certaine réglementation des prix a été provisoirement instauré puis, la pression inflationniste ayant fortement diminué, le processus de libéralisation des prix s'est poursuivi.

L'aménagement de la concurrence intérieure

Les dispositions légales sur la concurrence complètent et prolongent naturellement les changements qu'on vient de présenter. Elles sont inscrites dans une loi adoptée en mai 1994 qui affirme, garantit et régit la liberté des prix, et organise la concurrence. C'est le principe général de liberté qui se trouve clairement affiché, les quelques exceptions prévues, relevant de législations spéciales, tenant à trois types de situations non régulées par le jeu de la concurrence – soit parce qu'elles reconnaissent l'existence d'un monopole, distribution d'eau et d'électricité par exemple, soit qu'une barrière à l'entrée soit nécessaire, officines de pharmacie en particulier, soit que des difficultés durables affectent l'approvisionnement du marché. Dans ces hypothèses, les prix continuent d'être réglementés. On notera enfin des exceptions ponctuelles, autorisant le gouvernement à recourir à la voie réglementaire pour des périodes de six mois, afin de gérer des conjonctures particulières : situation de crise sectorielle, phase de calamité naturelle, hausses excessives ou injustifiées constatées dans tel domaine d'activité, etc.

Une loi de 1994 consigne les dispositions visant, dans le contexte de liberté des prix, à prévenir et sanctionner des pratiques faussant le jeu de la concurrence dans les secteurs du commerce et de l'industrie, à réguler le marché, à rendre plus transparents les comportements, et à ménager l'égalité de chance entre tous les opérateurs. Ce texte législatif porte la liste des pratiques désormais prohibées, et confère à l'administration des

affaires économiques de larges pouvoirs non seulement de sanction mais aussi d'initiatives afin de rétablir les conditions « normales » du marché. Par ailleurs, cette loi comporte maintes dispositions dont le but est de protéger les consommateurs qui peuvent être certes les gagnants d'une mise en concurrence de l'offre, mais aussi les victimes de pratiques d'entente de groupes d'opérateurs. Parallèlement le mécanisme des agréments, qui constituait un sérieux obstacle dans le libre écoulement des marchandises à l'intérieur du pays, a été supprimé dans le même temps, et l'administration n'a plus autorité ni moyens d'orienter les échanges à l'avantage de telle ou telle catégorie d'opérateurs.

La libéralisation des échanges internes et externes

La libéralisation du commerce va de pair, bien sûr, avec les déréglementations qui viennent d'être abordées. Le nouveau principe de régulation marchande des activités économiques a imposé la révision en profondeur des procédures commerciales extérieures, à commencer par une simplification administrative indispensable à la rapidité du cycle des affaires. Avant la mise en œuvre du PAS, la réglementation des échanges internationaux était alourdie par le nombre considérable des instruments administratifs mobilisés – parmi lesquels figuraient, entre autres, les différentes autorisations préalables, spéciales, exceptionnelles d'importer, assorties des multiples visas techniques correspondants ; ces formalités couvraient plus de 75 % des importations –, l'imbrication de nombreuses administrations et les longs délais d'instruction formant, de plus, de véritables goulets d'étranglement du commerce extérieur et générant des coûts d'accommodement nullement secondaires.

La libéralisation du commerce extérieur a consisté d'abord dans une profonde réforme et simplification des procédures d'importation, aux fins de réaliser des économies en temps pour l'administration et les opérateurs privés, ainsi que pour ouvrir le marché extérieur à tout entrepreneur candidat. Les délais de traitement par les services compétents ont été très sensiblement raccourcis – le rapport serait ici de 1 à 10 – et les divers dossiers ont été agrégés en deux seuls documents : l'autorisation spéciale d'exportation (ASE), et l'autorisation spéciale d'importation (ASI) pour les rares produits dont le commerce extérieur est encore réglementé ; un seul est passible de l'ASE et plusieurs de l'ASI. Les cinq groupes de produits demeurant encore, à titre néanmoins exceptionnel et transitoire, dans le champ de la réglementation administrative des prix et marges sont, aussi, ceux qui échappent à la libération du commerce extérieur et interne : hydrocarbures, médicaments essentiels génériques, fournitures et articles scolaires, produits et services du monopole public tels que l'eau, l'électricité et le téléphone. L'ensemble des autres biens et marchandises font désormais l'objet d'échanges ouverts.

Un programme de vérification des importations a accompagné le repli de l'Etat : confiées à une société multinationale, les travaux d'inspection des marchandises avant embarquement dans le pays d'origine ont pour but de lutter contre la fraude douanière, et de s'assurer de la qualité technique et de la valeur des biens entrant sur le territoire burkinabè. Il permet aussi une meilleure appréciation des droits et taxes et, à ce titre, vise à consolider les recettes de l'Etat. Du point de vue des opérateurs, ce service de vérification offre l'avantage de garantir la conformité des biens importés avec les spécifications contractuelles des commandes préalables et évite ainsi le renchérissement artificiel des prix et les surfacturations.

Les grands Offices et Caisses de stabilisation, si présents dans les grandes filières de l'économie burkinabè, ont été éliminées au cours de ce mouvement de libéralisation. Ainsi, les missions de la Caisse générale de péréquation (CGP) ont été redéfinies et son champ d'activité, portant initialement sur 11 produits, ne concerne plus que les hydrocarbures. L'Office national des céréales (OFNACER) a été liquidé et la structure lui succédant, la Société nationale de gestion des stocks de sécurité ou SONAGES, ne conserve qu'un rôle d'administrateur des stocks de sécurité, la fonction de stabilisation des prix étant supprimée. De même, la Caisse de stabilisation des prix des produits agricoles (CSPPA) a été liquidée, la régulation financière de la filière coton, spécialité de la Caisse, étant désormais assurée par les intervenants directs.

Une exception notable a cependant été arrachée par les autorités nationales auprès des bailleurs, en matière de libéralisation du commerce extérieur : un certificat national de conformité a été institué sur certains des produits importés non soumis à contrôle de marge. La justification officiellement avancée de cette mesure était que les produits entrant sur le territoire burkinabè devaient être d'une qualité au moins égale à celle des produits locaux. Créé par un décret de 1994, le certificat national de conformité portait initialement sur 39 produits ; il n'en reste actuellement que 10, la liste étant fort instructive : insecticides et pesticides agricoles, pneus et chambres à air pour cycles et cyclomoteurs, farine de froment, riz, huiles alimentaires, piles salines, sucre, lait, conserves et dissolvants pour pneus. Il s'agit, pour la majorité d'entre eux, de produits fabriqués par l'industrie nationale, et dont l'importance économique est centrale tant pour le tissu manufacturier local – et, partant, pour les milieux d'affaires qui le contrôlent –, qu'en matière de consommation nationale. Le certificat a donc une fonction de protection de l'industrie burkinabè. L'importation de semblables produits n'est pas, *a priori*, interdite mais largement découragée par l'obligation de soumettre un dossier et de présenter des échantillons pour examen technique par le service compétent : l'Inspection de la qualité et de la métrologie de la direction des affaires économiques du Ministère du Commerce et de l'Industrie. Si le produit est admis à l'importation, une redevance spéciale doit être

réglée par l'opérateur. Il s'agit donc, sur une gramme précise et limitée de biens, d'un dispositif représentant une barrière non tarifaire au commerce extérieur.

1.3. La libéralisation du marché du travail, combattue mais réalisée

Déjà mentionnée au chapitre 1 dans l'approche du coût des facteurs, la libéralisation du marché du travail sera brièvement évoquée ici sous l'angle, si discuté, de l'émergence d'une régulation du travail par les prix et de la compétition entre offreurs et demandeurs. La « commercialisation » du travail – au sens webérien du terme –, est en effet un élément central de caractérisation du mode de croissance et d'accumulation dans une économie. Par ailleurs, le statut du travail a toujours été très particulier au Burkina Faso, et ce pour des raisons historiques et idéologiques. On a vu qu'une riche tradition de luttes sociales, relayée par des gouvernements affichant volontiers des options progressistes, a placé le syndicalisme et les mouvements sociaux au cœur d'événements politiques majeurs et au centre du débat public national. Le travail urbain, sous son triple aspect de lien contractuel, d'organisation des processus productifs et de coût de production, a toujours fait l'objet d'une attention particulière de la part des organisations syndicales, relayée par une dense activité réglementaire de la part des autorités. Il en a résulté une gamme impressionnante de lois sociales et de règlements d'application.

Les bailleurs ont dénoncé les protections jugées excessives du statut salarial au Burkina Faso, et dissuasives pour l'investissement, l'initiative privée et la compétitivité des productions nationales. De fait, les salaires *minima* étaient, avant la dévaluation, près de deux fois supérieurs à ceux d'un pays comme le Togo. De même, les taux de charges sociales pesant sur les salaires sont les plus élevés de la région. Toutefois, la difficulté de déréglementer en ce domaine tient à ce que le statut salarial fait l'objet de représentations populaires et collectives fortes – que la période sankariste, pourtant peu soucieuse en la matière, n'avait pu éradiquer. A cette aune, les mutations intervenues depuis le début de la décennie en ce domaine constituent un véritable bouleversement des usages et des valeurs, même si, comme on l'a vu, les références officielles et les barèmes publics de la main-d'œuvre ne concernent qu'une fraction somme toute marginale de l'activité du pays.

Les changements de règles ont tous été orientés vers la recherche d'une plus grande flexibilité du travail. Le recours à l'Office national de la promotion de l'emploi (ONPE), tant pour les procédures d'embauche qu'en matière de contrôle des licenciements a été aboli, la réglementation nouvelle ôtant en outre à cet organisme public le monopole du placement et de la formation aux métiers. L'allègement des règles administratives et

la simplification du régime juridique – laissant aux seules « forces du marché » le soin de trouver la coordination et les compromis les plus adéquats – sont appelés à favoriser la plus grande mobilité possible du facteur travail et, contribuant ainsi à une croissance retrouvée et durable, à stimuler l'emploi.

Il semble nécessaire de préciser que le démantèlement du régime de « protection » dont bénéficiait jusque-là le travail a été rendu plus aisé par le fait des allègements d'effectifs dans la fonction publique et de la rareté des embauches dans les services d'Etat, conformément aux engagements de l'ajustement. Du coup, les référentiels sociaux fortement valorisés entourant les conditions du travail – qualification, rémunération, etc. –, qui s'adossaient aux règles en vigueur dans le secteur public, en ont été fortement ébranlés. Le « désenchantement salarial » généré par le repli de l'Etat-employeur a sans conteste accompagné et facilité la libéralisation intervenue au sein du secteur privé.

1.4. Sous la simplification fiscale, l'augmentation des prélèvements

Les modifications de la législation fiscale ont cherché à optimiser le recouvrement des recettes budgétaires, à élargir l'assiette fiscale et à simplifier les modes de taxation tout en veillant, en principe, à ménager la compétitivité des entreprises.

La modernisation essentielle du système fiscal burkinabè a été opérée à travers l'introduction – et la relative généralisation, tant celle-ci n'est pas d'application générale dans le pays – de la taxe à la valeur ajoutée (TVA). Celle-ci a été adoptée en 1992 en lieu et place de l'ancienne taxe sur le chiffre d'affaires (TCA), d'abord pour son effet non inflationniste et d'autre part, par le biais du droit à la déduction, pour son effet supposé d'incitation à l'investissement. En sont exonérés les opérateurs relevant de la Contribution du secteur informel, les agriculteurs, les commerçants dont le chiffre d'affaires est inférieur à 15 millions de francs CFA, les prestataires de service dont le chiffre d'affaires est inférieur à 5 millions, ainsi que les exportateurs. Trois taux furent à l'origine institués, avant d'être remplacés en 1994 par un taux unique de 15 % – relevé à 18 % en septembre 1996.

Plus généralement, l'ensemble du dispositif fiscal a été refondu ou toiletté dans les dernières années, les modifications portant notamment sur la contribution des patentes (1992), sur l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux (1993), et sur l'impôt sur les revenus fonciers (1994). La contribution du secteur informel (CSI) a été instituée en 1992, forme simplifiée et unifiée de fiscalisation des petits exploitants en ce qu'elle est exclusive de toute autre forme de prélèvement. Elle est reversée, tout comme la contribution des patentes, aux budgets locaux. La réforme fiscale a aussi porté sur la simplification de la taxe unique sur les

produits pétroliers et sur la contribution spéciale sur les boissons. Elle a consisté par ailleurs dans la mise en place d'un système de prélèvement à la source et le renforcement des fonctions de la Direction générale des impôts. Le sens économique de ces novations, cohérentes avec les orientations libérales, est assez clair : est notamment recherchée une réduction relative de la fiscalité de porte, compensée par une fiscalité interne prenant mieux en compte la richesse et les revenus. L'objectif est de ne pas pénaliser les échanges intérieurs et extérieurs, de favoriser l'essor des exportations du pays – auparavant, certaines étaient lourdement taxées – et de trouver dans la consommation de nouveaux gisements de ressources publiques. Ce dernier objectif est en conformité avec la compression de la demande interne – et de sa composante importée, la plus coûteuse – qu'on aperçoit dans les objectifs de rééquilibrage macrofinancier et macroéconomique de tous les PAS.

Cependant, l'adaptation de la fiscalité aux impératifs de la production ne sont qu'un avers du processus en cours. La modernisation s'est opérée au prix d'une hausse de la pression fiscale intérieure par la généralisation d'une TVA à taux élevé (18 %), et par le maintien ou la fixation de taux importants dans l'imposition du secteur des entreprises enregistrées – par exemple, les bénéfices industriels et commerciaux sont taxés à 40 %, soit 5 points de plus qu'en Côte-d'Ivoire. Cette évolution n'a pas été sans effets économiques, perceptible notamment sous l'angle de la dynamique entrepreneuriale et de l'accumulation. L'exclusivité introduite entre TVA et CSI, et les effets de seuil ainsi créés ont induit ou renforcé, chez les promoteurs, une préférence pour la démultiplication des affaires et un renoncement à leur densification. Cette tendance est encore confortée par le découragement fiscal et la désincitation à la croissance interne et intensive des entreprises, qu'introduit l'obligation – par exemple en vue de solliciter un crédit bancaire ou un marché public – d'obtenir une « attestation fiscale » incompatible avec l'assujettissement à la CSI et le basculement automatique dans le régime des BIC et de la TVA. Cette réglementation a généré indirectement un coût et un risque de passage de taille et de formalisation – l'accès aux crédits bancaires et aux marchés administratifs est rien moins qu'incertain –, l'exacerbation d'une vive concurrence entre exploitations sous le régime de la CSI (hors TVA) et les petites et moyennes exploitations déjà fortement fiscalisées et nettement formalisées, du fait d'un renchérissement des produits et services soumis à la TVA et, globalement, en raison d'une pression directe beaucoup plus forte pesant sur cette strate d'entreprises.

1.5. L'allégement des procédures et du tarif douaniers

La simplification des démarches et du tarif douaniers, la réduction des droits de porte figurent en tête du profond remaniement dont a été l'objet

le code des douanes depuis le premier PAS. Ce dernier prend acte d'une part des impératifs de libéralisation de l'économie, de l'accent mis sur le développement des échanges extérieurs et de la force motrice désormais espérée du secteur privé national ; et, d'autre part, de la construction de l'espace économique commun délimité par les Etats membres de l'UEMOA, imposant une vigilance toute particulière pour maintenir ou ménager la compétitivité des produits nationaux.

Les taux de base exercés à l'importation sont désormais au nombre de trois et, en moyenne, représentent une moindre pression – 11 %, 31,3 % et 56,7 % – alors que l'ancien tarif en comportait 117, variant de 2 % à près de 300 %. Au total, les droits et taxes à l'importation comprennent des droits de douane proprement dits, le droit fiscal à l'importation, la TVA, la taxe de statistique et la taxe spéciale d'intervention. De sorte que, dans le régime commun, le cumul des prélèvements donne, selon la nature du produit, trois taux de 11 %, 35,7 % et 61,7 %. Dans le régime dit de fiscalité UEMOA, trois subdivisions ont été opérées selon la nature des produits : produits du cru et de l'artisanat, produits originaires agréés à la taxe de prélèvement communautaire (TPC) et produits originaires non agréés à la TPC. A l'intérieur de ces sous-régimes et compte tenu de la nature des produits, les taux cumulés varient entre 7,7 % et 59,5 %.

Des mesures protectionnistes exceptionnelles et limitées dans le temps ont été prises dès après la dévaluation, afin d'assurer un contrôle ponctuel sur certains produits locaux et de permettre aux entreprises burkinabè d'être plus compétitives. Une taxe dégressive de protection a été instituée, fixée à 30 % de la valeur CAF du produit. Cette taxe a néanmoins décru annuellement pour disparaître au terme de trois exercices. A l'égard de certains produits sensibles, des mesures particulières ont été adoptées : taxe conjoncturelle à l'importation sur le riz et le sucre, d'autres biens entrant sur le territoire en franchise totale de droits et taxes, tels que les médicaments essentiels génériques.

Le nouveau Code admet aussi le régime de l'admission temporaire pour les produits importés destinés à recevoir une transformation. Ces produits bénéficient alors d'une suspension des droits et taxes dont ils seraient normalement passibles, à l'exception des taxes pour services rendus – taxes de statistique et « spéciale d'intervention ». On a vu enfin, pour clore cette rubrique relative aux importations, que pour lutter contre la fraude, un programme de vérification des importations a été arrêté et confié à une entreprise privée étrangère. Les marchandises et produits exportés sont exempts de droits de porte et subissent seulement la taxe de statistique (4 %) au titre de taxe dite de « services rendus ». Cette mesure est de nature à encourager les ventes de produits burkinabè sur les marchés extérieurs.

Les modifications évoquées ci-dessus, ajoutées à celles rapportées sur la libéralisation du commerce extérieur, attestent à la fois d'une nette simplification du régime douanier et d'un allègement substantiel de la

fiscalité de porte. Le nouveau code favorise les entreprises exportatrices, autant que celles important des consommations intermédiaires pour leur production.

2. Les soutiens à la production et aux opérateurs économiques

Il ne s'agit plus seulement ici de fixer le cadre des règles et l'armature institutionnelle de la nouvelle économie libérale, mais bien de mettre les acteurs en situation d'évoluer dans ce nouveau contexte afin qu'ils se rapprochent au plus près de l'idéal-type du décideur efficace, de l'investisseur prenant des risques, du gestionnaire avisé, de l'agent porteur d'accumulation productive et participant ainsi à une dynamique de croissance collectivement vertueuse. Pour ce faire, des réformes ont été opérées d'une part visant une amélioration de l'encadrement des opérateurs du secteur privé, d'autre part leur accordant un certain nombre d'aides budgétaires et fiscales incitatives pour la production des richesses et l'expansion des affaires.

2.1. L'incomplète réforme des institutions de représentation et d'assistance des milieux entrepreneuriaux

L'expérience burkinabè en matière de promotion des activités entrepreneuriales est ancienne. Elle s'est cependant soldée par des échecs. L'Office de promotion de l'entreprise voltaïque (OPEV), devenu par la suite OPEB, avait par exemple été créé en 1970 pour fournir une assistance à la PME nationale, particulièrement dans les domaines de la gestion, de la formation et du financement. Erigé en EPIC, cet organisme mena des activités diversifiées ; il fut notamment chargé de gérer les « parcs industriels » créés dans plusieurs centres urbains. La structure a été dissoute en 1986 à la suite de problèmes de gestion – et parce que sa mission était devenue incompatible avec les orientations économiques du régime militaire – et aucune structure ne l'a depuis remplacée.

Il reste que les autorités burkinabè paraissent à nouveau convaincues qu'au-delà de la mise en place d'un cadre favorable à l'économie de marché, l'Etat doit contribuer à faire émerger et renforcer des opérateurs privés capables à la fois de susciter la nouvelle croissance dont le pays a besoin, mais aussi d'affronter dans de bonnes conditions la concurrence régionale voire internationale. Nombre de structures d'encadrement assurent pour partie de telles fonctions. Elles seront inventoriées dans la section suivante relative au paysage burkinabè de l'appui au secteur privé. Mais on peut rapidement signaler ici la récente création de la Commission de concertation Etat-secteur privé. L'idée sous-tendue par la mise en place et l'institutionnalisation du lien administration/opérateurs

privés est que les promoteurs doivent pouvoir être consultés, voire associés, dans le processus de décision touchant à différents aspects des activités de production et d'échange. Cette Commission regroupe les représentants des entrepreneurs opérant dans l'industrie, les transports, l'hôtellerie et la restauration, le commerce ; des organismes parapublics d'encadrement du monde des entreprises y sont associés, tels que la Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat (CCIA), le Conseil burkinabè des chargeurs (CBC) et l'Office national du commerce extérieur (ONAC). Cette instance est encore trop jeune, son statut n'est pas suffisamment clarifié, ses moyens pour l'heure trop limités, son fonctionnement trop faiblement routinisé pour en faire autre chose qu'une structure de consultation et d'échange d'informations. Sa fonction et ses compétences demanderont sans doute à être précisées par rapport aux institutions parapubliques déjà en place et qui sont l'objet d'une attentive réorganisation.

Le projet d'appui au secteur privé soutenu par la Banque mondiale

On s'attachera surtout à évoquer dans les développements suivants les réformes que le gouvernement a entreprises, avec des partenaires extérieurs, et qui touchent au complexe des structures parapubliques qui représentent les intérêts des entrepreneurs et des entreprises ou leur assurent des services techniques. Ces organismes parapublics – CCIA, CBC et ONAC – créés à l'époque de l'interventionnisme étatique se sont révélés incapables, dans le contexte de libéralisation, d'assurer de façon correcte et efficace les services indispensables au secteur privé. Leurs activités se recoupent en partie. Leur réorganisation devait éviter à la fois une dispersion des forces et des services et une concurrence inutile entre ces trois structures. Leur rôle et leur fonction ont été revus.

Cette réorganisation, dont on précisera le contenu et les limites, lancée avec l'aide de la Banque mondiale, a pris place dans un plan d'action beaucoup plus large et ambitieux – dénommé Projet d'assistance au secteur privé (PASP) – qui se donnait pour objectifs de toucher à divers aspects publics et privés de la vie des affaires. Le PASP, à lui seul et dans son dessein théorique, a constitué un condensé des réformes souhaitées et projetées par les bailleurs pour assurer ou accélérer le basculement du pays vers l'économie de marché. Si l'on se doit de présenter brièvement l'ensemble des objectifs poursuivis par ce projet, une attention plus particulière sera portée au volet de la réforme relative aux institutions, en raison de leur importance dans le dispositif du PASP, de leur intérêt pour les opérateurs, et de l'état d'exécution, plein d'enseignement, de ce sous-programme particulier. Revenant ensuite sur l'ensemble de ce projet, on pourra voir que ses résultats sont très partiels et n'ont été obtenus qu'avec lenteur et au prix de divergences avec les autorités nationales.

Les attendus présidant à la mise en place du PASP mettent en avant les besoins du secteur privé burkinabè en matière de services d'appui technique et de financement. Ses initiateurs prennent bonne note du changement opéré par les autorités nationales à l'égard des opérateurs économiques depuis l'adoption du premier PAS. Aussi s'agit-il plutôt de compléter l'ensemble des réformes intervenues jusque-là pour réduire l'intervention de l'Etat, en concentrant l'action sur le renforcement d'institutions dites « sensibles » et sur l'adaptation du système financier aux attentes des promoteurs. Approuvé en 1993 par le gouvernement burkinabè, conçu avec l'aide de l'*International Development Agency* (IDA) – guichet de la Banque mondiale auquel ont accès les pays les plus pauvres –, le Projet d'assistance au secteur privé est orienté en trois directions complémentaires qui en font un plan d'action fort ambitieux.

La première composante visait à permettre au Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat de poursuivre le programme de désengagement économique de l'Etat par des dotations de ressources financières nouvelles, des fournitures d'équipements et une assistance technique à la réorganisation des services, l'adaptation des procédures. L'amélioration des compétences, volet central de cette composante, concernait la simplification des procédures administratives relatives au commerce extérieur et à l'installation d'un « guichet unique », chargé de la centralisation des démarches d'importation et d'enregistrement des nouveaux établissements. Il était prévu la fusion de ces services et leur remplacement par un Centre de promotion des entreprises. Par ailleurs, un appui à la Commission de privatisation était prévu, afin d'élever la qualité des évaluations d'actifs à transférer, de mettre en œuvre des procédures efficaces de cession, de rationaliser le fonctionnement de ses services.

La deuxième composante du projet concerne le domaine financier et devait aider les autorités à parachever le processus de privatisation et le renforcement de l'intermédiation financière à travers l'appui technique et matériel donné au Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan en vue de faciliter la vente d'entreprises publiques. Les deux principaux points d'application de ce sous-ensemble programmatique consistaient, en premier lieu, à fournir une assistance technique au Ministère de l'Economie, tant en matière de connaissance du système bancaire, de cession d'actions des entreprises publiques que de procédures du Bureau de recouvrement des créances – doté des privilèges du Trésor. En second lieu, fut programmé un renforcement de l'intermédiation financière au moyen d'audits des banques privatisables, d'une étude sur la conversion des CCP/CNE en institution financière autonome au sein du système postal, d'une aide à la réforme des lois et règlements relatifs aux chèques sans provision et aux débiteurs récalcitrants ; enfin, était prévue une étude de faisabilité pour identifier de nouveaux instruments financiers assurant le financement des investissements et la création de nouvelles entreprises.

Le troisième volet du projet a porté sur la réorganisation des structures parapubliques d'appui institutionnel au secteur privé. Initialement, les intentions affichées furent de préparer la privatisation de la Chambre de commerce et d'industrie et de recomposer le mode de représentation des organisations professionnelles, en tenant compte du secteur informel et des femmes opératrices économiques. Une nouvelle direction et une nouvelle assemblée de cette Chambre, assises sur un processus électif, devaient être mises en place. Outre le fonctionnement de cette instance centrale de représentation du secteur privé, il s'est agi de rationaliser les activités respectives de la CCIA, du CBC et de l'ONAC en rétrocédant à l'Etat leurs missions de service public, et en confiant les opérations d'appui aux entrepreneurs à la seule CCIA. La gestion des infrastructures de la CCIA et du CBC – entrepôts et équipements de manutention du commerce et du transport, notamment international – devait aussi faire l'objet d'une rationalisation.

La restructuration de la Chambre de commerce peut être considérée comme le cœur de ce projet d'assistance. Ce point était si crucial que l'appel d'offre relatif à l'étude de la réorganisation de cet organisme parapublic a conditionné l'entrée en vigueur du projet d'assistance dans son ensemble. Mis en œuvre fin janvier 1994, et richement doté de 7 millions de dollars, le PASP devait s'achever mi-1997. Les retards pris en de nombreux domaines, les divergences apparues entre les autorités et les représentants de la Banque mondiale sur des rubriques sensibles du plan de réforme ont conduit à le proroger.

Des changements finalement limités

Le bilan d'exécution qu'on pouvait tirer du projet au terme du cycle initialement prévu est à l'évidence mitigé. On mentionnera d'emblée quelques avancées, concernant la composante d'assistance au Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat : ce département a subi une réorganisation en 1995, les innovations essentielles portant sur la création d'une Direction générale de l'artisanat et des PME, agissant à côté d'une Direction générale du développement industriel abritant le Centre de promotion des entreprises. La Commission de privatisation a été dotée des moyens logistiques et financiers prévus pour accélérer la préparation des transferts. De même, la composante d'assistance au Ministère de l'Economie s'est bien traduite par des audits suivis de privatisations bancaires, et le BRCB a amorcé, certes péniblement, le recouvrement des créances auprès des débiteurs. En revanche, et pour la composante jugée essentielle de l'appui institutionnel aux opérateurs, seule la Chambre de commerce a connu une restructuration, néanmoins non achevée, à peu près conforme au dessein initial. Une nouvelle assemblée consulaire a été installée en 1995 qui a procédé, pour la première fois depuis longtemps, à

l'élection de son président et du bureau de l'organisation – nommés jusque-là par les gouvernements. Par ailleurs, un décret fixe désormais les nouvelles règles de fonctionnement de la CCIA sous la responsabilité d'un directeur général. Des audits financier et organisationnel ont été réalisés et un schéma directeur informatique a été adopté.

Il reste que nombre d'actions prévues par le PASP n'ont pas abouti ou ont échoué. C'est, au total, la composante d'appui institutionnel qui a été la moins exécutée. En ce qui concerne la Chambre de commerce et d'industrie, seul le volet consulaire – consacré par des élections – a été réalisé ; mais les services ne sont pas fonctionnels, la Banque de données économiques – qui devait absorber la plus grande part des financements – n'est pas installée de même que le fonds de garantie prévu. Le devenir de l'ONAC et du CBC a fait l'objet de profonds désaccords entre les représentants de la Banque mondiale et les autorités nationales : alors que les premiers souhaitaient vivement le désengagement de l'Etat de ces structures, et leur liquidation à terme, le gouvernement préféra se donner du temps pour en examiner les conditions de viabilité et, à l'horizon 2002, pour en rationaliser la gestion et l'activité. Les responsables burkinabè ont finalement opté, dans une phase transitoire, pour la conservation et la réorganisation partielle de ces structures. De telles divergences ont entraîné le blocage de certaines tranches financières du projet et le retard de plusieurs opérations.

Le guichet unique concentrait beaucoup d'attentes tant il devait aider à la simplification des procédures et démarches des opérateurs privés. De fait, mi-1997, ce guichet n'existait toujours pas. Les ordinateurs fournis étaient inadaptés, interdisant la mise en réseau des services ministériels qui devaient pourtant agir de façon complémentaire. De sorte que les promoteurs devaient toujours s'adresser aux différentes administrations du fisc, des douanes, du commerce et de l'industrie, selon les procédures de chaque service. Pareillement, la sortie du Trésor de l'entité CCP-CNE et sa transformation en établissement financier à part entière n'ont pas eu lieu. Les travaux de la Commission de privatisation ont aussi été critiqués et les conditions de transfert suspectées. Le dossier a provoqué une virulente campagne de presse et l'Assemblée des députés s'est emparée du dossier en créant une commission de vérification.

La gestion même du projet a été chaotique : en quatre ans, celle-ci a connu trois superviseurs différents de la Banque mondiale, et deux coordonnateurs burkinabè successifs. Le relatif échec du projet est lourd de symbole dans le contexte burkinabè, mettant en évidence que des réformes conçues, suggérées, et financées par la Banque mondiale – si souvent associée au nouvel ordre économique des nations, et si souvent présentée comme rigoureuse et stricte dans ses engagements –, peuvent être sujettes à des défaillances et des résistances.

2.2. L'emprunt d'Etat :

nouvel instrument de financement de l'investissement

L'emprunt d'Etat permet à la puissance publique de se procurer des ressources pour son usage propre, ou pour les réaffecter dans des secteurs et projets jugés prioritaires. L'Etat émet des titres placés auprès du public qu'il rachète à l'échéance à la valeur nominale augmentée des intérêts constituant la rémunération du service rendu par le souscripteur.

Pour la première fois dans l'histoire du pays, les autorités nationales ont lancé une telle opération en 1996-1997. Elle avait pour objet de collecter des fonds destinés au financement de l'investissement productif, dans le secteur agricole et dans celui des petites entreprises. Elle a été justifiée par l'existence supposée d'une assez forte capacité d'épargne des nationaux – et le succès en terme de dépôts accumulés par des réseaux d'épargne et de crédit installés au Burkina Faso donne quelque crédit à cette hypothèse, alors même qu'ils agissent dans des zones rurales moins riches que les centres urbains – et par la possibilité d'orienter cette épargne dormante, économiquement stérile, vers des investissements indispensables pour préparer l'avenir et consolider les activités mais jusqu'ici difficilement finançables. L'emprunt devait lever 5 milliards de francs CFA. L'avantage d'une telle opération fut aussi d'utiliser des ressources nationales pour financer l'économie en se dispensant de coûteux et dangereux endettements externes.

Ce premier emprunt, autorisé en 1996, a consisté dans l'émission de titres d'une valeur de 5 000 francs CFA au porteur et négociables. D'une échéance de cinq ans, il est assorti d'un taux d'intérêt de 6 % net d'impôt à comparer aux 4,5 % d'intérêt représentant la rémunération, à la même époque, des comptes d'épargne. Les remboursements sont semestriels par tirage au sort. Les opérations de collecte ont eu lieu de janvier à mars 1997. Un premier bilan tiré en juin 1997 indique que trois milliards ont été effectivement et « spontanément » réunis, soit 800 millions apportés par des entreprises sociétaires ou personnelles, 200 millions provenant de particuliers et deux milliards tirés d'investisseurs institutionnels tels que la Caisse autonome de retraite des fonctionnaires (CARFO), la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS) et les sociétés d'assurance. Les deux milliards restants ont été attribués d'autorité aux banques et établissements financiers de la place, qui ne s'étaient pas montrés jusqu'à là intéressés.

Sur le plan technique, cette opération inaugurale peut être qualifiée de réussie. Elle suggère par ailleurs une grande disponibilité des placements venant des Burkinabè de l'intérieur, alors que les espoirs officiels fondés sur la diaspora ont été fort déçus – surtout à l'endroit de la communauté émigrée de Côte-d'Ivoire dont les revenus sont nettement plus élevés que ceux des résidents nationaux, et qui rapatrie bon an mal an plus d'une trentaine de milliards rééquilibrant ainsi la balance des paiements.

Au second semestre 1997 a commencé une phase de réflexion et de préparation de la rétrocession des fonds aux bénéficiaires. Quatre groupes d'institutions ont été sélectionnés : les mutuelles d'épargne et de crédit, les ONG comportant des volets de financement des micro entreprises, les fonds d'appui nationaux aux petits entrepreneurs, les coopératives de production dans les secteurs agricole ou artisanal. Le travail a consisté, dans ce cadre, à identifier ces structures puis à examiner leurs garanties, à établir les règles de remboursement envers le Trésor – et, simultanément, celles de leurs emprunteurs de base.

En fin d'année 1997, il était prévu de placer les fonds collectés entre les mains de ces organismes à un taux de 8 % l'an, à charge pour eux de les redistribuer avec un intérêt maximal de 12,5 % toléré alors par la réglementation de la BCEAO. L'engouement immédiat de ces structures d'appui envers un financement à de telles conditions s'explique par le fait qu'elle peuvent s'abonder à un niveau correspondant au taux d'escompte que la Banque centrale applique aux banques de premier rang. Dès lors, elles sont en mesure de dégager une marge appréciable entre ce taux et celui des prêts placés auprès de leurs propres clientèles. Au total, cet emprunt est une initiative qui renouvelle, indiscutablement, les techniques de financement des investissements. Il constitue à ce titre une innovation dans le pays ; son efficacité à soutenir les activités entrepreneuriales dépendra, quant à elle, des propres résultats des structures redistributrices d'appui aux opérateurs économiques.

2.3. Les faveurs accordées par le Code des impôts

L'Etat peut encourager l'investissement par des instruments fiscaux. En dehors des avantages spécifiques définis et conditionnés par le Code des investissements proprement dit, les exonérations, les déductions fiscales, les crédits d'impôts, les abattements spéciaux en faveur de telles activités ou de telles catégories d'opérateurs s'entendent comme autant d'incitations à l'initiative privée. Les autorités nationales, depuis la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel, ne se sont pas fait faute d'utiliser cet outil fiscal pour conforter l'activité du secteur privé.

Actuellement, les avantages prévus au Code des impôts directs et indirects dans le domaine des entreprises concernent une exonération de cinq ans du bénéfice industriel et commercial frappant toute exploitation relevant des régimes dit « réel normal » et « simplifié » et, pour la même durée, de l'impôt minimum forfaitaire sur les professions industrielles et commerciales – dû par toute personne physique ou morale soumise au BIC dit « réel » – consentie aux « usines nouvellement installées, aux extensions d'usines ou aux usines entièrement reconstruites », aux « exploitations de gisements de minerais », aux « entreprises agricoles nouvelles ». Les exploitations de forme coopérative bénéficient, pour ces

deux impôts, d'exonérations permanentes et se voient en outre accorder des exemptions de patentes et Taxe patronale d'apprentissage – due par tout employeur versant des salaires.

Cette première liste fait apparaître clairement les choix du législateur et des autorités burkinabè : priorité aux groupements et aux activités agricoles, soutien fiscal aux opérations d'investissement indépendamment des avantages prévus au Code des investissements. De même, le nouveau mécanisme de crédit TVA, dit *drawback*, favorise les entreprises exportatrices.

Enfin, les entreprises prenant des dispositions en vue de favoriser la formation professionnelle de leur personnel peuvent prétendre à des réductions de taxe patronale d'apprentissage. Des exonérations d'impôts forfaitaires sur le revenu, applicables notamment sur les produits des loyers, sont consenties aux entreprises qui exercent une activité touchant à l'habitat.

2.4. Les généreux avantages proposés par le Code des investissements

Cet instrument, tendant à favoriser et orienter l'investissement productif, est un classique de l'instrumentation fiscalo-douanière à but économique. L'investissement productif s'entend, aux termes de ce Code, comme devant permettre l'exercice d'une activité de production, de conservation, de transformation d'une matière première ou de produits semi-finis en produits finis ou encore de prestation de services.

L'histoire des Codes des investissements se confond avec l'histoire politique et économique du Burkina Faso. Cette arme a été utilisée depuis longtemps, les règles juridiques et les régimes fiscaux ont été plusieurs fois modifiés et ses résultats, à chaque fois, se sont révélés très modestes et fort discutés. Des Codes ont en effet été adoptés en 1962, en 1969, en 1978, en 1984 et en 1992 – pour la présentation des quatre premiers, on se référera à Cosnard (1994). L'analyse faite sur le sort des entreprises bénéficiaires, soit un sous-total de 108 unités, est sans ambiguïté : nombre d'entreprises ont été créées en vue de capter la rente livrée par les avantages distribués, et ont disparu soit avant extinction des exonérations et exemptions, soit lors du basculement dans les régimes de droit commun parce que les calculs comptables et la gestion de ces unités assimilaient de fait ces atouts exceptionnels à des conditions ordinaires de production. En 1993, seules 47 % des unités du premier Code, 60 % des unités du deuxième, 64 % des unités du troisième et 27 % des unités du quatrième – soit une moyenne cumulée de 52 % d'unités – survivaient encore. Générant des comportements opportunistes, les Codes successifs ont produit divers effets contre-productifs *via* une mortalité élevée des entreprises, des manques à gagner pour l'Etat, une absence de durabilité des initiatives et investissements et des bilans d'emploi peu reluisants.

Un nouveau Code des investissements avait été adopté en juin 1992. Mais il fut jugé par les bailleurs peu conforme aux orientations impulsées par l'ajustement structurel et les intentions de libéralisation des activités. Un nouveau document, estimé plus incitatif pour le secteur privé, a finalement été négocié et mis en œuvre fin 1995. Ce Code, le sixième depuis l'indépendance du pays, prévoit cinq régimes d'agrément et des dispositions spécifiques qui correspondent à des avantages fiscaux de qualité et d'ampleur différentes. Outre les régimes d'agrément, est prévu un régime dit « privilégié » qui s'applique aux entreprises tournées vers l'exportation. Les graduels, mais finalement très substantiels avantages de ces régimes, sont cumulables avec ceux favorisant la décentralisation et dont l'effet principal est de les proroger de deux années supplémentaires. Ainsi, certaines entreprises peuvent opérer en marge de la plupart des prélèvements fiscaux et sociaux pendant près d'une dizaine d'années.

Enfin des avantages supplémentaires encouragent l'utilisation des matières premières locales. A cet effet, et dans le cadre d'extensions, les entreprises consommant au moins 50 % de biens locaux pour fabriquer leur production sont totalement exonérées de la patente, et bénéficient d'une réduction de 50 % des droits et taxes de douane et de toute autre fiscalité de porte sur leurs équipements.

Ce code est assorti de garanties conformes aux accords internationaux souscrits par le pays, et à sa propre législation qui protège les intérêts des personnes et entreprises régulièrement installées. Il s'agit notamment du droit de disposer librement de leurs biens et d'organiser leurs affaires à leur gré, de la liberté d'embauche, d'emploi et de licenciement, du libre choix des fournisseurs et des prestataires, de la liberté commerciale, du libre accès aux matières premières, de la libre circulation des personnes, des biens et des matières à l'intérieur du Burkina Faso.

Tel qu'il se présente avec sa gamme d'avantages liés à l'ampleur de l'investissement et à la nature de l'activité, le nouveau code apparaît incitatif pour les promoteurs nationaux et étrangers et met l'accent sur la création d'emploi, la formation, la valorisation des matières locales, la décentralisation industrielle et l'exportation. Sa mise en œuvre est trop récente pour juger de résultats demandant à être appréciés dans un long pas de temps. La question demeure de savoir si les comportements opportunistes, les *rent seeking* déjà observés dans le passé seront cette fois réduits pour en faire un support à une dynamique entrepreneuriale de longue durée. Sans que cela figure comme une totale nouveauté – puisque c'est le code, précocement aboli de 1992, qui avait en réalité ouvert la voie – il faut noter que les critères d'investissements fondant les divers régimes du code actuel sont suffisamment larges et font référence à des grandeurs suffisamment modestes – le régime A s'applique par exemple à des investissements inférieurs à 20 millions et fait seulement référence à trois emplois, quand le régime D est déclenché à partir de 10 millions –, pour tenir compte des moyennes entreprises burkinabè. C'est peut-être en

cet aspect, réhabilitant un entrepreneuriat intermédiaire passablement absent dans les codes précédents, que réside l'innovation économique la plus significative de ce dispositif de soutien aux opérateurs.

2.5. Les opportunités ouvertes par le Code minier

Ce Code spécifique vise la promotion des investissements dans un secteur qui fonde l'espoir des autorités car, sans être très riche, le sous-sol burkinabè recèle des minerais que les responsables nationaux souhaitent voir vérifier, mesurer et valoriser. Or, bauxite, manganèse, etc. figurent dans ce potentiel déjà en partie extrait et traité – c'est le cas de l'or, dont la production et l'exportation s'essoufflent. Le Code des investissements miniers a été adopté en 1993 puis modifié en 1995, et prévoit de très importants avantages douaniers et fiscaux à toute entreprise qui se crée ou s'implante dans le secteur. Ils varient selon les phases considérées : de recherche-exploration ou de production-exploitation.

Dans un secteur fort sensible pour les politiques gouvernementales, les avantages prévus sont importants. Les permis de recherche accordés sont de l'ordre de 150 actuellement, contre cinq à la fin des années 80. Le code semble donc être un instrument fortement incitatif à la démultiplication des initiatives. Il demeure qu'en ce domaine, l'enclavement du pays et les coûts de transport pour des matières pondérales demeurent des handicaps évidents dans le passage des activités de recherche et d'exploration à des activités d'exploitation et d'exportation. Par ailleurs, ce sont surtout des sociétés privées étrangères, éventuellement associées à une ou deux entreprises publiques burkinabè, qui sollicitent et obtiennent des permis parce qu'elles disposent du savoir-faire et des capitaux qui représentent de fortes barrières à l'entrée du secteur. Les opérateurs privés nationaux sont encore rares, si l'on veut bien traiter à part le cas de quelques milliers d'orpailleurs engagés dans des exploitations de fortune. La préoccupation des autorités, sur ce point précis, est de soutenir la création de petites entreprises dans ce dernier univers très artisanal, individuel et quasiment incontrôlé.

2.6. Les commandes de l'Etat : dépenses budgétaires et marchés publics

Si l'Etat burkinabè est, comme on a pu le mesurer dans le chapitre 1 de l'ouvrage, un acteur économique de premier ordre à travers son parc d'entreprises publiques, il est aussi, par ses dépenses de fonctionnement des services, le premier client des établissements privés. On n'abordera pas ici l'analyse des dépenses publiques et de leur impact – bien que celles-ci soient désormais rendues possibles par la récente réforme de la nomenclature budgétaire (1996), qui enrichit la présentation strictement

juridique de la loi de finances par une reconstitution fondée sur la nature économique de la dépense ainsi que par une reconstitution fonctionnelle, fondée sur les grands domaines d'intervention de la puissance publique. On sait l'effet multiplicateur de l'investissement et de la fiscalité, de même que des dépenses publiques ; mais on en connaît aussi les limites économiques, identifiées par les émules de l'école du *public choice*. Une attention particulière sera consacrée ici aux marchés publics dont le Code a fait l'objet de refontes et de remaniements récents, afin qu'il prenne en compte le contexte de libéralisation et diverses priorités officielles, en particulier la recherche de l'impact optimum des achats administratifs, et leur ouverture au monde des petites et moyennes entreprises.

Les marchés d'exécution de travaux ou de fourniture de biens et services imposent, au Burkina Faso, l'établissement d'un bon de commande pour tout achat dont le montant est inférieur à un million de francs CFA, la rédaction d'une lettre de commande pour tout achat d'une valeur comprise entre un et 15 millions de francs CFA, enfin la passation d'un marché – et, partant, la soumission aux procédures contraignantes qui le régissent – pour toute commande supérieure à cette dernière somme. Dans ce dernier cas, la passation du marché donne lieu soit à un appel d'offre ouvert correspondant à un appel public à la concurrence, soit à un appel restreint où seules les offres des soumissionnaires que l'autorité contractante a décidé de consulter sont acceptées, soit à un marché de gré à gré. Ajoutons qu'une marge de préférence de 5 % à 15 % est accordée aux soumissionnaires nationaux, ou aux entreprises dont les fournitures ont une composante de valeur ajoutée au Burkina Faso. Des garanties d'exécution des marchés sont exigées, qui sont à la fois d'ordre technique et d'ordre financier : cautionnement provisoire pour l'admission à l'appel d'offre représentant de 1 à 3 % de la valeur prévisionnelle du contrat, et cautionnement définitif demandé à tout attributaire d'un marché en garantie de bonne exécution, situé entre 3 % et 10 % de la valeur totale du marché.

On s'attachera ici à mesurer l'impact de ces marchés publics non sur l'ensemble de l'activité économique mais, conformément aux objectifs de la présente étude, sur les entreprises privées et spécialement sur les PME burkinabè. Une exploitation de la documentation de l'Office national des marchés publics pour l'année 1993 révèle toute l'importance de ces commandes passées solennellement : ce sont en effet quelques 340 contrats qui ont été signés, pour une valeur globale dépassant 22 milliards de francs CFA.

Un premier constat doit être souligné : la règle de préférence nationale oriente une partie élevée de ces marchés vers les entreprises burkinabè, même si l'importance de certaines opérations, et certaines compétences techniques spécialisées requises qualifient aussi bon nombre d'entreprises étrangères. Le second constat montre que les chances d'accès aux marchés publics sont limitées pour les moyennes entreprises – *a fortiori*

pour les petites – qui ne sont pas toujours en mesure de répondre aux qualifications requises pour soumissionner. La réglementation stipule que toute personne morale ou physique doit pouvoir justifier de ses capacités juridiques, techniques et financières. Par ailleurs le soumissionnaire doit produire les attestations prouvant qu'il est à jour des obligations légales. Outre les garanties financières déjà évoquées, qui expliquent l'éviction d'entreprises de petite taille, les opérateurs doivent aussi justifier d'une imposition et des versements correspondants au Trésor sur une période de trois ans. Surtout, il est exigé une « attestation de situation fiscale » incompatible avec l'assujettissement à la CSI. De ce fait, et brutalement, les soumissionnaires changent de régime fiscal, acquittent des impôts sur les BIC assortis d'autres impositions précédemment listées, et se trouvent soumis à la TVA.

Marchés publics burkinabè (1993) *

Origine	Nombre et nature des contrats			
	Travaux	Fournitures	Services	Total
Financ. extér	28	66	19	113
Budg. nation.	63	159	5	227
Total	91	225	24	340

Origine	Montants (millions FCFA)			
	Travaux	Fournitures	Services	Total
Financ. extér	7 813	5 827	1 367	15 008
Budg. nation.	1 774	5 018	213	7 005
Total	9 587	10 844	1 581	22 012

Source : Office national des marchés publics, 1993

* hors bons et lettres de commandes

Par voie de conséquence la quasi-totalité des petites et moyennes exploitations relevant, du point de vue fiscal, du secteur informel sont évincées de l'accès aux marchés publics et les entreprises souhaitant s'extraire de ce régime pour participer aux appels d'offre doivent pouvoir « rentabiliser » le passage, coûteux et fort risqué, à une plus grande « formalisation ». C'est dire si le potentiel d'entreprises moyennes éligibles aux marchés publics est restreint. De sorte que beaucoup de bailleurs finançant, par dons et par prêts avantageux, des projets de développement, notamment en zones rurales, lorsqu'ils s'efforcent de favoriser des petits établissements locaux, veillent à fragmenter les lots pour opérer par lettres et bons de commande, ou explorent les procédures de gré à gré.

Des efforts particuliers ont été déployés par les autorités, avec l'appui des bailleurs, dans les secteurs des transports et des infrastructures routières qui ont fait l'objet, dans le cadre plus général du PAS, d'un programme sectoriel (PASECT). Les travaux publics, jusque-là dominés

par l'Etat et quelques grandes unités privées, ont servi de test pour ouvrir les commandes publiques aux petites et moyennes unités ordinairement exclues de ces opérations. L'enjeu n'était pas mince, tant en raison de l'ampleur des financements en jeu que des emplois et revenus générés, ainsi que de la place cruciale du secteur dans le dispositif d'ajustement et de libéralisation des activités – le passage à une économie de marché suppose, en effet, le développement d'infrastructures permettant la mobilité des facteurs et le désenclavement des zones de production. D'une part, l'Etat s'est bien désengagé de la plupart des travaux routiers et, d'autre part, les conditions d'accès aux marchés publics ont été révisées pour éviter la concentration de la manne sur quelques rares et très importantes entreprises spécialisées.

Dès la fin de l'année 1994, plus de 500 petites et moyennes entreprises locales ont été répertoriées et autorisées à solliciter des commandes publiques. La Direction générale des Travaux publics du Ministère des Transports a eu pour mission de programmer, gérer et contrôler les travaux d'entretien routiers exécutés par le secteur privé, mais aussi, avec l'appui des bailleurs, de promouvoir tout particulièrement les PME. On aura une idée de l'impact de cette politique en rappelant que sur les six premiers mois de mise en œuvre du PASECT, près de 750 contrats furent passés par l'Etat avec les entreprises retenues, pour une valeur marchande dépassant un milliard de francs CFA.

Entretien routier du PASECT (1993 – 1995)

	Montants financiers (milliards FCFA)	Répartition	
		Privé	Régie
1993	2,61	73 %	27 %
1994	4,21	81 %	19 %
1995 (6 mois)	4,60	96 %	4 %

Source : STP-PAS, 1995

Le tableau ci-dessus atteste de l'importance financière des montants distribués dans le cadre des marchés publics routiers – limités pourtant au seul volet d'entretien. Il confirme en outre le transfert progressif de l'exécution des travaux de l'Etat vers les opérateurs privés. Par ailleurs, le nombre des contrats signés et le faible montant moyen unitaire des enveloppes financières indique que la strate des PME a bien tiré parti de cette politique préférentielle. Par-delà le sous-secteur des travaux publics, diverses mesures ont allégé et accéléré les procédures administratives, et des progrès significatifs ont été réalisés en matière de délai de paiement des opérateurs.

On a toutes raisons, d'ordre économique et historique, de conférer aux marchés publics une importance déterminante pour produire des effets de dynamisation du tissu entrepreneurial – particulièrement pour le segment des marchés d'équipement et de travaux publics. On ne saurait cependant

oublier que cette impulsion générale, et les orientations sectorielles dont elle se compose, peuvent tout aussi bien se présenter comme de véritables pièges financiers pour les bénéficiaires. Les difficultés de trésorerie de l'Etat mènent souvent à la formation d'arriérés de paiement et, parmi la hiérarchie des créanciers que la puissance publique doit désintéresser, les entreprises privées nationales figurent au dernier rang – après les institutions financières multilatérales, après les bailleurs bilatéraux, après les entreprises publiques nationales. L'expérience burkinabè, à l'instar des vicissitudes qu'ont connues maints pays africains – par exemple la Côte-d'Ivoire –, prouve que le « coup de pouce » donné au secteur privé par les marchés administratifs peut prendre une signification plus négative. La première partie de l'ouvrage a suffisamment mis en lumière l'impact des arriérés publics intérieurs sur la trésorerie des entreprises pour ne pas avoir à y revenir.

2.7. La portée des soutiens et l'économie de la transition marchande

Si l'ampleur des concours accordés est saluée ici ou là, la discussion est ouverte sur l'efficacité et la portée des divers soutiens à la production tels qu'ils ont été présentés ici – aides fiscales et douanières, avantages des codes d'investissement, etc.

Concours publics et comportements entrepreneuriaux

Pour la puissance publique, les politiques de soutien se paient par des manques à gagner et des moins values fiscales et budgétaires élevés. La contrepartie justifiant une telle générosité régalienne tient au surplus de croissance espéré, au redressement de la balance commerciale, ainsi qu'à la distribution des revenus et, à terme, à l'augmentation de la base imposable donc des recettes d'Etat. L'incidence sur les entreprises elles-mêmes est plus délicate à mesurer, les effets étant de nature et d'échelle différentes : ils sont repérables sur la trésorerie des exploitations, sur ses besoins de financement – qui diminuent d'autant –, sur la compétitivité des produits et, en aval de la production, sur les profits qui, réinvestis au moins partiellement, contribuent à entretenir le cycle de croissance.

De tels dispositifs de soutien à la production, fondés sur des avantages souverains, comportent néanmoins des limites. En premier lieu, les exonérations et exemptions accordées constituent parfois la seule raison d'être de l'investissement. Au-delà de ces situations opportunistes – mais en aucun cas exceptionnelles –, le critère fiscal reste une variable certes importante mais nullement déterminante des choix d'investissement, en particulier pour les capitaux étrangers. En la matière, le contexte plus général des affaires – stabilité politique, qualification de la main-d'œuvre,

importance et accessibilité des équipements collectifs et infrastructures publiques, coût des facteurs, liberté de mouvement des profits, souplesse des réglementations sociales, etc. – ont autrement plus de poids. De même, les avantages fiscaux ou douaniers sont loin de résoudre l'ensemble des contraintes à la création ou à l'extension des activités. L'expiration du délai des franchises peut être traumatisante pour les entreprises ayant été gérées en intériorisant comme définitives les propriétés d'une situation provisoire. Les déperditions constatées par les études de démographie entrepreneuriale trouvent là une part importante d'explication (2).

On signalera enfin, l'histoire des Codes d'investissement au Burkina Faso étant fort instructive à cet égard, que les avantages, loin de se dissiper dans le temps, tendent à se perpétuer, nombre de promoteurs exerçant une pression sur les autorités et pratiquant une sorte de chantage social au maintien ou à la reconduction des avantages obtenus (Labazée, 1988). C'est à ce titre qu'émargent, aux derniers Codes, bon nombre d'entreprises bénéficiaires des dispositifs antérieurs et, plus largement encore, que s'explique la présence récurrente, dans les listes des régimes proposant des avantages, de la quasi-totalité des entreprises industrielles du pays – il est vrai presque exclusivement visées par les Codes successifs.

La baisse du seuil d'accès à ces aides peut valoir, à l'avenir, un certain renouvellement des catégories d'entreprises soutenues par la puissance publique. Cependant, notons que l'atout fiscal ou douanier n'est pas utilisable dans tous les secteurs d'activité et n'englobe pas toutes formes et tailles d'entreprises – le bénéfice de l'agrément est soumis à diverses conditions qui, telle la tenue d'une comptabilité normalisée, ont un effet d'éviction à l'endroit de moyennes et petites exploitations. Pour l'heure, si les autorités nationales et les bailleurs affichent de sérieux espoirs dans les effets vertueux sur la dynamique entrepreneuriale attendus de ces concours publics, rien n'indique qu'ils se soient concrétisés au point de bousculer les hiérarchies préexistantes.

Un marché putatif

Le désengagement des Etats et la déréglementation des économies sont au centre des perspectives de redressement du continent. C'est cette conception, et les mesures qui la traduisent, qui ont inspiré les réformes engagées au Burkina Faso pour consolider le marché et soutenir le secteur privé. On a vu que de nombreuses décisions ont été arrêtées, de multiples

(2) L'absence d'évaluation sérieuse, au Burkina Faso, des effets des régimes d'incitation fiscale et douanière conduit à retenir comme indicateur très approximatif les mouvements de population d'entreprises.

changements sont intervenus, que des réorganisations et restructurations ont été opérées pour créer les conditions favorables à l'émergence des milieux entrepreneuriaux et à la consolidation de leurs entreprises. La transition, à supposer qu'elle réussisse, exigera certes l'élimination des pratiques issues d'une économie longtemps administrée. Elle exigera aussi le dépérissement du consensus collectif sur laquelle elle s'est érigée, et qu'aucun régime politique n'a véritablement songé à mettre en cause. Les ferments de réprobation et de résistance politique, ainsi que les instabilités sociales provoquées par des mesures d'ajustement brutales et peu populaires pèsent aussi sur le comportement des investisseurs. Si le cap tracé est assez clair, son atteinte suppose, au-delà de la netteté de l'objectif, la progressivité des mesures et l'incrémentation des réformes. Tant de facteurs conditionnent l'expansion du marché et la prospérité des opérateurs que des réformes centrales, macroéconomiques ou sectorielles, ne garantiront pas seules la transition. Paradoxalement, les réactions des acteurs eux-mêmes, d'emblée organisés en corps constitués et hiérarchisés et assurant leur reproduction sur la base de *numerus clausus* économiques et sociaux, supposent que l'Etat assume des fonctions d'impulsion, d'orientation, d'encadrement et de régulation fort peu légitimées par les orientations actuelles.

Convenir que les économies de marché ne forment pas en elles-mêmes des systèmes autorégulés n'est plus une hérésie depuis les travaux éclairants de Karl Polanyi. Leur survie et leur efficacité dépendent d'une action extérieure ou supérieure, preuve de la persistance fonctionnelle de la puissance publique, même si son rôle se voit ici passablement modifié : à son interventionnisme et à son dirigisme doivent se substituer des missions de régulation, de coordination et d'arbitrage afin que soient observées les règles du jeu concurrentiel. On sait, sans doute, les avantages escomptés d'un marché libre. Mais on en connaît aussi les errements, en particulier ceux résultant de l'intérêt égoïste et strictement économique qu'ont les agents à se soustraire précisément à ses contraintes et à sa sanction. Le succès éventuel de la transition devra donc autant aux opérateurs locaux qu'aux élites administratives du pays, aucun des deux groupes ne pouvant prétendre avoir été socialisé dans les valeurs du marché et les vertus du secteur privé. Les initiatives économiques décrites jusqu'ici ont été en effet redoublées par des réformes touchant à l'appareil d'Etat : l'allégement des effectifs de la fonction publique, l'élévation de son niveau de formation et de compétence, la gestion mieux assurée des finances publiques et la maîtrise des dépenses de l'Etat, la rationalisation et la transparence du circuit budgétaire, l'amélioration de la qualité du système d'information statistique, etc. figurent parmi ces décisions introduites dans le cours de l'ajustement structurel et qui doivent aider à modifier le cadre administratif dans un sens plus favorable à l'expression des forces et des acteurs du marché.

Cependant, tous les éléments d'un environnement institutionnel et réglementaire adapté à un régime de transition vers un marché régulé par la concurrence et informé par les prix sont loin d'être en place au Burkina Faso. On peut donner en exemple la situation faite au droit des affaires. Des pans entiers de ce qu'il est convenu d'appeler désormais la « bonne gouvernance », et tenant aux systèmes juridique et judiciaire, n'existent qu'en partie ou de façon virtuelle, bien que leur rôle d'arbitre des difficultés nées des transactions, de garant des règles du jeu, de vecteur de la prévisibilité des actions, enfin de soutien aux arrangements institutionnels et contrats soit central. Ce n'est que très récemment (1998) qu'est entré en vigueur – et encore partiellement – le nouveau droit des affaires négocié entre les 15 pays africains de la zone franc et la Guinée, dans le cadre du Traité de l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (OHADA) ; celui-ci précise les règles de base du droit commercial général, les statuts des sociétés, la fonction des registres du commerce, rénove la notion de bail commercial et consacre pleinement le principe de cessibilité du fonds de commerce. Pour l'heure, il est seulement prévu d'instaurer des juridictions commerciales distinctes et de mettre en place un cadre juridique et institutionnel permettant un recours à l'arbitrage dans le règlement des conflits d'affaires. Les usages des affaires sont encore à codifier, et leur respect doit être confié à des instances spécialisées, professionnalisées. Dans l'attente, l'appareil judiciaire, désarmé en moyens et en compétence économique et financière, n'est pas apte à encourager les parties à lui soumettre les litiges qui les opposent dans le jeu des échanges. La lenteur de la mobilisation judiciaire et les insuffisances du droit économique applicable accentuent le contexte d'incertitude dans lequel agissent les opérateurs en dévoilant la faible adéquation des instruments juridiques aux situations qu'ils rencontrent et aux difficultés qu'ils éprouvent.

3. Aperçu du paysage de l'offre d'appui aux entreprises

Les limites de l'exercice visant à établir le paysage complet de l'appui au secteur privé tiennent à une caractéristique majeure : le foisonnement des organismes et des moyens d'intervention, redoublé par le flou, sinon l'opacité, de leurs actions et l'enchevêtrement de leurs liens. Le panorama apparaît très chargé dans son apparence première, et complexe dans son fonctionnement et sa dynamique. On proposera ici, outre des données sur l'importance des actions des structures de soutien, quelques informations d'ordre typologique. L'évocation semble suffisamment suggestive pour livrer une représentation convenable du milieu, et pour autoriser quelques observations critiques et conclusives.

Se pose, en préalable à la présentation des éléments de l'offre d'appui aux entrepreneurs, la question de son organisation. Dans ce domaine, les

divers documents et études disponibles montrent que les classifications, descriptives ou analytiques, sont à la fois multiples et fonctionnalistes : il s'agit, le plus souvent, d'identifier et de séparer les éléments du système national d'appui selon les types de missions réalisées. De ce point de vue, sont habituellement distingués les appuis en financement, subdivisés soit en appuis directs *via* des octrois de prêts et indirects *via* l'action de fonds de garantie ; soit en soutiens à l'équipement ou au fonds de roulement ; soit enfin en aides à la création d'entreprises ou à l'extension d'unités en exercice. A l'opposé, les aides non financières se composent d'appuis techniques aux entreprises – cette forme d'action est néanmoins rare dans les pays d'Afrique francophone –, d'aide à la recherche de prêts et de montage de dossiers dits « bancables ». Les fonctions de conseil et de suivi en matière de production, de gestion, de commercialisation relèvent aussi de l'approche non financière, de même que l'appui à l'organisation des milieux *via* l'émergence de groupes d'intérêts professionnels.

Cette classification est naturellement utile sur le plan opérationnel ; elle présente bien en dynamique la réalité de l'appui. Cependant, les distinctions ainsi opérées mènent à des catégories d'action partiellement homogènes et nullement exclusives – dans maintes situations, les aides sont cumulées, si ce n'est intégrées. Les enjeux et logiques strictement institutionnels de l'appui semblent pourtant si déterminants, tant dans les décisions menant à l'action que dans le choix des instruments d'aide, qu'il nous a semblé utile d'établir une classification par organisation, qui n'interdit pas, bien au contraire, de se livrer à un croisement fonctionnel, chaque organisme pouvant orienter ses concours vers des missions et des publics spécifiques.

Certaines catégories d'intervenants qui agissent de fait auprès des entreprises et des opérateurs burkinabè, sans que leur activité soit toutefois spécifiquement orientée vers ce public, ne seront pas évoquées ici. Il en va ainsi, par exemple, des innombrables organismes publics, nationaux, bilatéraux ou internationaux participant aux systèmes de formation qui, à l'occasion, croisent les milieux entrepreneuriaux.

3.1. Une extrême diversité des intervenants

Les structures gouvernementales sont, on l'a vu, des opérateurs majeurs de la promotion des petites entreprises, ainsi que des générateurs d'institutions voire de dispositifs spécifiques d'appui.

Les organes ministériels d'orientation et de contrôle du secteur privé se trouvent logés au sein de quelques départements. Au Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, deux services centraux ont en charge l'élaboration des stratégies de promotion du secteur privé, ainsi que l'organisation des milieux et la coordination des projets. Il s'agit de la Direction générale du développement industriel (DGDI), et de celle de

l'artisanat et des PME (DGAPME) – celle-ci étant elle-même dédoublée par catégorie d'entreprise. Le Centre de promotion des entreprises (CPE), nouvelle appellation du « guichet unique » de déclaration d'entreprises en création et d'enregistrement des investissements étrangers, doit être logé dans ce Ministère – on a vu qu'il n'est pas encore opérationnel.

Au Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité sociale, deux entités administratives sont directement reliées au monde des entreprises : la Direction de la promotion du secteur informel (DPSI) chargée entre autres de la mise au point d'un plan de perfectionnement des métiers, et l'Office national de la promotion de l'emploi (ONPE) dont l'action, à travers le fonds dont il dispose, vise à aider l'installation d'opérateurs dans des activités indépendantes ou des micro entreprises.

La plupart des organismes internationaux, régionaux, multilatéraux offrent des concours au financement des entreprises en création ou en expansion. Ils sont présents au Burkina Faso soit à travers une agence locale, soit par l'intermédiaire d'une représentation abritée par un service public burkinabè. Les plus importants sont le Fonds de solidarité de la communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (FOSIDEC), institution spécialisée de l'ex-CEAO créée en 1978. Son action consiste en garanties d'emprunts, en financements d'études de marché, en bonifications d'intérêt, en subventions, prêts et prises de participation. L'instruction des dossiers s'opère *via* le Ministère des Finances. Bien que supprimé en même temps que la CEAO, un encours demeure au Burkina Faso.

La Banque ouest-africaine de développement (BOAD) est une institution de financement couvrant les Etats membres de l'UEMOA. Elle soutient les projets confortant l'intégration économique de la zone, ainsi que des opérations d'investissement à caractère national, et dispose pour ce faire d'un département spécialisé dans le financement des opérations du secteur privé.

La Banque africaine de développement (BAD) intervenait de façon courante en faveur des secteurs privés nationaux au moyen de lignes de crédits mises à disposition des banques nationales de développement. Depuis la liquidation de ces établissements, la BAD a créé sa propre unité chargée du secteur privé, agissant par le jeu de participations acquises lors de créations ou de reprises d'entreprises. Elle continue néanmoins à mettre des fonds à disposition des PME *via* des institutions financières nationales.

Une seule entreprise burkinabè, à notre connaissance, a bénéficié d'un concours de la Société financière internationale (SFI), filiale de la Banque mondiale – il s'agit de Faso Plast. On connaît en effet les réticences de la SFI à intervenir dans des environnements nationaux jugés peu favorables aux secteurs privés ; de plus, son seuil d'intervention élevé – le montant de l'investissement doit être d'au moins 5 millions de dollars – exclut de fait la quasi-totalité des établissements actifs dans le pays.

Le Fonds pour l'entreprise en Afrique (FEA) complète le dispositif de la Banque mondiale en apportant des aides aux projets d'investissement situés entre 250 000 et 5 millions de dollars, qu'il s'agisse de créations, d'expansions ou de réhabilitation d'entreprises. Il participe en outre à des cofinancements de projets en partenariat avec des institutions financières locales.

L'*African Project for Development Facility* (APDF), fondé en 1986 par le PNUD, la SFI et la BAD a vocation à conseiller les entrepreneurs africains dans la préparation de leurs projets, en vue d'en renforcer la viabilité. Elle ne fournit pas de financement, mais aide à réunir les fonds auprès des structures appropriées, et contribue à rechercher l'assistance technique nécessaire.

Le Centre de développement industriel (CDI), organisme spécialisé de l'Union européenne, intervient dans le cadre de la convention ACP/UE. Son antenne burkinabè est logée au sein du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, et son offre de service consiste en recherche de financement, en perfectionnement technique, en appuis et conseils à la création d'entreprise, en exécution d'études de faisabilité de projets.

Le Conseil inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS) est ici concerné par son Programme régional de promotion des céréales locales au Sahel (PROCELOS) auquel concourent la France, le Canada et les Pays-Bas ; il intervient auprès d'entreprises artisanales ou industrielles de transformation et de valorisation des produits locaux.

Le secteur financier burkinabè comprend plusieurs catégories d'entités ayant pour fonction de mobiliser des fonds à destination des entreprises formelles ou des petites activités indépendantes. Parmi les banques de la place ayant survécu à la restructuration et susceptibles, formellement, d'apporter des concours aux entrepreneurs et investisseurs, on compte la Banque internationale du Burkina (BIB), la Banque internationale pour le commerce, l'industrie et l'agriculture du Burkina (BICIA-B), et la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA). Pour leur part, les institutions non bancaires se composent d'abord d'établissements publics de gestion des fonds d'épargne ; il s'agit ici du réseau des Comptes chèques postaux (CCP). Ce dernier ne rémunère pas les dépôts, mais facilite les transferts monétaires entre les déposants. Le réseau est, on l'a vu, en cours de réforme ainsi que la Caisse nationale d'épargne (CNE) qui s'appuie de même sur le maillage postal du pays. Déconnectés du Trésor public, ces deux entités devraient à terme placer des crédits auprès des opérateurs économiques, leur atout tenant à leur bonne implantation sur l'étendue du territoire. Ensuite, divers établissements de crédit financent l'achat de biens de consommation durables, véhicules et cycles particulièrement. Leur fragile situation financière a mené à des redressements et des restructurations. Ainsi, les parts d'Etat de la Société burkinabè pour le crédit automobile (SOBCA) ont été cédées au secteur privé ; la Société

burkinabè d'équipement (SBE) a nécessité une recapitalisation ; et la Société internationale d'équipement et de leasing (SIEL) a été liquidée. Le portefeuille de prêts de ces entités ne représentait, en 1993, que 3 % environ du crédit bancaire à l'économie. Quelques sociétés d'assurance disposent de systèmes d'épargne contractuelle : la Société nationale d'assurance et de réassurance (SONAR), l'Union des assurances du Burkina (UAB), la Foncière des assurances (FONCIAS).

Au titre des organismes coopératifs ou mutualistes d'épargne et de crédit, on citera la Banque traditionnelle d'épargne et de crédit (BTEC), les Coopératives d'épargne et de crédit *Wu-Pakuwe* et *Songre-Nooma*, ainsi que les Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogérées de la Sissili et du Soum. Mentionnons de même le Groupement précoopératif féminin d'épargne et de crédit (GPFEC), le Réseau des Caisses populaires du Burkina Faso (RCPB), l'Union des coopératives d'épargne et de crédit burkinabè (UCECB), l'Union régionale des coopératives d'épargne et de crédit du Bam. Parmi les organismes coopératifs ou mutualistes de crédit direct figurent notamment les associations *Rel Wend M'Paam Panga N'tend Beoogo* et *Zuidoagne*.

Peu d'associations et de groupements professionnels d'opérateurs burkinabè sont véritablement actifs et représentatifs des milieux qu'ils sont supposés défendre. Leur nombre élevé – plus d'une cinquantaine – et simultanément le peu d'adhérents de chacun d'entre eux, équivaut à une dispersion des initiatives et des capacités d'action. La remarque vaut certes pour les échelons inférieurs et intermédiaires de l'entrepreneuriat local, mais aussi pour le Conseil national du patronat qui regroupe une vingtaine d'organisations professionnelles de transporteurs, transitaires, industriels, etc., et nombre d'associations – femmes chefs d'entreprises, de la petite et moyenne entreprise, des artisans de Bobo-Dioulasso, etc., ainsi qu'un Club franco-burkinabè des hommes d'affaires.

Un marché florissant des études et audits s'est développé depuis que, sous la férule de la Banque mondiale, les consultations et analyses préalables aux divers projets ainsi que les évaluations *ex ante* et *ex post* sont de plus en plus confiées à des organismes nationaux. Cette tendance, générale au sud du Sahara, s'est vérifiée au Burkina Faso où la valeur annuelle du marché des études aurait été, avant la dévaluation, d'environ 9 milliards de francs CFA. La priorité donnée au développement du secteur privé a favorisé l'éclosion de nombreux cabinets d'expertise – près de 150 établissements et structures proposent des services en matière d'audit, de comptabilité, de gestion, d'ingénierie, d'informatique, etc., – la dynamique devant beaucoup au tassement des recrutements de cadres dans la fonction publique. Nombre de ces organismes, bureaux d'études et cabinets spécialisés sont sous-dotés en personnels compétents, entre autres dans les domaines spécifiques du marketing et de la publicité.

Nombre d'organismes internationaux de développement ont créé leur propre dispositif d'aide aux petites et moyennes entreprises, agissant soit de façon directe, soit *via* des « structures-projet » devant disparaître à terme, ou être reprises par des structures nationales. Certaines opèrent par le biais d'ONG à qui sont fournis des concours financiers, parfois une assistance technique. Sont exposées ci-dessous, et à titre d'illustration des opérations menées, quelques-unes des aides dispensées directement par ces coopérations.

Pour ce qui la concerne, l'ex-Caisse française de développement, *via* la Société de promotion et de participation pour la coopération économique (PROPARCO) prend des participations pour une durée limitée dans les entreprises et accorde des prêts. L'ex-CFD peut aussi participer plus directement, et sur lignes budgétaires spécifiques, au financement d'entreprises privées grandes ou moyennes. Elle s'est par ailleurs signalée dans le monde de la petite entreprise par sa ligne de « petits prêts » accordés au titre du programme des Aides aux initiatives productrices de base (AIPB) gérées directement par les agences locales. Citons aussi, dans cette catégorie, les aides directes que l'Ambassade de France accorde sur des crédits dits décentralisés ; ou encore l'Appui aux petits projets (APP) alloué par l'ambassade des Pays-Bas ; le Bureau d'appui aux micro entreprises (BAME) œuvrant à partir d'un financement de la Coopération française ; la Cellule d'appui aux petites entreprises de Ouagadougou (CAPEO) soutenue par le Canada à travers le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI) ; le vaste Projet d'appui aux petites et moyennes entreprises (PAPME) qu'abonde l'Union européenne ; le Projet d'appui aux artisans burkinabè (PAB) financé par la Coopération suisse ; le Projet d'appui aux entreprises rurales de construction métallique et de mécanique (PERCOMM) de l'Autriche ; les Bureaux des artisans (BA) de la Coopération allemande ; le Fonds pour l'entreprise et l'emploi (FEE) de l'Union européenne ; l'Agence pour la promotion des produits agricoles et alimentaires (APROPAA) de l'Union européenne, etc.

Parmi les Fonds nationaux et assimilés, on évoquera le Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF) ; le Fonds national pour la promotion de l'emploi (FONAPE) ; le Fonds d'appui au secteur informel (FASI) ; l'agence *Faso Baara* de travaux d'intérêt public pour l'emploi ; ou le Fonds de l'eau et de l'équipement rural (FEER).

Enfin on signalera, dans cette liste, les concours médiatisés par les organisations non gouvernementales. La notion de « médiatisation » nous paraît bien rendre compte, d'abord, d'une situation économique parfois omise puisque la quasi-totalité des ONG intervenant en ce domaine sont abondées par dons, parfois par prêts à taux préférentiels fournis par des partenaires étrangers, ONG du Nord ou, le plus souvent, coopérations publiques. Elle est ensuite conforme à une réalité institutionnelle souvent

oubliée, tenant à l'affirmation d'une fonction de « courtage » remplie par ces associations dans le dispositif général de l'aide internationale, que des études sociologiques et économiques ont abondamment étudiée (Deler, Fauré, Piveteau et Roca, 1998). Le Faso, terre d'élection pour les mouvements associatifs et non gouvernementaux, en compterait plus de 200 en exercice, les états récents produits le Bureau de suivi des ONG (BSONG) permettant de mesurer leur implication dans le soutien aux exploitations économiques privées.

En respectant la classification du BSONG, mais en éliminant l'aide aux micro projets générateurs de revenus – assimilables le plus souvent à la notion d'auto-emploi en milieu urbain – ainsi que les soutiens aux activités agro-pastorales, les ONG apportant un concours aux opérateurs privés du secteur artisanal sont au nombre de 45, celles soutenant le secteur des transports au nombre de six, et celles apportant leur appui au commerce au nombre de 15. Soit un total de 66 ONG qui, d'une façon ou d'une autre, œuvrent désormais au renforcement du secteur privé et de l'émergence ou de la consolidation des milieux d'opérateurs économiques. Ces aides se présentent, majoritairement, sous forme d'appuis à la production, à la gestion, à la commercialisation, et plus encore de concours en formation initiale ou de perfectionnement, ainsi que de financements.

Ces 66 ONG spécialistes du secteur entrepreneurial exercent à des échelles naturellement variées, en raison des moyens mis à leur disposition par l'assistance extérieure. Ce dénombrement, suggérant l'ampleur prise par la fonction de courtage – et les vives compétitions en vue de capter ces fonctions – exclut par ailleurs nombre d'interventions menées dans le milieu rural où la coopération non gouvernementale œuvre à l'émergence d'activités péri-agricoles orientées vers la demande urbaine : maraîchage, pépinières, transformation et commercialisation des produits agricoles locaux, etc.

3.2. Densité et lacunes du paysage de l'offre d'appui

On formulera ici de brèves observations sur le paysage global de l'offre d'appui, la première tenant au grand nombre d'actions d'assistance en général, et d'appuis en financements en particulier. Il ne manque pas d'intervenants dans le soutien aux entreprises privées. Mais on avancera, en seconde remarque, que ces sources restent dans l'ensemble faiblement mobilisées. On peut s'accorder avec la Banque mondiale, qui s'exprimait dans un document de travail en 1993, pour souligner qu'elles sont loin d'être utilisées dans tout leur potentiel, tant elles semblent méconnues de la plupart des opérateurs – si l'on exclut ici les comportements opportunistes –, et tant les conditionnalités relatives à l'obtention de ces aides paraissent mal adaptées aux publics. La forte et progressive

focalisation des projets sur les appuis en financement sera la troisième remarque. L'offre de prêts aux entreprises, grandes, moyennes et petites, est sans doute la modalité d'action la plus délicate à engager, d'une part parce que les dispositifs ne disposent pas d'indicateurs fiables sur les besoins des entreprises solvables, d'autre part parce que l'absence de coordination entre les dispositifs ne permet pas d'ajuster les offres, enfin parce qu'une partie non négligeable des concours proposés couvrent des besoins sociaux, réels et légitimes, mais distincts de fait de l'activité entrepreneuriale elle-même. Au résultat, rien ne permet d'affirmer que l'offre globale de financement ne couvre pas d'ores et déjà la totalité des besoins financiers des entreprises – au sens strict. Enfin, une quatrième remarque renvoie au déficit d'initiatives en matière d'information sur les marchés, de choix de localisation, de soutiens à l'organisation des milieux d'opérateurs, qui conditionnent pourtant, et d'égale façon, la création, la survie et la croissance des établissements.

Les initiatives d'aide et les programmes de soutien font florès. Mais, au plan national, et bien que la promotion du secteur privé, notamment de la strate des entreprises petites et moyennes, soit une priorité affichée des politiques publiques, il n'existe pas de définition et de mise en œuvre d'une stratégie globale, ordonnée et régulant l'action des organismes de soutien. Les multiples mesures engagées n'ont pas été rassemblées sous quelques lignes directrices claires et assurées, de sorte qu'on ne sait pas très bien le sens des nouvelles orientations : s'agit-il de subordonner les entreprises, en tant qu'agents économiques, aux objectifs de la politique gouvernementale – économique, fiscale, financière, etc. – ou au contraire ces mesures visent-elles à élargir l'influence, dans la sphère publique, des entrepreneurs afin que ceux-ci soient des acteurs à part entière de la vie économique nationale et de la gestion des affaires ? Tout se passe, en ce domaine comme en bien d'autres, comme si la gestion à court terme de l'économie et l'attention sur quelques grands équilibres, commandées par l'ajustement, dispensait d'élaborer des politiques globales, mobilisatrices et porteuses de perspectives.

La variété et la multiplicité des programmes de promotion ne sont pas seulement le fruit d'une explosion d'initiatives salubre : elles sont aussi la résultante d'un manque de coordination, qui interdit en retour toute optimisation d'ensemble du système d'aide. A l'échelon gouvernemental, cette lacune se manifeste par l'absence d'une institution de pilotage des actions de promotion des entreprises. Chaque département ministériel agit et travaille, mais une vision globale des problèmes entrepreneuriaux fait défaut à tous. Il en résulte des divergences voire des contradictions entre certaines actions. A l'échelon des intervenants, hormis quelques réunions formelles qui les rassemblent parfois – et auxquelles tous sont loin de participer – les organismes concernés s'ignorent mutuellement. Certes, la logique d'offre de l'aide – à laquelle est soumis le Burkina Faso dont l'investissement, rappelons-le, dépend à plus de 85 % de la bienveillance

extérieure – tend à entretenir les distinctions et à afficher les singularités de chaque appui, donc de chaque coopération. Par ailleurs, organismes et projets sont jaloux de leur identité et de leur autonomie : les énormes difficultés qu'éprouve le Bureau de suivi des ONG – service officiel rattaché un temps à la Présidence du Faso, puis devenu une direction du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan – à obtenir quelques informations sur les plans d'investissement de ces organismes et sur les grandeurs comptables de leur activité témoigne de façon exemplaire de cette résistance. Qu'il résulte dès lors des chevauchements inutiles, des déperditions, des rivalités et des concurrences dommageables à l'appui ne saurait surprendre.

La coordination, gage d'une meilleure productivité globale des appuis, suppose une concertation régulière qui dépasse les rencontres sporadiques et mondaines où s'échangent des propos convenus et où se tait l'essentiel des problèmes, difficultés, limites que chaque organisme éprouve aussi, à côté de ses succès facilement claironnés. Elle suppose aussi la mise en place d'un mode d'information rapide, transparent, complet, permettant à chacun de situer son action par rapport aux autres. Elle invite aussi à la participation du plus grand nombre des représentants des projets et organismes d'appui. Des tentatives timides ont été spontanément organisées par des bailleurs soucieux d'améliorer l'aide et d'évaluer plus concrètement la situation de l'appui « sur le terrain » : le PNUD a pris des initiatives en ce sens, confiées à l'Ambassade du Canada. L'agence de Ouagadougou de l'ex-Caisse française de développement a, de son côté, organisé des tours de table pour examiner la situation et éclairer sa stratégie d'intervention. Mais une opération réaliste de coordination doit probablement reposer sur des conditions moins ponctuelles et sur des mécanismes plus durables. Chacun se plaît à reconnaître la nécessité d'organiser cette coordination. Comme il en a été éprouvé dans d'autres domaines – on songe ici à la table ronde organisée régulièrement par le Burkina Faso avec ses bailleurs publics –, une telle initiative, à laquelle tous ont intérêt mais que chacun ne peut mener à bien à son échelle, incombe aux pouvoirs publics en tant qu'autorité centrale et régulatrice.

Chapitre 4

LES DISPOSITIFS D'APPUI AU SECTEUR PRIVÉ IVOIRIEN

Configuration d'ensemble *

Ce chapitre fait l'inventaire des dispositifs d'appui au secteur privé ivoirien. L'objectif est d'en présenter la configuration d'ensemble, c'est-à-dire les actions menées pour chaque type d'activité entrepreneuriale, depuis la micro exploitation jusqu'à la grande entreprise, et la nature de ces actions, depuis le soutien financier jusqu'aux formes non financières d'appui – formation, structuration des milieux, appui technique, accès aux marchés. Un objectif second est de faire mieux apparaître, au sein de cette configuration globale, la position qu'occupent les dispositifs orientés vers la micro et petite entreprise. En conséquence, l'inventaire laissera une large place à ces derniers, et évoquera rapidement les opérations destinées à la frange supérieure du secteur moderne. On renvoie à la partie suivante pour un exposé détaillé du fonctionnement et des résultats des dispositifs enquêtés au cours de l'étude.

Le présent chapitre ne prétend pas être exhaustif. Mais, en renonçant à la classification habituelle par bailleurs de fonds, il propose d'une part un rangement analytique et raisonné permettant d'apercevoir ce qui est fait, ou ne l'est pas, à chaque segment entrepreneurial ; d'autre part de distinguer entre les actions durables et les expériences passagères ; enfin d'approcher la diversité des intervenants : agences de développement, organismes non gouvernementaux, Etat, bureaux privés, groupements professionnels.

On convient de l'arbitraire de tout classement, y compris de celui-ci. La distinction entre dispositifs non financiers et financiers, qui fonde la typologie, puis la répartition des actions en fonction de la taille d'activité ciblée – grandes entreprises, entreprises modernes ou informelles de dimension intermédiaire, micro et petites activités urbaines – n'apparaît pas toujours pertinente, tant les frontières sont floues dans le cas

* par Pascal Labazée (IRD), Yvan Guichaoua (IRD) et Augustin Niango (STRATES).

d'organismes intégrés, ou lorsque les programmes s'appuient sur une répartition des initiatives de soutien dont chaque partie est traitée par un organisme spécialisé.

1. Organismes et dispositifs de formation

Un système hiérarchisé, peu orienté vers les petits opérateurs

Par le biais de dispositions réglementaires et d'institutions publiques chargées de l'exécution des politiques d'amélioration des compétences et des qualifications, l'Etat ivoirien joue un triple rôle d'initiateur, d'intermédiaire et d'opérateur dans le domaine de la formation initiale et continue. On n'envisagera ci-dessous que les programmes s'adressant en priorité ou de façon incidente aux opérateurs et personnels du secteur privé urbain, en notant d'emblée que la formation des micro opérateurs y occupe une place marginale, relativement à celle des dirigeants et cadres d'entreprises du secteur moderne. De plus, les initiatives sont concentrées sur l'acquisition de compétences techniques et gestionnaires des nouveaux entrants – chômeurs et déscolarisés surtout –, non sur l'amélioration des savoir-faire des opérateurs déjà installés. Enfin, les programmes de formation financés depuis le début des années 1990 ont contribué à l'essor spectaculaire des cabinets privés et associations proposant des formations qualifiantes ; ils interviennent aussi en amont et en aval des guichets délivrant des aides financières publiques aux créateurs de micro entreprises : la formation est désormais un marché rentable et convoité

Les programmes d'amélioration des compétences des personnels du secteur privé viennent d'une part de la mise en œuvre d'une loi de 1977 sur le financement de la Formation professionnelle continue (FPC), et d'autre part de l'exécution d'un vaste Programme d'absorption des jeunes déscolarisés (PAJD). Adopté en 1995, ce programme compte insérer sur le marché du travail un million de sortants du système scolaire ivoirien d'ici à l'an 2000. Deux volets de ce projet, dont l'ampleur suppose la mobilisation de fonds extérieurs élevés (1), ont une incidence directe sur la qualification des micro opérateurs urbains : le premier concerne le Programme de formation par apprentissage (PFA), conférant au petit patronat la maîtrise de stage pour quelques 120 00 déscolarisés souhaitant s'installer à leur compte ; le second propose plus directement des formations aux petits opérateurs et s'inscrit dans un Programme d'appui à la formation de la population active (PAFPA).

(1) Le coût global du PAJD est estimé à 116 milliards.

1.1. L'Etat et la formation professionnelle

Contrôle des financements, sélection des bénéficiaires

Instituée en 1977, la loi sur la Formation professionnelle continue (FPC) fait obligation à toute entreprise payant l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux de verser une contribution représentant 1,2 % de sa masse salariale au titre des programmes de formation continue de leur personnel ; une taxe d'apprentissage s'y ajoute. Les fonds ainsi levés ont été administrés par un Fonds national de régulation (FNR) – du moins jusqu'à sa dissolution au début de la décennie – chargé de financer les actions de formation des entreprises cotisantes.

Toutefois, une partie des ressources du Fonds a toujours été affectée à des projets orientés soit vers le personnel et les employeurs d'entreprises non cotisantes, micro et petits opérateurs notamment, soit vers des formations résultant de stratégies de développement. Le coût annuel des sessions dispensées aux micro entrepreneurs urbains a représenté entre 60 et 240 millions de 1985 à 1989, soit une part très marginale des charges globales de formation continue. De 1990 à 1992, l'illiquidité financière du Fonds – liée à ce que les ressources collectées, passant par les services du Trésor, furent employées à desserrer d'autres tensions budgétaires – a conduit à la suspension des programmes destinés aux non cotisants, et à une crise de confiance du patronat ivoirien perceptible dans la baisse du nombre de plans de formation soumis à l'agrément financier (2). La réorganisation du dispositif public était devenue inévitable.

La part, marginale pendant les années 1980, des financements destinés à former les micro et petits opérateurs urbains, tient à de multiples causes. D'une part, le public non cotisant avait d'autant moins de légitimité pour faire valoir ses besoins en formation que, étant dépourvu d'organisations représentatives, il n'était pas en mesure d'imposer une réorientation des fonds à laquelle fédérations et associations du patronat ivoirien moderne étaient du reste peu favorables. D'autre part, les formations que le Fonds pouvait financer s'ajustaient mal aux attentes des micro opérateurs. Enfin, les conditions d'accès du public non cotisant – regroupement préalable des opérateurs sur des bases professionnelles ou géographiques, avis des ministères sectoriels concernés ou des responsables locaux par exemple – limitaient les demandes en formation. Au total, une vingtaine de projets destinés aux micro entrepreneurs a été entrepris, d'un coût cumulé de 1,4 milliards. Leur impact sur les compétences entrepreneuriales est difficile à mesurer, les évaluations menées confortant le sentiment que les projets ont connu des suites très contrastées : l'inadaptation de l'offre de formation aux situations des micro entrepreneurs – aucun ajustement au cas par cas des programmes collectifs –, la dispersion des projet engagés sans cohérence

(2) Soit 32 Plans déposés en 1992, contre 750 en 1996.

d'ensemble, sur des durées courtes et sans suivi ultérieur, l'absence d'approche intégrée ont réduit l'efficacité des initiatives.

La refonte des structures publiques de formation

Un assainissement réel, une prime considérable aux grandes entreprises

En 1992, au lancement du Programme de valorisation des ressources humaines (PVRH), l'Etat a redessiné le cadre institutionnel d'appui à la formation des opérateurs et à l'apprentissage. Trois organismes dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière remplissent désormais une fonction d'intermédiaire entre la demande en personnel qualifié des entreprises et l'offre de travail. Produits du démantèlement de l'Office de la main-d'œuvre de Côte-d'Ivoire (OMOCI), de l'Office national de la formation professionnelle (ONFP), du Fonds national de régulation (FNR), ces nouvelles institutions – Agence d'étude et de promotion de l'emploi (AGEPE), Fonds de développement de la formation professionnelle (FDFP) et Agence pour la formation professionnelle (AGEFOP) – ont aujourd'hui pour mission d'asseoir une dynamique « de liaison entre l'emploi et la formation ».

Le FDFP gère les taxes de formation professionnelle continue (FPC) et d'apprentissage collectées par la Direction des impôts. Les circuits de financement ont toutefois été révisés en profondeur. D'une part, les fonds sont désormais logés à la Caisse autonome d'amortissement, non dans les comptes du Trésor. D'autre part, les entreprises cotisantes ont la latitude de conserver la moitié de la taxe FPC, soit 0,6 % de la masse salariale appelée « part entreprise », pour préfinancer directement leurs plans de formation de leur personnel. Enfin, les ressources collectées sont mutualisées, et servent à payer le complément des formations engagées. Elles donnent quelques marges au Comité de gestion et à la Commission tripartite pour réorienter les financements vers les petites et moyennes entreprises cotisantes.

L'effet premier de l'assainissement des circuits financiers réside dans la progression du nombre de Plans de formation déposés par les entreprises soit 277, 369 et 643 respectivement en 1993, 1994 et 1995 (3). Il reste que les ressources de la formation professionnelle ne s'adressent qu'aux établissements répertoriés à la Direction des impôts et à jour de leurs cotisations soit plus de 6 000 établissements dont les trois quart ont moins de cinq salariés déclarés ; alors que les plans financés sont pour leur part concentrés dans les unités de moyenne et grande taille : pour l'exercice 1995, 80 % du coût des 650 plans de formation a été absorbé

(3) Le nombre de bénéficiaires des formations est passé de 16 000 à 25 000 entre 1993 et 1995, le coût global passant aux mêmes dates de 1,4 à 3 milliards de francs.

par les entreprises de plus de 100 salariés déclarés, ce malgré le correctif induit par la partie mutualisée des financements complémentaires.

Financement des Plans de formation par taille d'entreprise
(millions FCFA)

NB salariés	Part entreprise	%	Mode de financement		Ensemble	%
			Complément	%		
- 10	15	0,9	67	5,1	82	2,7
10 - 49	139	8,1	208	15,7	347	11,4
50 - 99	115	6,7	95	7,2	210	6,9
100 - 499	419	24,5	277	20,9	696	23,0
500 - 999	261	15,3	145	11,0	407	13,4
1000 et +	758	44,5	532	40,1	1 290	42,6
<i>Total</i>	<i>1 707</i>	<i>100,0</i>	<i>1 324</i>	<i>100,0</i>	<i>3 031</i>	<i>100,0</i>

Source : FDFP, *Annuaire des statistiques de la FPC 1995*

L'examen des statistiques du FDFP complétées par les résultats d'une enquête récente menée auprès de 120 établissements du secteur moderne (ENSEA-IRD, 1997), laissent entrevoir toute l'importance conférée par les entreprises aux sessions de formation de leur personnel – sur trois ans, près du quart du personnel salarié permanent des établissements modernes en ont bénéficié – et, simultanément, toutes les différences dans l'accès aux formations opposant d'un côté les petites et les grandes entreprises, de l'autre les personnels qualifiés – cadres et agents de maîtrise – et la main-d'œuvre banale.

Au titre de la première différence, on notera que 24 % des stagiaires de FPC appartiennent à des unités employant plus de 2 000 salariés, ces dernières assurant en leur sein des sessions de formation *via* des centres internes. A l'opposé, moins de 2 % des stagiaires viennent d'entreprises comptant moins de dix salariés. Au titre de la seconde, 22 % des destinataires finaux sont des cadres, 36 % sont des agents de maîtrise, et 42 % sont des employés et ouvriers (4).

Il vient que la refonte du dispositif permet de satisfaire les attentes des grandes entreprises, prêtes d'ailleurs à investir dans la qualification du personnel au-delà de leur quote-part réglementaire (Bellouti et *al.*, 1996). Il vient aussi que, fondé sur un principe de recouvrement des coûts auprès des bénéficiaires, faiblement tempéré par la mutualisation d'une partie des cotisations, le dispositif réfracte sur l'accès à la formation les hiérarchies préalables de taille d'entreprises et de montant de cotisations. Les motifs pour lesquels les petites entreprises sont peu consommatrices de formation sont connus : impossibilité de remplacer les personnels en formation et risque de désorganisation des services, incertitude quant à la

(4) Une comparaison simple avec la structure des qualifications du secteur des entreprises modernes, montre ainsi que la probabilité des cadres et des agents de maîtrise de bénéficier d'une formation au cours de l'année est, respectivement, 12 et 8 fois supérieure à celle d'un employé ou d'un ouvrier.

prise en charge du coût par le Fonds, difficultés d'élaboration d'un plan de formation adapté aux attentes, risque de départ des cadres formés, inadaptation de l'offre de formation. Certes, depuis 1996, le FDFP s'est attelé à l'identification des besoins des petits cotisants afin de mieux ajuster l'offre de sessions. Mais la difficulté majeure réside dans le peu de marge dont dispose le Fonds pour prendre en charge les frais très élevés de formation dans les petites et moyennes entreprises. De ce point de vue, les blocages sont comparables à ceux poussant les institutions bancaires à réduire leurs concours aux PME ivoiriennes. Et la tenue de sessions interentreprises, moyen sans doute commode de réduire les coûts par stagiaire, ne semble par être une solution généralisable tant les besoins en qualification apparaissent diversifiés d'une petite entreprise à l'autre.

*Eviction des établissements publics de formation,
entrée en force des cabinets privés*

La gestion des ressources destinées à améliorer les compétences des personnels d'entreprises cotisantes constitue l'activité première du FDFP. Celui-ci se charge aussi d'administrer des projets dits « collectifs », destinés à former des petits patrons non cotisants, reprenant ainsi l'une des activités de l'ex-Fonds national de régulation. Le coût total de l'appui collectif en formation a régulièrement progressé : le Fonds a respectivement consacré 230, 340, 475 millions à ces opérations en 1994, 1995 et 1996. Toutefois, une partie seulement de ces ressources est véritablement orientée vers le petit entrepreneuriat urbain. En 1995, l'examen des projets par destinataire montrait que ce dernier obtenait moins de 50 millions, soit 15 % des fonds consacrés aux programmes collectifs, et moins de 1,5 % des dépenses totales de formation du Fonds. En 1996, le FDFP avait financé pour 95 millions de formation aux artisans et micro entrepreneurs. A la différence des projets collectifs menés par le Fonds de régulation, les programmes présents laissent une place plus grande aux initiatives visant à diffuser des compétences de haut niveau s'adressant à des collectifs professionnels du secteur moderne – techniques de laboratoires, encadrement financier, management stratégique, etc.

On ne peut réduire la refonte des circuits de formation au rôle désormais joué par le FDFP dans l'adéquation entre les ressources mobilisées, et les emplois définis par le Comité de gestion. L'une des transformations les plus spectaculaires, qu'induit la loi de 1977 et que renforce le décret portant organisation du FDFP, tient à l'essor considérable de l'offre privée de formation professionnelle et, simultanément, au repli des organismes de formation publique sur ce marché. Ces derniers, principaux destinataires des ressources du Fonds national de régulation jusqu'en 1985, sont désormais tributaires de moins de 3 % des engagements FDFP (Benié et *al.*, 1997).

Une telle marginalisation des établissements publics, passant d'une position conçue pour capter la rente de formation à une exclusion du marché de la formation, est conforme aux attentes libérales, espérant élever qualité et rendement des sessions par une compétition accrue entre seuls organismes privés de formation. Néanmoins, quelques coopérations de pays européens ont engagé depuis peu des programmes visant à réhabiliter plusieurs établissements publics de formation professionnelle. Ceux-ci pourraient à terme, et sitôt leur statut juridique révisé, contracter sur le marché de la formation continue et gérer leurs recettes de façon indépendante. Citons, parmi ces initiatives importantes parce qu'en rupture avec l'approche dualiste opposant formellement l'Etat et l'activité concurrentielle, le projet Appui à la formation professionnelle (AFPRO) de la Coopération française, concernant six établissements d'enseignement professionnel et quatre centres de perfectionnement dans la mécanique, l'imprimerie, l'automobile et le bois. Mentionnons aussi un projet de réhabilitation du Centre de perfectionnement aux métiers de l'automobile (CPMA) financé par la Coopération belge ; ainsi qu'un plan d'équipement de 25 établissements de formation spécialisés en boulangerie, électricité, corps du bâtiment et céramique, soumis à l'approbation de la Coopération allemande.

1.2. Micro entrepreneurs, appuis à la formation et à l'apprentissage Priorité à l'insertion des nouveaux entrants

Le fonctionnement du dispositif financier de formation continue, tel qu'évoqué ci-dessus, exclut de fait les micro opérateurs urbains non cotisants des services proposés, et reconduit les hiérarchies internes du secteur des entreprises modernes. D'autres programmes de formation ont été mis en place qui, s'adressant plus spécialement aux artisans et petits commerçants, semblent répondre à l'objectif principal du Programme de valorisation des ressources humaines (PVRH) visant à bâtir un système de formation ajusté aux besoins de tous les secteurs d'activités, y compris le secteur informel. Mais il importe de souligner avec force, puisque ce constat d'évidence n'est jamais clairement explicité dans les rapports et les bilans du système de formation professionnelle en Côte-d'Ivoire, que ces programmes sont pour l'essentiel orientés vers l'acquisition de compétences par les nouveaux entrants dans le secteur informel, non vers l'amélioration des qualifications des patrons déjà installés. En d'autres termes, les politiques publiques abordent la formation de façon différente selon qu'elle s'adresse aux unités du secteur moderne – elle a alors pour but d'intensifier le contenu en qualification de l'acte de travail, et partant sa productivité réelle – ou aux établissements informels – le but est de favoriser, *via* des formations initiales, l'insertion d'éventuels postulants dépourvus de compétences techniques et gestionnaires, de sorte que le contenu moyen en qualification du secteur n'a guère de chances de

progresser. La double ambition du PVRH, faisant du volet formation professionnelle un outil pour l'amélioration de la compétitivité et un moyen d'insérer la main-d'œuvre additionnelle, conduit dans les faits à une dualité des interventions. Le paradoxe n'est pas mince, qui pousse l'approche financière de l'aide à privilégier la croissance interne des petits établissements existants, afin de réduire les risques encourus sur les opérations de soutien à la création, tandis que les programmes de formation se détournent des publics les plus professionnels pour ne s'intéresser durablement qu'aux nouveaux entrants dans la carrière entrepreneuriale.

Le PAFPA

Un programme ambitieux, des rigidités handicapantes

Mis en place en 1995, le Programme d'appui à la formation de la population active (PAFPA) est le résultat d'un accord de crédit conclu entre l'Etat ivoirien et l'Association internationale pour le développement (US-AID) en vue de financer, sur une ligne spécifique, des actions de formation au bénéfice des couches ordinairement exclues du dispositif de formation continue. Il cible, entre autres publics, les petits patrons des secteurs artisanal et du petit commerce urbain. Plus généralement, ce programme dont l'exécution a été confié au FDFP reprend l'objectif de formation des publics non cotisants poursuivi, en son temps, par le Fonds national de régulation. Mais, s'appuyant sur une analyse des résultats des programmes passés de formation collective, il lui affecte des ressources d'une toute autre ampleur, formellement séparées des taxes collectées auprès du secteur moderne, et sous-traite les tâches de formation à des opérateurs extérieurs.

Né dans un contexte où plusieurs initiatives d'aide financière aux micro et petites entreprises se mettaient en place ou se consolidaient, le PAFPA a joué un rôle non négligeable dans la division institutionnelle du travail d'assistance au petit entrepreneuriat, tant les ressources prévues ont amené les organismes d'aide à considérer que le volet formation lui revenait – et, faut-il ajouter, tant les cabinets privés et associations œuvrant dans la formation avaient intérêt à collaborer à un programme contrôlant des fonds considérables.

Doté d'un budget de 12 milliards pour quatre ans, le projet est géré par une équipe de quatre spécialistes locaux dont les salaires et les moyens de fonctionnement sont couverts par un financement AID prévoyant un budget de 1,1 milliards pour les seules charges d'administration. Cette équipe de gestion réalise des actions d'information et de conseil auprès des promoteurs et des publics-cibles potentiels des formations. Elle aide au montage des dossiers de financement des programmes qu'elle suit et

évalue par ailleurs. Les organisations représentatives des bénéficiaires sont associées à la définition de leurs besoins de formation. L'accord d'une formation PAFPA est soumis au respect de quatre critères : elle doit répondre à une motivation explicite de la part du demandeur final, revêtir un intérêt pour la collectivité, s'inscrire dans un projet productif, et déboucher sur l'exercice d'une activité génératrice de revenus.

Bilan et enjeux du PAFPA

Les opérations détaillées du PAFPA début 1998 permettent d'apprécier ses orientations. Ainsi, 137 projets de formation ont été instruits sur cette ligne depuis sa mise en œuvre, soit 23 en 1995, 35 en 1996, 79 en 1997, pour un montant de 4,4 milliards. Ils ont touché plus de 20 000 stagiaires, des Ivoiriens dans la quasi-totalité des cas, et des femmes pour 43 % des bénéficiaires. La répartition géographique des formations laisse apparaître la place marginale réservée aux régions Nord cumulant 6 % des projets, et Est – 3,6 % – tandis que la zone côtière concentre la moitié des interventions. Encore ce fort déséquilibre s'est-il un peu estompé dans les dernières années. Par ailleurs, 40 % des formations sont orientées vers les savoir-faire de l'agro-élevage et la pêche, 25 % concernent la gestion. Dans l'ensemble, la part des programmes orientés vers l'amélioration des techniques artisanales urbaines est faible – 13 % des projets, auxquels on peut ajouter 9 % de formations en électronique, électricité et mécanique générale. Sept programmes seulement ont été entrepris en alphabétisation. Il doit être remarqué que les principaux commanditaires des programmes sont des organismes non gouvernementaux et des groupements coopératifs. Ni les municipalités, ni les Chambres des métiers, ni même les syndicats et les opérateurs privés eux-mêmes ne sont d'importants demandeurs.

Le PAFPA participe plus au soutien de groupes ruraux et urbains précarisés par les années de crise, femmes de milieux défavorisés, jeunes déscolarisés et chômeurs à qui sont dispensés des formations de base, qu'à l'amélioration des compétences et qualifications des opérateurs déjà installés – conformément aux finalités du Programme d'absorption des jeunes déscolarisés (PAJD) dont il est un volet majeur. Ainsi, au cours de l'exercice 1995-1996, le PAFPA se sera engagé dans la formation de 429 micro entrepreneurs pour un coût global de 121 millions de sorte que sa contribution, une fois rapportée aux réalisations passées du Fonds national de régulation, n'est pas significativement différente.

La rigidité des conditions d'accès aux fonds disponibles est une cause souvent avancée dans le peu d'engagement du PAFPA envers le petit patronat. Les procédures de la Banque mondiale – demande à faire par les

bénéficiaires ou leurs représentants, consultations des cabinets sur listes restreintes, passation du marché de la formation soumise aux règles strictes du bailleur – rallongent en effet les délais de traitement des demandes, et sont peut-être à l'origine de renoncements de la part de micro entrepreneurs, d'associations et de collectivités locales.

Afin d'y remédier, le FDFP s'est engagé dans une action d'envergure visant à automatiser les procédures de financement des formations de futurs exploitants agricoles soutenus par les Fonds sociaux. Cette expérience récente, dont les créateurs de micro entreprises urbaines sont pour le moment exclus, pourrait mener à une intégration fonctionnelle du dispositif public d'appui financier et de formation des micro unités en création. Mais il convient à l'inverse d'être attentif à l'effet d'éviction que ne manquerait pas de produire, sur les opérateurs urbains déjà installés, la généralisation d'une initiative focalisant les ressources en formation sur les seuls créateurs d'entreprise.

Ainsi, un triple équilibre doit être trouvé, pour optimiser d'un côté les coûts et rendements généraux des formations, assurer de l'autre un traitement égal aux objectifs d'insertion sociale via des formations initiales et d'amélioration des compétences existantes *via* des formations continues, et garantir enfin de tout implicite visant à modifier le poids des composantes par nationalité du secteur informel par une politique d'assistance exclusive aux Ivoiriens nouveaux entrants, et de délaissement des artisans et commerçants à proportion élevée d'étrangers.

1.3. Redynamisation et soutien à l'apprentissage

De l'approche réglementaire aux logiques des micro entreprises

Les dernières années ont été marquées par une forte activité réglementaire et par l'élaboration d'initiatives et de programmes relatifs à la redynamisation de l'apprentissage, et plus généralement des modes de transmission des savoirs professionnels. La préoccupation est d'abord de conférer aux circuits d'apprentissage existants – à commencer par ceux des micro et petites unités urbaines – des capacités supplémentaires d'accueil pour absorber de « nouveaux publics [tels que] les jeunes déscolarisés de faible niveau et sans qualification professionnelle » (Benié, 1997). Elle vise ensuite à lier formation de terrain et encadrement pédagogique, afin de standardiser le contenu des apprentissages, validés à leur terme par un certificat. Enfin, différents programmes orientés vers les diplômés favorisent l'insertion de jeunes dans des petites et moyennes entreprises chargées de leur transmettre des compétences.

*Apprentissage « irrégulier » et légal
Une mutation réglementaire sans lendemains*

C'est à l'Agence d'études et de formation professionnelle (AGEFOP) qu'il revient d'exécuter le Plan d'action de l'apprentissage, prévoyant le placement annuel de 5 000 déscolarisés en apprentissage. Les conditions sont définies par un décret de 1996, dont l'innovation majeure tient à la distinction entre un « apprentissage irrégulier » et « légal », ce dernier supposant la possession d'une carte de Maître de stage délivrée par le Ministère, ainsi que l'établissement d'un contrat d'apprentissage visé par l'AGEFOP. Une contrepartie financière annuelle de 50 000 francs est fournie au Maître de stage, au titre du service qu'il dispense – les données de l'AGEFOP font état pour leur part d'un coût unitaire moyen annuel de formation de 133 000 francs, qui inclut les charges pédagogiques hors du lieu de travail. Au total, le financement estimé du projet est de huit milliards sur quatre ans, dont 1,5 milliards sont déjà inscrits au BSIE au titre de la contribution de l'Etat, 6,5 milliards étant à la recherche de bailleurs. L'Etat a du reste consacré, dès la première année, un budget de 700 millions destiné aux études préliminaires, à la réhabilitation des locaux de formation, à l'équipement et à la qualification des personnels d'encadrement. L'effort financier a été reconduit en 1996 pour assurer la rémunération des Conseillers d'apprentissage, et mettre en œuvre les mesures d'incitation en faveur des Maîtres-artisans d'apprentissage et des encadreurs.

Il est trop tôt pour tirer les enseignements de ce plan d'action. Aussi se limitera-t-on à quelques indications sur les premières difficultés apparues. Elles ne préjugent pas, bien sûr, de l'avenir technique du projet. D'une part, l'appel à candidature en direction des jeunes déscolarisés n'a pas permis d'assurer le contingent d'apprentis prévus en première année d'exécution : 3 000 candidats seulement ont été enregistrés, pour 5 000 postes à financer. D'autre part, il semble que nombre de petits opérateurs privés soient peu attirés par une formule assimilée, à divers égards, à une opération supplémentaire d'enregistrement public des activités et des emplois en vue de contrôles. Quelques responsables d'organisations du secteur informel font par ailleurs valoir que les capacités d'accueil d'apprentis sont déjà saturées, et que les incitations financières publiques ne sauraient se substituer aux régulations économiques et sociales menant au choix de recrutement de nouveaux apprentis. Il revient du reste à la Chambre des métiers d'avoir demandé une révision du décret portant organisation de l'apprentissage, dont on a vu qu'il n'était pas sans risque sérieux de mise en tutelle publique d'une procédure privée ayant fait ses preuves d'efficacité.

*De la formation à l'emploi**Les tentations d'un entrepreneuriat « clé en mains »*

D'autres programmes d'apprentissage en alternance s'adressent cette fois aux diplômés visent à compléter les formations académiques par des stages de terrain négociés auprès des patrons d'entreprises du secteur moderne. Tel est le cas, par exemple, du Programme d'aide à l'embauche (PAE) exécuté par l'Agence d'étude et de promotion de l'emploi (AGEPE) qui dispose de formules de convention assorties d'incitations indemnitaires, notamment à la signature du contrat de stage, à l'embauche définitive en fin de stage, et fiscales sous forme d'exonérations partielles des charges sociales et d'abattement sur BIC pour chaque jeune diplômé engagé. Chaque année, 500 jeunes diplômés devraient être placés (5). Le FDFP, pour sa part, dispose de la taxe d'apprentissage afin de favoriser l'insertion de jeunes dans les entreprises modernes appartenant à des filières où des besoins en qualification ont été préalablement identifiés.

L'effort d'insertion de jeunes par la formation et l'apprentissage en alternance apparaît considérable à l'examen des différents programmes et moyens financiers exposés ci-dessus. Les résultats dépendront à terme de la capacité d'absorption de cette main-d'œuvre par les micro et petites entreprises existantes ou en création. De ce point de vue, l'une des questions réside dans la transition entre la phase d'accumulation des compétences minimales, assurée par ces divers projets, et la phase d'activité salariée ou de travail indépendant. Pour deux raisons au moins, mises en évidence au cours du cadrage de l'étude, cette conversion n'ira pas sans de réelles difficultés. D'une part, le secteur informel ne paraît pas être en mesure de produire des emplois salariés additionnels, la tendance était plutôt au repli du lien de travail sur des liens de dépendance sociale ; d'autre part, la régulation de l'apprentissage par les programmes publics fait l'économie d'un volet majeur de la formation actuellement assurée par le système d'apprentissage urbain, celui de l'accumulation des outils et moyens financiers qui autorise une mise à son compte. On conçoit dès lors que la logique publique soit si souvent tentée de concevoir des projets fournissant simultanément la formation et le financement, proche du service « clé en mains » : programme de formation de 1 300 jeunes électriciens et électroniciens exécuté par l'AGEFOP ; projet de livraison d'ateliers de couture équipés à de jeunes

(5) Soit une Convention d'essai et de formation pour l'embauche (CEFE) prévoyant le versement à l'entreprise d'une indemnité de 100 000 francs par stagiaire diplômé du secondaire général ou technique ; une Convention d'adaptation et de qualification pour embauche (CAQUE), une Convention d'essai et de recrutement pour un emploi administratif (CEREA), une Convention de stage pour étudiants et sciences et techniques ; ces dernières prévoient le versement d'une indemnité de 150 000 francs au responsable de stage chargé d'encadrer un jeune diplômé de l'enseignement supérieur.

artisans, programmes visant à intégrer les formations PAFPA et les financements Fonds sociaux, etc.

1.4. Chambres nationale et régionales des métiers

Un rôle renouvelé dans la formation des artisans

Créée en janvier 1993, la Chambre nationale des métiers (CNM) est une initiative visant à fédérer l'activité des Chambres régionales. Elle a été engagée par les pouvoirs publics en collaboration avec les Chambres françaises des métiers. Outre l'organisation professionnelle de différents corps de métiers, sur laquelle on reviendra ultérieurement, elle a pour mission de faciliter la réalisation d'opérations diverses pour le compte de ses adhérents : achats d'équipements et matières premières, recherche de financement. Elle est surtout supposée faire l'interface entre les artisans, les autorités administratives, les coopérations et associations à caractère non gouvernemental. La Chambre nationale est représentée par huit Chambres régionales comptant, début 1997, environ 16 000 artisans inscrits. Elle reste encore absente à Abidjan et à Daloa.

Outre les ressources publiques perçues par le versement d'une quote-part sur les centimes additionnels, et les cotisations réglées par ses adhérents, la Chambre des Métiers dispose d'un statut d'Etablissement public à vocation spéciale qui lui confère une réelle autonomie financière. La Chambre s'est imposée en principal dispensateur de formations au milieu artisanal en mobilisant l'appui technique et financier de ses principaux partenaires, notamment des structures et programmes exposés ci-dessus dont elle intègre les apports dans sa propre politique de perfectionnement. En amont, la Chambre participe à toutes les étapes de l'ingénierie de formation, définit les contenus des formations, planifie, réalise et suit les sessions sur le terrain. La préparation des actions de formation s'effectue avec les agents de la Chambre nationale, ces derniers recevant l'aide de partenaires institutionnels pour l'analyse des besoins et l'élaboration de sessions. Il se constitue progressivement une capacité interne d'expertise en matière d'identification des attentes en formation des artisans, ainsi d'ailleurs qu'une capacité de recherche de financement auprès des bailleurs de fonds.

La Chambre accorde une attention toute particulière à la sélection des personnels chargés des sessions de terrain. L'une des singularités de son initiative tient au poids considérable des artisans de métiers qui, bénéficiaires de stages de formation des formateurs, devront à terme constituer l'armature du dispositif : la professionnalisation de ce noyau au sein de la Chambre nationale, conçue en vue d'une démultiplication des formations locales à des coûts supportables, repose sur la transmission de compétences techniques et pédagogiques. Aussi l'accent est-il mis, dans

l'immédiat, sur la conception des « cahiers de formation » précisant les objectifs d'apprentissage, sur le contenu des modules et des exercices d'application, ainsi que sur les stratégies pédagogiques. Fin 1995, 1 500 artisans avaient ainsi reçu une formation intégrée dispensée par la Chambre, traitant de la gestion commerciale et comptable des petites entreprises, des techniques d'organisation et de mobilisation du milieu des artisans, des méthodes de planification par objectifs de la promotion artisanale, de l'organisation interne de la Chambre de métiers et de ses divers organes, enfin du perfectionnement technique dans divers domaines : électronique, ferronnerie, poterie.

En aval, les formations sont dispensées auprès des opérateurs déjà organisés en corps de métiers. Elles tentent, autant que possible, de contourner l'approche généraliste en concevant des modules de formation et d'apprentissage sur mesure. Le « cahier de formation », dont on a vu qu'il est le principal outil pédagogique des artisans-formateurs, sert de manuel de référence remis aux artisans formés. Au terme de chaque session, ceux-ci complètent un questionnaire d'évaluation sur l'utilité et le contenu de la formation dispensée, et sur la prestation des formateurs. En outre, un suivi est réalisé dans les entreprises afin d'évaluer la mise en application des acquis.

1.5. Les exécutants directs des formations

Cabinets privés et organismes non gouvernementaux

On a vu que la refonte du système de formation continue et d'apprentissage avait conduit à l'exécution de programmes publics par des agences spécialisées. Ayant statut d'Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), elles gèrent des ressources prélevées sur le secteur privé moderne, et des dotations publiques et internationales. En revanche, les institutions publiques sont presque totalement absentes du travail d'exécution des formations – si l'on excepte toutefois quelques unités d'enseignement, et des structures de type Chambre de métiers dont les statuts sont compatibles avec le régime d'appel d'offres – de sorte que ce marché revient à des cabinets privés et des organismes d'appui à caractère non gouvernemental.

La prolifération des cabinets privés

Les implications de la logique d'offre marchande

Cette configuration appelle d'emblée quelques remarques. En premier lieu, elle a contribué à la prolifération de petites et moyennes entreprises de prestation de services, en un temps si court qu'il faut s'interroger sur leurs compétences effectives. Paradoxalement, aucune politique de

bailleur n'a inséré dans ses préoccupations – à la différence des pays anglophones – l'appui à la qualification et à la structuration du milieu des cabinets privés (6). Les déconvenues d'organismes financiers à la recherche d'intermédiaires assurant des formations et des suivis sont fréquentes à la manière des expériences du PASI – elles sont décrites dans la partie suivante –, ou encore de la convention passée en 1994 entre l'ex-Caisse française de développement et une association finalement défaillante dans le suivi des bénéficiaires de petits prêts.

En deuxième lieu, certains intervenants de la formation dépendent strictement du dispositif public et de ses financements ; il s'agit de cabinets privés, mais aussi d'associations non gouvernementales proches, en fait, de la fonctionnarisation. D'autres bénéficient de ressources plus ponctuelles, caritatives par exemple, ou de fondations ou de coopérations internationales, et échappent à la programmation centrale en contrepartie d'initiatives souvent singulières, mais d'envergure plus restreinte.

En troisième lieu, une distinction nette apparaît entre d'une part les programmes de formation assurant, par l'amélioration des compétences, la maîtrise interne des fonctions d'entreprises – administratives, gestionnaires, comptables ou commerciales par exemple –, et renforçant les structures entrepreneuriales et, d'autre part, les projets de lutte contre la pauvreté, d'insertion et de réinsertion, d'aide aux groupes précarisés par le biais de formations débouchant sur l'auto-emploi. Peu soulignée dans les études et les inventaires consacrés à l'appui au secteur privé, cette différenciation vaut d'être rappelée puisque ces projets relèvent tantôt de logiques domestiques multiactives tendant à tirer des ressources monétaires par une mobilisation familiale de facteurs de production, main-d'œuvre, terres, outils de travail voire fonds de roulement ; tantôt de tentatives de reconversion de salariés licenciés d'entreprises publiques, tantôt de logiques où la structure d'entreprise est conçue en vue d'une accumulation.

Bien que le recensement des structures privées engagées, entre autres spécialités annoncées, dans la formation professionnelle varie d'une source à l'autre, on retiendra comme ordre de grandeur 200 cabinets en 1996. Par comparaison, l'inventaire effectué en 1984 par l'Office national de la formation professionnelle faisait état de 20 cabinets privés de

(6) L'essor des cabinets privés de formation et de conseil est d'ailleurs corrélé au *turn-over* élevé, ainsi qu'à la rapidité avec laquelle se font et se défont les réputations de sérieux. Quelques expériences de formation réussies suffisent souvent à faire la réputation d'un cabinet et à provoquer, à son avantage, un déplacement massif des demandes de formation jusqu'à saturation de ses compétences internes. Il faut souligner que l'épuisement des capacités techniques de formation des cabinets, suite à l'acquisition d'une bonne réputation, est bien souvent à l'origine du déclin de cette même réputation. De sorte qu'en l'absence d'une politique générale de soutien à des cabinets privés sélectionnés, les expériences malheureuses ont toute chance de se reproduire longtemps.

formation. La procédure d'habilitation par le Fonds permet toutefois d'évacuer du circuit de financement la moitié de ces établissements qui, ne disposant en fait d'aucune compétence professionnelle, technique et pédagogique reconnue, ont été conçus dans l'espoir de capter une part de la taxe FPC. Cependant, on ne peut que s'accorder sur les conclusions de Benié et *al.* (1997) relevant que l'habilitation n'a « pas véritablement permis d'assurer la qualité des prestations fournies par les opérateurs privés de formation », au point que les grandes entreprises, les mieux armées pour faire l'audit de leurs besoins, tendent à internaliser la fonction de formation. De plus, l'ouverture au marché et à la concurrence du système de formation conduit l'offre à se détourner des demandes les plus spécialisées, donc les plus coûteuses en investissement pédagogique notamment dans le domaine des techniques de production industrielle, et à proposer des formations généralistes sur catalogue. Plus précisément, ces formations généralistes – en gestion et en comptabilité d'entreprise par exemple – constituent une part élevée de l'offre en raison des coûts modestes de leur mise en œuvre, et rencontrent une demande de petites entreprises surtout soucieuses de récupérer leur contribution, mais peu aptes à formuler des besoins plus précis et mieux ajustés.

Les micro entreprises ne constituent pas la cible première des cabinets de formation. Ainsi, en 1995, seulement huit structures de formation répertoriées par le FDFP se déclaraient compétentes en matière d'encadrement de micro entrepreneurs. Les opportunités ouvertes par divers projets d'appui à la micro entreprise semblent toutefois modifier cette donne, d'autant que l'inégalité d'accès au marché de la formation professionnelle dans le secteur moderne, où près de 40 % des fonds FDFP reviennent à sept cabinets seulement, pousse nombre de bureaux à se porter sur le marché des besoins en qualification et en suivi du petit entrepreneuriat. C'est récemment le cas des Fonds sociaux nationaux, qui ont confié à 19 cabinets et cinq organismes non gouvernementaux le soin d'identifier, de suivre en gestion et d'assister près de 2 000 bénéficiaires – on se reportera à la monographie du Programme de création de micro entreprise (PCME) pour constater que ce suivi est encore très sommaire. Il importe donc de relever le caractère récent, et parfois improvisé, de leur ouverture sur un segment de formation qu'ils maîtrisent encore peu.

Nombre de cabinets privés, mal armés ou mal placés pour participer à la compétition sur le marché de la formation continue régulé par le FDFP, ont dû saisir les quelques opportunités apparues sur le marché de l'appui aux micro et petites entreprises. D'autres établissements ont plutôt joué la diversification des services proposés aux unités du secteur moderne. On évoquera ici le cas d'un institut de gestion fondé en 1991 par un ancien cadre de la Sodesucre. Ce cabinet de formation a conduit des actions de formation pour plusieurs entreprises de la place dans le cadre du Fonds de régulation puis du FDFP, et figure actuellement au fichier des opérateurs

habilités par ce dernier Fonds. Toutefois, anticipant l'envolée de l'offre de formation et le développement des concurrences suite à la refonte du dispositif de formation, cette structure a diversifié ses activités, à commencer par les formations qu'il est capable d'assurer : gestion des ressources humaines, formation de formateurs, finances et comptabilité, marketing, communication, gestion des approvisionnements et des stocks. De plus, agréé comme bureau de placement par le Ministère de l'Emploi, il réalise également du recrutement de personnel pour le compte des grandes entreprises de la place. Le choix de la diversification a conduit ce cabinet, qui compte huit permanents, à faire appel à une cinquantaine de vacataires spécialisés. Au total, ses activités diversifiées lui permettent désormais d'équilibrer ses comptes sans avoir recours aux ressources du FDFP. En effet, et du point de vue de son responsable, le fonctionnement du marché de la formation continue rend, le plus souvent et pour nombre de raisons, aléatoire la rentabilité des établissements exclusivement polarisés sur le Fonds : faible organisation du secteur, liens forts entre le FDFP et divers cabinets, pouvoir de négociation limité des bureaux privés vis-à-vis des responsables de formation.

L'essor d'un marché de formation spécialisée

Les cas de cet institut privé, qu'on pourrait d'ailleurs comparer à la dizaine de cabinets évoluant hors de la régulation FDFP, attire l'attention sur la constitution récente d'un « second marché » de la formation à destination des moyennes et des grandes entreprises du pays.

L'enjeu n'est pas secondaire puisque les demandes qui s'y expriment sont à fort contenu technique en production, en gestion financière ou en savoir-faire à l'exportation. Elles dépassent les quelques entreprises dotées de centres de formation interne ou susceptibles de payer des formations à l'étranger. Dynamisé par les effets de la dévaluation, ce marché ne semble pas, dans l'immédiat, en état de trouver son équilibre dans une confrontation des demandes d'entreprises et des offres de bureaux privées, tant ces derniers sont en nombre, en compétences et en moyens de formation, encore loin de faire face aux sollicitations et moins encore au travail préalable d'identification des besoins. Par ailleurs, touchant de près aux unités à fort potentiel de croissance, ce marché ne laisse indifférent ni les associations et fédérations d'entreprises, ni les organismes de développement, de sorte que des centres de formation adaptés à cette demande se constituent – ou se réorganisent.

Aussi, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) accueille, outre une Ecole pratique de formation proposant des sessions généralistes en comptabilité, secrétariat, transit et transport, un Centre spécialisé de perfectionnement destiné aux cadres. Trois autres mouvements de petites

et moyennes entreprises ont aussi créé des centres d'appui au marketing et de formation spécialisée, orientés vers leurs adhérents. On y ajoutera le centre de formation à l'exportation de Cap Développement, association appuyée par la Banque mondiale, la Coopération française et le FDFP ; ainsi qu'un centre de conception assistée par ordinateur, soutenu par la Coopération française et le Japon. Enfin, et sur l'initiative de la Fédération nationale des industries de Côte-d'Ivoire (FNICI), un récent Programme intégré d'appui et de formation en entreprise (PIAFE) a été inauguré à San Pedro, afin de favoriser l'émergence d'unités de taille moyenne situées en amont ou en aval de grandes entreprises. La phase pilote s'adresse à moins de 40 chefs d'entreprises et cadres devant être formés à la planification stratégique. D'autres programmes et projets pourraient être encore évoqués qui suggèrent l'intense mobilisation des coopérations internationales et des organismes professionnels autour d'un « second marché » encore peu coordonné, financièrement assisté et à la recherche de ses équilibres.

*De rares spécialistes en formation des opérateurs de l'informel
Le militantisme, supplétif du marché*

Rares sont les organismes privés ou non gouvernementaux ayant une expérience incontestable en matière de formation professionnelle des micro et petits opérateurs. Le vide tient, on l'a vu, à la désertion des politiques publiques envers le secteur informel, de sorte que les structures qui s'y sont malgré tout intéressées ont une incontestable dimension militante. L'Institut africain pour le développement économique et social (INADES) en est le symbole. Longtemps concentré sur l'action rurale, le domaine de compétences de cet institut s'est élargi aux activités urbaines dans le courant des années 1980. A la différence d'autres opérateurs privés ou non gouvernementaux polarisés sur le segment fructueux de la formation d'entreprises cotisantes, l'Institut a voulu conserver sa vocation d'appui au secteur informel. On mesurera toute l'importance de son activité au seul fait que, sur la période 1990-1996, elle a formé 25 000 opérateurs, soit 70 % du public micro entrepreneurial touché par toutes les ONG ivoiriennes. En d'autres termes, son activité de formation est dix fois supérieure à celle de la Chambre de métiers (7). Elle a été associée aux programmes d'accompagnement des dispositifs d'aide financière – le PASI, le réseau des Coopec, le FIDI, etc. En 1988, l'INADES-Formation a mené son propre programme d'Action sociale en milieu urbain (ASMU) dans un quartier défavorisé d'Abidjan. Le public visé est celui de femmes de 30 à 40 ans en situation précaire suite au chômage du mari, et dont les

(7) Toutefois, l'activité INADES déborde largement le public-cible de la Chambre de métiers, de sorte que la comparaison doit être prise avec nuance.

enfants, pratiquant des activités de survie, échappent au système de formation par apprentissage en entreprise. La démarche d'appui de l'Institut est intégrée, le crédit ne venant qu'en annexe d'une formation continue visant à qualifier les femmes dans une activité professionnelle, et à soutenir la mise en apprentissage des jeunes. Elle mise ainsi, et sans ambiguïtés sur la dimension sociale de l'action de sorte que l'autoportage n'est pas un impératif, les ressources affectées au projet venant de subventions d'organismes caritatifs et confessionnels étrangers. Les formations et les suivis personnalisés dispensés ont incontestablement favorisé l'insertion professionnelle des bénéficiaires et de leur famille, sans qu'elles aient conduit à la constitution d'entreprises au sens strict. Seul le volet crédit de l'expérience, fondé sur une tontine et la pression sociale qu'elle est supposée engendrer (8), aura été un échec dont les enseignements ont d'ailleurs été immédiatement tirés. Quoi qu'il en soit, ce remarquable travail est probablement l'idéal-type de l'appui à l'insertion professionnelle et à la pluriactivité des membres d'un collectif domestique, non d'un soutien à l'entrepreneuriat local.

Autre exemple à évoquer parce que fondé sur des actions originales et localisées, menées sans lien avec les politiques publiques et les logiques marchandes de formation. Le projet de Promotion endogène des artisans de Côte-d'Ivoire (PEACI) a pour ambition de former et d'organiser des groupements d'artisans et professionnels de métiers dans le Nord du pays. Présent dans trois villes, Korhogo, Ferkessédougou et Boundiali, le projet s'appuie sur l'identification d'« artisans-leaders » capables de mobiliser leurs confrères pour créer des associations professionnelles, développer des formations professionnelles adaptées, instituer les groupements en interlocuteurs reconnus par les autorités locales – services des impôts, Trésor, municipalité, etc. A l'image d'Amapro au Mali et du PAB au Faso, PEACI ne dispose d'aucune ligne de financement et demande aux artisans adhérents une contribution représentant 10 à 20 % du coût des services fournis. A sa création, en mai 1995, le projet s'est attaqué à l'alphabétisation d'artisans, en finançant pendant deux ans 90 % des prestations des instituteurs mobilisés dans chaque ville, le solde étant réglé par les 250 bénéficiaires. C'est plus tard que des formations techniques ont été organisées pour les métiers du bois et du métal, de

(8) Les femmes se constituaient en groupements à base ethnique composés de cinq personnes en moyenne, pour obtenir individuellement et de façon tournante un prêt de 20 à 30 000 francs financé sur la cotisation préalable. Une fois celui-ci accordé à une personne, le bénéficiaire suivant devait attendre que soit remboursé au moins la moitié de l'emprunt précédent. L'échec de l'expérience, manifesté par un taux de remboursement si faible que le capital collectif disponible pour prêt a été réduit de 50 % dès la première année, montre que la pression communautaire n'a pas joué. Le crédit désormais pratiqué est sans intérêts, sans nantissement et sans aval, la fréquence des suivis effectués par l'Institut se substituant à l'absence de garanties préalables.

l'électronique et de la couture. Chaque module est exécuté dans le local du projet et dans les ateliers afin d'ajuster le contenu aux caractéristiques techniques et savoir-faire des artisans. L'accès aux formations suppose l'adhésion aux associations professionnelles locales constituées pour la circonstance. Le programme est en effet indépendant de la Chambre de métiers, et tient à cette autonomie. Par ailleurs, PEACI réalise un volet original de formation en gestion et en comptabilité, en liaison avec la création de trois centrales d'achat ouvertes aux adhérents des associations professionnelles. L'intérêt économique et les résultats financiers de ces centrales, contrôlées avec d'autant plus d'attention par les bénéficiaires que ceux-ci en maîtrisent maintenant les données comptables, ont pu être vérifiés sur le terrain.

Il serait erroné de concevoir ces quelques organismes spécialisés dans la formation des micro opérateurs comme étant strictement séparés des programmes et financements contrôlés par le secteur public. Il arrive que les missions sociales de ces associations soient converties en opérations de bureau d'étude. Le cas de « Opportunities Industrialisation Center » de Côte-d'Ivoire (OIC-CI), organisme non gouvernemental appartenant au réseau international d'une association américaine située à Philadelphie, est ici exemplaire, puisque passé en dix ans d'une mission d'assistance à une fonction de cabinet privé. La vocation d'OIC est en effet de dispenser des formations de base afin d'aider les populations démunies à s'insérer. Il a mené dans ce domaine diverses expériences dans la région de Bouaké, et piloté un programme d'insertion de jeunes déscolarisés. Toutefois, le retrait récent d'US-AID, principal bailleur d'OIC avec le Centre canadien d'études et de coopération internationale (CECI), a porté un coup sévère aux projets à dimension sociale, et tempéré l'ambition de spécialisation dans les seuls volets de formation des opérateurs de l'informel. Aussi, Opportunities exerce désormais en prestataire de services multiples, au même titre que les cabinets privés. Sa participation récente au suivi des bénéficiaires des Fonds sociaux participe de cette volonté d'ouverture sur le marché.

Pour se convaincre que nombre d'ONG de formation tendent, en Côte-d'Ivoire, à assurer la continuité de leurs actions sociales en y intéressant la puissance publique, et ses membres les plus influents, on rappellera par exemple que telle organisation, dont nombre de dirigeants exercent des responsabilités politiques, opère dans la formation féminine en assurant, avec le soutien du Ministère de l'Emploi, des stages de perfectionnement menés au sein des Instituts publics de formation et d'éducation féminine (IFEF). D'autres associations spécialisées en formation bénéficient aussi de relations avantageuses, les mettant à l'abri des aléas de financement et réduisant, par des subventions destinées aux frais de fonctionnement ou de personnel, ou par une mise à disposition de locaux, le coût réel de leurs opérations.

2. L'organisation des milieux d'opérateurs

Représentation professionnelle, *lobbies* et tutelles

Un examen rapide du paysage des associations, syndicats et groupements d'entrepreneurs suffit pour se convaincre que les fortes hiérarchies entre milieux entrepreneuriaux sont reconduites au plan de l'organisation des milieux. Ce constat, banal, mérite d'être précisé tant le degré de structuration, non réductible au nombre d'adhérents annoncé par chaque organisme, anticipe sur les possibilités de négociation avec les pouvoirs publics, les partenaires commerciaux et les organisations internationales. Il y a loin, de ce point de vue, entre le dynamisme et la capacité de « *voicing* » des quelques patrons regroupés dans le Réseau des entrepreneurs de Côte-d'Ivoire (RECI), pratiquant le *lobbying* avec un succès d'autant plus notable qu'il dépasse, et de loin, leur poids économique effectif et leur position dans le milieu entrepreneurial, et la multitude des petits opérateurs regroupés – ou enrôlés, tant l'habitude de la carte syndicale obligatoire reste vivace – dans diverses fédérations mal armées pour faire valoir leurs intérêts les plus immédiats, et bien souvent conçues en structures d'enregistrement et de formalisation de la micro entreprise, ou reconduisant de fait les hiérarchies internes entre corps de métiers et groupes d'opérateurs.

Les segmentations originelles

Une structuration assurée par les pouvoirs politico-financiers

On ne saurait par ailleurs trop insister sur le fait que l'état présent de la structuration du secteur privé est le résultat du désengagement public, visible notamment dans les divers changements juridiques des Chambres consulaires, dans l'émergence d'organes de concertation entre le public et le privé, dans la diversification des associations professionnelles. Elle est aussi marquée, et sous certains aspects déterminée, par une histoire des politiques publiques cherchant à modeler et à contrôler l'émergence des milieux d'affaires. Ces politiques ont établi des lignes de fracture fondées sur des divergences d'intérêts et connivences entre capitaux européens et nationaux, entre groupes africains non ivoiriens et opérateurs nationaux. Elles ont aussi réalisé la segmentation entre un petit et moyen patronat materné par les défunts Offices de promotion des entreprises, et un vaste milieu d'opérateurs exclus des marchés publics. Rappelons, non comme simple point d'histoire mais parce que la situation présente, située sur le chemin de cette histoire, en dépend étroitement (*path dependency*), que la tutelle d'Etat sur la croissance des années 1970 et 1980 a induit une césure dans les structures de représentation patronale. D'un côté, des organes représentatifs des intérêts d'investisseurs puissants et de groupes internationaux, *lobbies* actifs dont les interlocuteurs, bien au-delà des

ministères techniques, se trouvaient dans l'environnement présidentiel et de la direction du parti unique. De l'autre, des organes de représentation des milieux privés d'affaires, patrons de PME soutenus par un OPEI chargé de les regrouper dans l'Association professionnelle des petites et moyennes entreprises (APPME), et de créer des syndicats par secteur prioritaires (de Miras, 1981). Ultérieurement, la tutelle politique sur l'organisation du petit patronat est passée par l'Association ivoirienne des petites et moyennes entreprises (AIPME), logée à la Chambre de commerce ; son rôle d'interface politico-financier ne l'incitait ni à regrouper des professionnels d'entreprise, ni à exiger de la transparence dans l'attribution des marchés. Il convient aussi de rappeler, tant la question reste posée, qu'une bonne partie des milieux d'opérateurs de Côte-d'Ivoire n'ont pas d'intérêt au regroupement professionnel, qu'ils sont du reste peu encouragés à le faire – par exemple dans le grand commerce, le transport, la petite transformation et la distribution de biens de consommation, l'économie de plantation aussi – puisque, composés en majorité d'Africains non ivoiriens, leur stabilité et sécurité sont en raison inverse de leur visibilité.

2.1. Les structures professionnelles des entreprises modernes

Des centres de négociation et d'influence

La Chambre de commerce et d'industrie

La Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Côte-d'Ivoire a été refondée en 1992, et ne comprend dans son assemblée générale de 90 membres que des opérateurs privés élus représentant les régions du pays. Elle reste toutefois sous tutelle ministérielle, et ses ressources financières dépendent, pour partie, des centimes additionnels et des subventions. Elle est d'abord un organe d'interface entre les opérateurs du secteur moderne et les administrations, donnant son avis sur les orientations commerciales et industrielles, mais contribuant en retour à la mise en œuvre de ces orientations. A ce titre, la Chambre est une composante des diverses commissions de révision du Code du travail, des tarifs douaniers, de la concurrence. Elle est aussi un levier dans la réforme de l'environnement des affaires, par exemple en accueillant une Cour d'arbitrage mise en place avec le concours de la Banque mondiale, chargée du traitement des litiges commerciaux.

Dans le cadre de l'appui aux entreprises, la Chambre a une fonction d'accueil d'initiatives compatibles avec la stratégie publique d'essor du secteur privé. Elle loge ainsi le programme Opération commerçants ivoiriens modernes (OCIM), ainsi que l'Appui et services aux entreprises (ASE) – ces deux opérations seront exposées plus loin. Elle assure aussi la présidence du fonds de Garantie des investissements (GARI) d'Afrique

de l'Ouest. La CCI assume par ailleurs différentes missions de formation précédemment évoquées, et d'information *via* l'édition de documents de base et des consultations individuelles.

La Fédération des industriels

Un puissant regroupement d'entreprises de grande taille

La Fédération nationale des industries de Côte-d'Ivoire (FNICI) a été fondée en 1993 et compterait 210 entreprises adhérentes fin 1996 soit une partie non négligeable – 80 %, selon elle – du parc manufacturier ivoirien, ainsi que bon nombre de grandes sociétés de distribution et de services. Le chiffre d'affaires cumulé des membres représenterait 1 500 milliards de francs CFA fin 1995, soit le tiers du chiffre cumulé des entreprises enregistrées à la Centrale de bilans.

La constitution de la FNICI est l'un des produits de la libéralisation, en ce qu'elle a contraint les investisseurs influents à mettre en commun des capacités de négociations individuelles dont les rendements allaient décroissants, pour disposer d'une influence collective face à l'Etat et aux agences de coopération internationale. La Fédération est la composante principale du puissant Conseil national du patronat ivoirien (CNPI), à qui elle fournit 25 % des cotisations. Son action principale est de défense des intérêts des grands groupes ivoiriens, dont elle tire le principal de ses moyens. La FNICI est aussi co-fondateur de l'association Cap Développement, avec les membres du Réseau de l'entreprise de Côte-d'Ivoire (RECI), dont le but est de favoriser la sous-traitance et l'échange national et régional.

La FNICI est par ailleurs engagée dans Côte-d'Ivoire normalisation (CODINORM), fondée en 1992, qui regroupe aujourd'hui une cinquantaine d'adhérents. Sa fonction est d'élaborer des normes ivoiriennes de qualité et de fiabilité des produits industriels et des instruments de gestion. Enfin, la Fédération est actionnaire d'Appui et services aux entreprises (ASE), qui est l'un des volets du Programme national d'appui aux PME-PMI ; et sa vocation à défendre des grandes entreprises n'est sans doute pas sans rapport avec l'orientation prise par cette Agence de n'appuyer que des unités à forte capacité d'investissement.

Le Mouvement des petites et moyennes entreprises

Un rassemblement par nature composite

Le Mouvement des petites et moyennes entreprises (MPME), fondé en 1980, revendique 500 adhérents. A la différence de la FNICI, les unités

membres sont de taille plus modeste, la composante ivoirienne y est un peu plus nettement affirmée – il reste toutefois un pôle de regroupement d'opérateurs français de dimension moyenne –, et les unités industrielles ne forment pas la majorité des effectifs et des cotisations. L'objectif du Mouvement – né, on le notera, à une période où l'encadrement d'Etat assurait aux PME nombre d'appuis et de financements – est désormais de représenter les intérêts d'adhérents ne se reconnaissant pas dans la Fédération des industriels, et de proposer divers services sous forme de conseil juridique, d'assurance, de courrier express et d'agence de transport, de couverture sociale et de rapatriement. Le soutien à la gestion n'a, jusqu'à présent, pas été sa préoccupation. Ses ressources présentes ne lui permettent cependant guère d'assumer toutes ses ambitions en matière d'appui, bien qu'il soit projeté de créer une Maison de l'entreprise fournissant divers services d'assistance juridique, administrative, financière, et de montage de dossiers. On notera qu'après la dissolution de l'Union du patronat de Côte-d'Ivoire (UPACI), organe de représentation des petites entreprises fortement lié à l'Etat, le Mouvement a joué un rôle non négligeable dans la construction de la Fédération ivoirienne des PME (FIPME), conçue en contre-pouvoir du CNPI, et qu'il a su y conquérir de nombreux postes-clé. Enfin, le MPME est actionnaire de l'ASE, et soutient activement le projet de création d'un fonds de garantie et d'un compte de mobilisation de l'entreprise, inscrits l'un et l'autre au programme d'appui aux PME.

Le MPME est sans doute la structure de représentation des petites et moyennes entreprises la plus pourvue en adhérents. Aussi tend-elle à reconduire en son sein les dominantes sectorielles et de nationalité – en l'occurrence le tertiaire, et le petit capital français – du monde de la PME de Côte-d'Ivoire. Il doit néanmoins cohabiter avec une quinzaine d'autres associations, de taille plus réduite et recrutant chacune dans des segments que le Mouvement couvre peu. Citons ici le Réseau mutualiste entreprise (RME) comptant moins de 100 adhérents, ou l'Association ivoirienne interprofessionnelle des patrons de PME (AIPME) avec 40 adhérents. Ces petites structures, qui se chargent de la défense d'intérêts catégoriels spécifiques, ont toutes des projets de Sociétés de caution mutuelle, véritables produits d'appel en direction de nouveaux adhérents, et enjeu dans leur positionnement envers un éventuel Compte de mobilisation ou une possible banque de financement de la PME. L'éclatement de ces associations limite leur visibilité envers l'Etat et les bailleurs.

La Fédération des PME

Des liens forts à l'Etat, des attentes en matière de financement

Le lien à l'Etat, et l'attente de financements publics et internationaux, ne semblent pas secondaires dans l'émergence et le dynamisme présent de la Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises (FIPME),

regroupement récent de 16 associations qui comptent 2 000 entreprises adhérentes (9). Elle vise à constituer un pôle distinct de la FNICI du CNPI, et à faire valoir l'importance d'une politique spécifique de promotion des petites et moyennes entreprises ivoiriennes. On notera d'emblée que ce regroupement, longtemps négocié et à maintes reprises ajourné – les divergences d'objectifs et de leadership ont été difficiles à maîtriser, et restent encore objets de débats – a pris forme peu avant le Séminaire national sur les PME-PMI qui, tenu fin 1996 sur l'initiative du Ministère du Plan et du Développement industriel, avait pour but d'établir les grandes lignes d'une politique de soutien aux petites entreprises. On reviendra plus tard sur le contenu du programme, et de ses enjeux, pour noter que la Fédération a élaboré début 1997 un plan d'action en 13 points, dont deux amorcent la mise en œuvre du volet « financement » du Séminaire. D'une part, et en coopération avec la Société ivoirienne de la poste et de l'épargne, a été constituée une Caisse populaire d'épargne et de crédit (CPEC) en vue de capitaliser des ressources internes pour financer les PME. D'autre part, la FIPME a adopté un projet de contribution financière à un vaste Fonds de garantie sous gestion privée, sous réserve que l'Etat s'acquitte de la quote-part prévue.

La Fédération assure désormais la vice-présidence de la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP), conçue en partenariat avec Cap Développement et financée par l'ONUDI. La BSTP, lieu de recensement, d'information et de confrontation des offres et des demandes de sous-traitance, émane aussi d'une recommandation du Séminaire. Il convient d'en noter à la fois l'intérêt et l'ambiguïté, puisqu'il est envisagé que par cet instrument, l'Etat puisse « faire obligation aux grandes entreprises bénéficiaires de grands travaux de l'Etat de sous-traiter une partie de ceux-ci aux PME locales » (Direction des PME-PMI, 1997).

Le Réseau de l'entreprise

Un lobby efficace, une représentativité très discutée

Le Réseau de l'entreprise de Côte-d'Ivoire (RECI), membre du réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest (REAO), mérite d'être présenté

(9) Ces subtiles articulations entre un secteur privé affichant des intentions à fort contenu libéral et un secteur public sollicité pour sa capacité à orienter les financements et les marchés vers les PME, ne sont pas sans rappeler bon nombre d'expériences passées, à commencer par celle des magasins PAC (Distripac SA), supposée susciter dans les années 1970 un milieu d'entrepreneurs privés formés par l'Etat, et financés – à perte – par la CCI, et dont le président de l'époque est désormais Président de la FIPME. Faut-il par ailleurs rappeler, afin de ramener la nouveauté de telles initiatives à ses justes proportions, qu'un « Livre blanc du développement des PME » fut élaboré en 1981, prévoyant déjà une assistance de l'Etat dans le financement des petites et moyennes entreprises, ainsi que l'« organisation de la sous-traitance » effectivement institutionnalisée, mais à laquelle les grandes entreprises de Côte-d'Ivoire ont toujours opposé une fin de non recevoir ?

puisqu'il agit en *lobby* pour l'amélioration de l'environnement des affaires, et qu'il intervient *via* l'association Cap Développement dans diverses structures de soutien à l'entreprise. Mis en place en 1993, le REAO ou *West African Enterprise Network* est une initiative soutenue par l'OCDE et l'US-AID, visant à mettre en relation des hommes d'affaires africains jeunes, diplômés, investisseurs aux plans national ou régional, jouant de façon résolue les règles de la légalité et décidés à faire valoir leurs intérêts – par opposition aux opérateurs politico-économiques, aux grands commerçants traditionnels, aux groupes de pression constitués autour des grands investisseurs. Si le REAO n'est pas directement subventionné, la Cellule d'appui du réseau régional a, elle, bénéficié de financements non négligeables de la part de l'US-AID, de la Coopération canadienne, et plus tardivement de l'ex-Caisse française de développement – celle-ci fut à l'origine rétive envers un groupe englobant des opérateurs proches d'intérêts économiques et financiers anglophones. Le Réseau couvre actuellement douze pays, revendique plus de 300 chefs d'entreprises, a basé son secrétariat permanent à Accra et tenu sa première Assemblée générale fin 1996 à Abidjan.

En Côte-d'Ivoire, pôle francophone actif depuis 1995, le réseau a participé à divers projets orientés vers le soutien à l'exportation *via* son sous-réseau *Netexport* ; il anime ainsi l'Association de promotion des exportations de Côte-d'Ivoire (APEXCI) qui exerce une activité de *lobby* pour améliorer l'environnement des entreprises orientées vers l'extérieur, et qui diffuse de l'information commerciale par Internet. Le RECI est aussi l'un des organisateurs de la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) déjà évoquée, et désormais soutenue par le projet de la Coopération française ASPI. On signalera enfin les fortes synergies entre les membres responsables du réseau de Côte-d'Ivoire, de la FNICI et de la FIPME, qu'attestent aussi bien le nombre non négligeable de double appartenance et l'engagement du RECI dans nombre de projets animés par ces Fédérations. Comme toute structure fondant son rayonnement sur sa capacité d'influence, le réseau est loin de tirer son audience du nombre des opérateurs directs de premier plan qui le composent : comme dans d'autres pays, les membres sont le plus souvent de hauts cadres ivoiriens de filiales financières et industrielles internationales, voire de structures quasi-administratives. Ils sont plus rarement des chefs d'entreprise gérant leurs propres investissements.

2.2. Les organisations des micro et petits opérateurs urbains

Faible représentation du milieu, enjeux pour les structures faîtières

Une énumération des associations se donnant pour but d'organiser le milieu des petits opérateurs de Côte-d'Ivoire ne suffit sans doute pas à apprécier le degré de représentation du milieu, pas plus d'ailleurs qu'à

mesurer l'intérêt qu'éprouvent les petits patrons à y adhérer. On verra ci-dessous que bon nombre d'organismes se contentent d'enregistrer et de répertorier des entrepreneurs, sans susciter des organisations locales durables et aptes à la défense d'intérêts collectifs.

Aussi notera-t-on que les organisations nationales existantes ont toutes pour trait commun de se doter de produits d'appels, susceptibles d'attirer les artisans et les petits commerçants – programmes de formation, projets de fonds de garantie, mutuelles d'épargne et projets de crédit –, ou de bénéficier d'un soutien administratif qui, entretenant toutes les ambiguïtés entre adhésion et enregistrement, favorise la distribution de cartes. De ce point de vue, la structuration fonctionnelle des milieux d'opérateurs ne saurait se confondre avec une inscription aux répertoires et autres listings d'adhérents, si denses soient-ils.

Au reste, il faut reconnaître la difficulté à organiser des opérateurs exerçant dans des métiers variés, de taille très hétérogène, fortement hiérarchisés, et dont l'activité tient souvent aux arrangements obtenus au cas par cas avec les autorités administratives locales, les fournisseurs et les clients. Ajoutons que le montage d'une structure nationale, à l'évidence indispensable pour négocier avec la puissance publique, se heurte aux structures non institutionnelles d'ores et déjà existantes – associations enracinées sur des bases territoriales, sur des classes d'âge, sur des proximités de situation économique –, toutes établies sur des différenciations avec des groupements voisins, et à un plus vaste échelon aux oppositions, ou à tout le moins aux nuances d'intérêts entre des groupes régionaux d'opérateurs traités par l'Etat – ou à tout le moins percevant l'Etat – de façon fort variée.

Les Chambres de métiers

Une représentativité souvent contestée

Les activités de formation de la Chambre des Métiers, qui sont l'un des volets majeurs de sa mission, ont déjà été abordées. Aussi se bornera-t-on à évoquer ci-dessous son rôle d'organisateur des milieux locaux de petits patrons. La Chambre nationale s'inscrit en effet dans un projet fort ancien de structuration, par la puissance publique, des micro et petits opérateurs, dont on trouve trace dès les deux plans de développement de la décennie 1970. Les fonctions présentes de la Chambre sont d'organiser les opérateurs par métiers, de favoriser leur accès au crédit et à la formation, de proposer des améliorations de leur environnement légal et fiscal. Son statut juridique singulier en fait, ce qui ne va pas sans mal, un intermédiaire parapublic situé entre des opérateurs privés et les pouvoirs publics. Ce montage l'expose à bon nombre d'ambiguïtés : une structure nationale mal supportée par les Chambres régionales, une composition

des organes régionaux et nationaux contestée par les artisans de plusieurs régions, une articulation délicate des fonctions d'enregistrement et de représentation des entrepreneurs – qui affaiblissent considérablement son action. Notons en outre que son rôle d'ivoirisation de l'économie urbaine populaire (Benié, 1993) lui impose d'exclure tout opérateur non ivoirien du droit à être élu et à élire les représentants. La Chambre a néanmoins organisé ses adhérents en sept branches composées au total de 273 corps de métiers et formant une organisation professionnelle représentée dans les huit régions où elle est implantée. La Chambre dénombre plus de 16 000 artisans inscrits au Répertoire des métiers, sans toutefois qu'on puisse y voir une véritable mobilisation des opérateurs : bien que nullement indispensable, l'enregistrement fait partie des obligations ressenties par les artisans, dont ils s'acquittent au même titre que d'autres démarches administratives.

*Le Comité des opérateurs du secteur informel
Une légitimité discutée*

Le Comité national des opérateurs du secteur informel (CONOSI) est présenté en détail dans la partie faisant l'analyse des dispositifs d'appui. On rappellera ici qu'il a été fondé en 1987, suite à un Séminaire national de promotion du secteur informel organisé par le Ministère du Travail et le Bureau international du travail, à l'issue duquel divers participants ont décidé de constituer un organisme à caractère non gouvernemental assurant une liaison entre les opérateurs du secteur, les administrations et les organismes internationaux. L'initiative a bénéficié de la bienveillance de nombreux bailleurs, bien que nombre de signes suggéraient d'emblée la dimension politique de l'opération. Le Canada a aidé à la qualification des animateurs du CONOSI, le Fonds national de régulation (FNR) a financé la formation d'adhérents, etc. Toutefois, une mission première du CONOSI a toujours été de participer à l'enregistrement des petits entrepreneurs en vue de fournir aux préfectures des états détaillés sur la composition du secteur informel. Au-delà de cette fonction d'ordre quasi-administratif, qui justifie aujourd'hui sa reconnaissance d'utilité publique et l'attention que lui porte le Ministère de l'Intérieur, le CONOSI a tenté de développer des actions de soutien multiforme – formation, financement, service d'épargne, montage de dossiers – dont les résultats ont été si souvent contestés par divers bailleurs qu'ils ont provoqué une crise de confiance générale, menant à une réorganisation des structures dirigeantes et des missions du Comité, à peine achevée. Bien que revendiquant un nombre important d'adhérents, on a pu vérifier au cours des enquêtes qu'aucune opération visant à organiser le milieu professionnel n'a, à ce jour, d'effet visible ou d'efficacité particulière. Pour amorcer ses activités de formation, le CONOSI soumet actuellement plusieurs demandes de financements au FDFP et au PAFPA pour former environ 2 000 adhérents. Pour renforcer son organigramme, le

CONOSI sollicite le soutien d'organismes internationaux. Une double initiative engagée par le CONOSI, afin de rétablir son emprise sur un milieu d'opérateurs qu'il ne contrôle plus guère, consiste d'une part en la création d'une Société mutuelle d'épargne et de crédit (SMEC) – elle compte moins de 500 épargnants, attirés par la perspective d'un emprunt à terme – et, d'autre part, par une reprise des contacts avec les petits opérateurs urbains anciennement adhérents du Comité.

La Fédération du secteur informel
Une approche « par le bas »

La Fédération du secteur informel (FEDESI) fera, elle aussi, l'objet d'une monographie détaillée. On n'en résumera ici que les éléments les plus importants.

De création récente (1994), la fédération a été fondée sur l'initiative d'une cinquantaine de micro entrepreneurs voulant traduire en faits des résolutions prises lors d'une consultation organisée à la demande de la Communauté Economique pour l'Afrique (CEA). Elle répond à un réel souci d'organiser les micro entrepreneurs « à la base », et parie sur une communauté d'intérêts économiques, de dynamismes et de solidarités internes suffisamment forts pour éviter toute approche « top-down » et tout éclatement entre les groupes professionnels et les hiérarchies locales d'opérateurs. Ces conceptions, inspirées de l'idéologie et des actions d'animation rurales menées par le CFRAR en Côte-d'Ivoire, suffisent à indiquer toute la distance qui oppose cette structure à la Chambre de métiers et au CONOSI – et, par-là, les attentes qu'elle cristallise pour avoir jusqu'à présent évité les pièges du relais étatique et de la centralisation.

La Fédération est en effet une structure faîtière rassemblant plus d'une vingtaine de sections locales très autonomes, revendiquant au total 40 000 adhérents, petits artisans et commerçants urbains. Elle est engagée dans la constitution de Fonds locaux d'épargne (FLE) devant à terme distribuer du petit crédit aux petits patrons. Elle prévoit aussi la mise en place d'un Fonds de sécurité sociale (FSS). L'appui du CFRAR à la FEDESI et au Fonds Mutuel pour le Développement du Secteur Informel (FMDSI) consiste à former des dirigeants nationaux et des cadres locaux pour les aider à se fédérer, et à gérer les fonds mutualisés. Il vise par ailleurs à aider la structuration du milieu en faisant comprendre les objectifs et les avantages d'une organisation. Il cherche enfin à sensibiliser les artisans à une approche d'épargne-projet.

Le CFRAR dispose de ressources variées pour animer la Fédération : les Coopérations allemande et française appuient désormais le projet, ainsi que l'Union européenne, Frère des hommes, le Fonds ivoiro-suisse, etc. On ne saurait mieux mettre en évidence le capital d'espoirs suscité

par la Fédération – simultanément, on ne saurait négliger les risques de dérive liés à l'essor de la composante épargne-prêt du projet. En termes de résultats, il faut noter que des chiffres détaillés ne peuvent être fournis par le CFRAR, la tenue de statistiques souffrant encore de beaucoup d'insuffisances.

Autres structures spécialisées

L'Organisation nationale des femmes du secteur informel (ONAFSI) a été créée en 1991 sous statut syndical. Elle s'est transformée en 1994 en organisation non gouvernementale. L'association revendique aujourd'hui 5 000 adhérentes, micro opératrices du commerce, de la transformation et de l'artisanat, organisées dans une trentaine de groupements. L'initiative part du constat que les organisations d'opérateurs ne sont pas conçues pour accueillir et défendre les femmes, et qu'elles ne prennent pas en compte les difficultés particulières d'accès aux formations et aux sources de financement. L'ONAFSI porte ses efforts sur la quête de soutiens externes, étoffant ses partenariats financiers avec plusieurs institutions : le Centre canadien d'études et de coopération internationale (CECI) qui a fourni 10 millions pour les charges courantes de la structure, et le SACO, association canadienne fournissant un appui institutionnel. Par ailleurs, le PAFPA a formé 600 femmes membres de l'association, petites opératrices à 95 % analphabètes. L'ONAFSI a enfin obtenu le soutien du PASI, qui a accordé des prêts à quatre groupements féminins.

L'Union des coopératives de production artisanale de Côte-d'Ivoire (UCOPACI) a été créée en 1991, regroupant à l'origine 13 coopératives adhérentes. Elle en compte aujourd'hui près de 40, et s'est dotée d'un service d'appui-conseil aux coopératives (SACCI) qui fait de la formation en gestion et comptabilité, sous-traitée en partie à l'INADES. Outre son rôle d'organisateur de groupements professionnels localisés, l'Union recherche des financements pour les coopératives. Elle a été financée par le PASI pour 25 projets d'un montant de 29 millions, avant d'en devenir un partenaire privilégié suite à une convention de prêt de 80 millions. Elle est par ailleurs détenteur d'un petit fonds de garantie déposé auprès du réseau des Coopec.

3. Organismes et projets de services divers aux entreprises **Des interfaces pour des publics et des objectifs précis**

Le trait commun de ces structures de service est qu'elles s'adressent toutes aux unités du secteur moderne, capables de prendre en charge une partie au moins du coût final des prestations – et plus particulièrement aux entreprises intermédiaires incapables de supporter la totalité de ces

coûts. Ajoutons que, le plus souvent mises en œuvre avec des soutiens de type concessionnels ou des subventions de coopérations internationales, ces initiatives visent à assurer des interfaces sensibles entre d'une part les opérateurs privés et d'autre part le système financier, les administrations, les marchés extérieurs ou les partenaires locaux. A la différence des appuis financiers, ces dispositifs de services aux petites et moyennes entreprises modernes visent rarement l'équilibre financier.

3.1. L'Appui et service aux entreprises (ASE)

Un projet ambitieux, une activité limitée

La création d'une structure d'Appui et service aux entreprises (ASE) doit être replacée dans le cadre plus global du Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises (PAPME) dont la conception revient au Ministère chargé du Plan et du Développement industriel, la mise au point technique étant assurée par l'ex-Direction et contrôle des grands travaux (DCGTx), soutenue par la Coopération belge. Le Programme a été finalement adopté en Conseil des ministres début 1995.

ASE est une structure fournissant des services divers, et un appui en amont et aval d'opérations de prêt négociées par des petites et moyennes entreprises du secteur moderne. Elle est une composante technique destinée, à l'origine, à accompagner les deux composantes « dures » et financières du programme d'aide aux PME : le compte de mobilisation de l'entreprise (CDME), fonds de conversion de ressources courtes des banques en prêts de moyen et long terme pour les PME ; et le fonds de garantie visant à réduire le risque encouru par les organismes souhaitant financer les entreprises, à commercer par les banques commerciales. De ce point de vue, ASE devait être un point de passage et un instrument d'accompagnement du financement, au même titre que divers dispositifs de service opérant en Côte-d'Ivoire et présentés plus loin (10).

Une vaste littérature a précédé et accompagné la constitution d'une société d'Appui et de service aux entreprises et plus généralement la mise en place d'un dispositif *ad hoc* intégrant toutes les fonctions, financières et de service, visant à soutenir les entreprises intermédiaires. Le secteur privé destinataire du projet, le secteur bancaire susceptible de s'engager dans le prêt aux PME, et quelques bailleurs attachés au projet ont été associés à la constitution du capital d'ASE, société anonyme de droit ivoirien fondée en 1995. Sont ainsi devenus actionnaires la Chambre de commerce et d'industrie, le Ministère du Plan et du Développement

(10) Il comportait ainsi une forte charge concurrentielle envers les dispositifs SFI et Caisse française, ce qui n'a sans doute pas amélioré la perception du projet par les bailleurs.

industriel, quatre banques commerciales, quatre associations de PME dont la FNICI et le MPME, et divers bailleurs. La gestion d'ASE revient au Centre pour le développement industriel (CDI), institution financée par le FED dans le cadre de la Convention de Lomé. Le CDI a trouvé ainsi un moyen de sa politique récente de décentralisation. Rappelons que l'objectif du CDI est de financer des services en vue d'appuyer à la création, l'expansion, la restructuration d'entreprises industrielles dans les pays ACP. En 1995-1996, le CDI a assisté 13 entreprises en Côte-d'Ivoire, en particulier dans l'agro-industrie.

Conformément aux objectifs d'appui qui lui sont assignés, ASE peut intervenir auprès de PME privées, comme auprès d'établissements en voie de privatisation. Diverse conditions d'accès aux services d'ASE sont imposées aux entreprises. Celles-ci doivent être situées en Côte-d'Ivoire, quelle que soit la nationalité des actionnaires ; en pratique, le marché d'ASE concerne surtout les entreprises à capitaux européens et les PME conjointes. Elles doivent avoir une activité productive, ou relever de tout autre secteur prioritaire défini par le gouvernement – hors commerce, services et agriculture. Le projet doit être jugé économiquement viable, et avoir un impact sur le développement et l'emploi. ASE ne s'adresse enfin qu'à des entreprises dont l'investissement ou la valeur des actifs doit être compris entre 60 millions et 1,2 milliards de francs.

Les interventions ASE ne sont pas des financements mais des services relatifs au montage de dossier, à la formulation d'un programme d'investissement, au suivi ainsi qu'à la recherche de financement auprès d'organismes spécialisés. ASE sous-traite ces services à des cabinets-conseil de la place (11). Il fournit par ailleurs une assistance en choix technologiques, en négociation, en recherche de financement. Enfin, ASE peut agir à l'échelon de groupes d'entreprises par l'organisation des rencontres professionnelles, l'étude de filières porteuses, la publication d'informations pratiques, la mise en place d'un réseau d'expertise.

Un bilan provisoire d'ASE

Des charges élevées, des services limités

L'appui d'ASE consiste finalement à fiabiliser les projets de petites et moyennes entreprises, à suivre leur mise en œuvre et si nécessaire à faciliter la recherche de financements bancaires ou internationaux, moyennant une marge de 10 % sur la vente des services. ASE n'agit pas elle-même en structure de prêt : après avoir estimé le coût total d'une

(11) En pratique, ASE compte bien traiter une partie de ce marché, estimé à 1,7 milliards, afin d'équilibrer ses comptes.

demande de service, elle mobilise sa ligne de subvention pour financer 65 % du projet, les 35 % restants étant à la charge de l'opérateur privé. Lorsque le projet comporte un volet de crédit, ASE joue une fonction d'intermédiaire auprès des organismes financiers.

En début d'année 1997, ASE avait reçu 274 demandes dont 54 (20 %) ont fait l'objet d'études et d'un montage de dossier. Parmi elles, 19 (7 %) ont effectivement fait l'objet d'un appui. En rapportant ces résultats d'ensemble au cahier des charges et objectifs assignés à l'ASE dès la création, il vient que l'activité de la structure de service est très en deçà des espérances. Il était en effet prévu qu'en fin d'exercice 1996, ASE devait avoir reçu 120 dossiers de demande d'appui – le chiffre devant atteindre 600 fin 1999 – parmi lesquels 30 devaient faire l'objet d'une assistance. De fait, le nombre de dossiers se révèle nettement plus élevé, mais la proportion de demandes recevables et admises est près de quatre fois inférieur aux prévisions. La présélection lors du premier contact semble ici particulièrement sévère, moins de 20 % des demandes passant ce cap. La situation peut être interprétée soit comme un déficit de projets fiables, soit comme un excès de prudence de la part d'ASE – les deux explications n'étant d'ailleurs pas mutuellement exclusives.

Les résultats de l'exercice 1996 montrent qu'ASE intervient beaucoup par des études de marché et de faisabilité, et par des formations, et peu par des aides à la recherche de financements. Le coût total des soutiens s'élève à 331 millions, soit un montant de 17 millions par entreprise. En tout état de cause, le projet ASE se révèle extrêmement coûteux – soit 1,2 milliards de charges annuelles non couvertes programmées – eu égard aux services effectivement rendus. Il est remarquable de constater que les bailleurs du projet, habituellement soucieux d'autoportage, ont consenti de tels engagements à fonds perdus pour un programme ne prévoyant pas sa pérennité.

Les difficultés d'Appui et service aux entreprises résultent d'une conjonction de facteurs réduisant l'efficacité du projet envisagé à l'origine. D'abord, ASE résiste mal aux retards pris dans la mise en œuvre des deux composantes financières, fonds de garantie et compte de mobilisation, du Programme d'appui aux PME. Ces projets ont suscité de vives critiques parmi les bailleurs – Coopération française et canadienne, Banque mondiale par exemple – tenant à ce qu'aucune étude préalable ne validait l'hypothèse de besoins élevés de financements des PME, et que nombre de fonds de garantie régionaux restaient sous-utilisés par les entreprises. Or, le seuil d'activité et de rentabilité d'ASE a été d'emblée conçu en fonction du rôle d'interface entre les opérateurs et ces lignes de financement. Ensuite, ASE semble peu intéressé par le segment de la petite entreprise, à taux de risque élevé, de sorte que son activité de service tourne au ralenti. Enfin, peu de bailleurs nouveaux sont venus consolider la structure, les banques elles-mêmes ne figurant au capital d'ASE que pour des montants symboliques.

3.2. Autres dispositifs d'accompagnement des investissements

Une offre non négligeable, peu de dossiers retenus

Le Fonds F3P

Le Fonds de préparation de projets privés (F3P) de l'ex-Caisse française de développement (CFD) a été créé en juillet 1996, prenant ainsi le relais du Fonds d'appui direct aux entreprises Privées (FADE) arrivé en fin d'exécution. Les FADE étaient mobilisés sous forme de « subventions ou d'avances remboursables pour financer des actions concomitantes à des investissements proprement dits ».

Le fonds F3P est doté annuellement de 12 millions de francs français pour l'ensemble des pays ACP. Il est destiné à « financer des études pour des projets de création, d'expansion, de diversification, de réhabilitation ou de privatisation au profit d'entreprise de production de biens ou de services dans un cadre concurrentiel ». Il s'agit de financer, à hauteur de 70 % et sans intérêt, des études préalables de type études de marchés, de faisabilité, technique, de montage juridique et de diagnostics d'entreprise. Comme pour les fonds FADE, les dossiers F3P sont susceptibles d'être prolongés par un prêt de la Société de Promotion et de Participation pour la Coopération économique (PROPARCO). Pour l'heure, aucun dossier n'a été retenu depuis le lancement de F3P : des demandes ont été formulées, mais elles n'ont pas été jugées réalistes. Il est de plus possible qu'un transfert de dossiers ait jusqu'à présent profité à ASE.

Le Fonds APDF

Créé en 1986, *Africa Project Development Facility* (APDF) – ou Service de promotion des investissements en Afrique – est soutenu tant par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), la Société financière internationale (SFI) que par la Banque africaine de développement (BAD). Des contributions ponctuelles ont été apportées par une douzaine de coopération.

APDF vise les entreprises de taille intermédiaire en création et en extension, son intervention se situant entre 250 000 et 7 millions de dollars. Il propose des services d'assistance technique, de montage de dossiers, ainsi que des appuis pour la recherche de partenaires financiers. APDF ne fait pas de prêts directs, mais sécurise les dossiers par l'analyse serrée de leur contenu et par un suivi éventuel. Il n'est pas rare que les dossiers APDF bénéficient d'une garantie SFI.

Abidjan est l'un des trois bureaux régionaux d'APDF, dynamique en terme de projets soutenus et d'investissements mobilisés. Mais le secteur privé ivoirien n'a jamais été le principal consommateur de ses services, le pays représentant moins de 8 % des projets totaux, et moins de 5 % des

engagements de dépense. Aucun dossier n'a été agréé en 1994 et en 1995. Sur quatre demandes reçues en 1996, une seulement a été suivie d'effets. La nette baisse d'activités dans le pays, et simultanément le recentrage des actions régionales au Ghana, est mise au compte de l'absence de projets fiables présentés au Bureau. Au seuil élevé d'intervention défini par les bailleurs, il semble finalement que les opérateurs concernés soient d'une part peu nombreux, d'autre part attirés par les structures de type FADE-F3P et ASE, attentives à l'accompagnement d'investisseurs français.

La récente création du Réseau de l'entreprise de Côte-d'Ivoire (RECI) composée d'opérateurs jeunes parfois liés à des groupes anglo-saxons, n'a pas non plus induit de demandes neuves, notamment parce que ces opérateurs sont plutôt des cadres ou des consultants de bureaux d'études, que des investisseurs au sens strict.

3.3. Les services d'appui et de promotion des exportations

Une préoccupation croissante des bailleurs

Les initiatives et projets ci-dessous ont tous pour objectif d'améliorer la compétitivité des entreprises ivoiriennes orientées vers les marchés extérieurs et, incidemment, de les mettre en position de résister aux concurrences extérieures sur le marché national. Ils s'attaquent ainsi aux segments dynamiques de l'activité post-dévaluation, en particulier en matière d'investissements. Les domaines d'intervention sont orientés vers la centralisation et la diffusion d'informations utiles aux exportateurs, vers la standardisation et l'amélioration de la qualité des productions, vers l'intégration dans et entre les filières. Ils s'inscrivent ainsi dans l'un des axes majeurs du crédit d'ajustement relatif au développement du secteur privé.

Une structure privée de promotion des exportations

Conformément à une conditionnalité imposée par la Banque mondiale, le Centre de commerce international d'Abidjan, au statut d'Etablissement public à caractère administratif, a été liquidé en 1996. Les négociations entre Fédérations d'opérateurs, Etat et bailleurs ont mené à la création de l'Association de promotion des exportations de Côte-d'Ivoire (APEXCI) dans laquelle les sièges du Conseil sont à 75 % détenus par des entrepreneurs privés. Il est prévu qu'APEXCI cède à prix de marché les informations commerciales qu'il fournira. Les conseils aux entreprises et la formation des opérateurs à l'exportation seront, eux, à coût partagé. On doit noter, parallèlement, que le Ministère du Commerce développe un service de diffusion d'informations administratives et commerciales, dit

Trade point system, relié aux points d'information de la CNUCED de sorte qu'existe un risque de chevauchement entre les deux projets : en la matière, les compétitions sur le créneau de l'information et des services divers sont encore vives.

*Les programmes ciblés et à haute technicité :
des services adaptés aux seules filières porteuses et fortement intégrées*

Le programme de promotion et de diversification des exportations agricoles (PPDEA) – *Agricultural Export Promotion and Diversification Project* –, financé à égalité par la Banque mondiale et la Coopération canadienne, a été amorcé en 1992 par une phase pilote concernant une soixantaine d'entreprises. D'une durée de quatre ans, celle-ci visait à prendre connaissance des potentialités agro-exportatrices des filières non traditionnelles (12) et à adapter en Côte-d'Ivoire des types de soutien déjà expérimentés dans d'autres pays, au Cameroun notamment. Sur les cinq ans à venir, le PPDEA compte aider une centaine d'entreprises privées et 10 000 producteurs, pour un gain à l'exportation de 15 milliards de francs CFA.

Le programme fournit des services spécialisés et intégrés d'amont en aval des filières : prospection des marchés extérieurs, mise en contact des opérateurs nationaux et étrangers, formation technique et de gestion, information sur l'état des marchés extérieurs et les potentialités des producteurs locaux, suivi et amélioration de la qualité en vue d'une mise aux normes internationales et plus encore d'un ajustement au cas par cas aux exigences variées de chaque débouché, structuration du milieu des exportateurs, aide à la recherche de préfinancements pour l'exportation. Les destinataires du projet doivent être des professionnels, maîtrisant les techniques de production et aptes à payer une partie des services rendus : de 20 à 40 % selon la nature de l'appui, dans la limite de 15 millions pour les établissements individuels et de 30 millions pour les sociétés. En d'autres termes, le projet s'adresse en priorité à des entreprises de taille intermédiaire du secteur moderne, déjà organisées dans différentes unions – horticulteurs, fruits et légumes, huiles, etc. – et récemment regroupées dans une association de Promotion des exportation de produits agricoles non traditionnels (PROMEXA).

On aura noté que le PPDEA ne dispose pas de ligne de financement ou fonds de garantie destinés aux opérateurs suivis. Le point de vue des bailleurs est de ce point de vue très ferme, qui considère que les lignes existantes sont sous-utilisées faute de projets fiables et de dossiers convenablement montés. A l'examen, il apparaît toutefois que les

(12) Les filières retenues sont : condiments, fruits transformés, horticulture, mangues, noix, papayes, produits de contre-saison et vivriers non traditionnels.

exportateurs sont utilisateurs du Fonds de diversification agricole et de promotion des exportations (FDAPE), puisqu'ils ont absorbé la moitié des ressources de prêt de ce Fonds social (13). A maints égards, le projet constitue un test de la capacité des initiatives internationales à développer, sans financements, une filière du secteur privé dont l'environnement a été soumis à d'importants ajustements, notamment ceux relatifs aux institutions publiques d'appui agricole – ANADER, IDEFOR par exemple –, ou ceux touchant le contrôle monopolistique du fret et le rôle de l'Office ivoirien des chargeurs (OIC). On ne doit pas négliger non plus que l'enjeu économique de ces filières n'est pas sans incidence sur les milieux d'opérateurs privés, fortement structurés, qui interviennent déjà dans des filières exportatrices connexes – ananas et banane par exemple – organisées au sein de l'OCAB et soutenues par un programme de l'Union européenne en prévision de la suppression des préférences commerciales.

L'approche par services intégrés dans des filières sensibles, à haut potentiel ou qualifiées de prioritaires semble gagner du terrain parmi les bailleurs. L'union européenne l'a longuement expérimentée, pour le secteur du textile et de l'agro-exportation des produits non traditionnels. Le Programme des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) est aussi engagé – après une mise en veilleuse de ses activités à partir de 1991 – dans la réactualisation des données sur une quinzaine de filières stratégiques du schéma directeur d'industrialisation, en relation avec le Ministère chargé du Plan et du Développement industriel ; et compte soutenir le segment des entreprises intermédiaires de l'agro-industrie et du textile. L'intérêt de ces projets est manifeste, en ce qu'ils visent moins à accroître les capacités de production par des lignes de financement qu'à faciliter, par des services ajustés, l'intermédiation entre les producteurs et les marchés finaux. Leur domaine de validité est pourtant plus circonscrit qu'il n'y paraît. L'appui par des services intégrés aux filières est d'autant plus adapté que les activités de production, de transformation et de commercialisation sont, elles aussi, intégrées. Tel est le cas, par exemple, des industries d'agro-exportation dissociées des petits producteurs, et de la filière textile dont l'intégration est réalisée depuis longtemps (Dubresson, 1989). En revanche, elle s'adapte mal aux filières les plus fortement segmentées – petits producteurs, intermédiaires de commerce, première et seconde transformation, exportation –, supposant en conséquence des interventions multiples et différenciées à chaque échelon et particulièrement coûteuses en amont où l'usage du coût partagé (*sharing cost*) n'est plus envisageable.

(13) Ce Fonds est encore loin de fonctionner à l'optimum, étant l'un des plus fort consommateur en frais de fonctionnement.

En début d'année 1997, la Coopération française boucla un programme d'Appui au secteur privé ivoirien (ASPI) subventionné sur trois ans pour un montant de 1,3 milliards, dont deux composantes soutiennent des initiatives d'appui aux exportateurs ivoiriens, et des politiques de qualité de la production. Un appui est fourni à Cap Développement, qui concerne la mise en route du système d'information sur les marchés régionaux et internationaux, et plus généralement de bases de données centralisant les informations sur les exportateurs et les importateurs. ASPI soutient aussi les activités de Côte-d'Ivoire normalisation (CODINORM) (14). L'appui est orienté vers un panel de 20 entreprises, dont il s'agit d'améliorer la qualité des productions par des formations spécifiques. Le projet apporte enfin une aide au Laboratoire national d'essais de qualité, de métrologie et d'analyse (LANEMA), créé en 1987 avec le soutien de la Coopération française, sous forme d'équipement, de formation de consultants et de mise en place de « systèmes de gestion qualité ». En amont, ASPI fournit une assistance aux services du Ministère du Commerce chargés de la répression des fraudes et de la concurrence.

3.4. Les projets d'intermédiation et de régulation entre les opérateurs Ambitions et difficultés de mise en œuvre

Les programmes et systèmes de soutien spécialisés ci-dessous présentés ont tous pour but de faciliter les relations courantes d'échange entre des groupes d'opérateurs privés, voire de mettre en place de nouvelles régulations, réputées plus efficaces au plan économique, dans les circuits de commercialisation et de transformation. Elles ne sont pas, de ce point de vue, sans rappeler les ambitions fort anciennes d'Etats et de bailleurs tentant, d'ailleurs sans grand succès, de substituer des systèmes « modernes » et performants de circulation des biens aux circuits « traditionnels » supposés inefficaces. Déjà inscrite dans la démarche filière poursuivie depuis près d'une décennie par l'ONUDI, parfois présente dans les méthodologies employées par les planificateurs, l'approche oppose aux arrangements commerciaux observables sur le terrain – et dont on sait pourtant qu'ils visent à réduire au mieux les coûts de transaction, dans les limites des contraintes qu'imposent l'incertitude de l'environnement des affaires, et les hiérarchies d'opérateurs – une organisation des transactions sans doute idéale, mais bien souvent à distance des possibilités concrètes de mise en œuvre.

(14) Avant la création de CODINORM, en 1992, des interventions du FAC ont été menées au titre de l'amélioration des services publics chargés de la qualité et de la normalisation. En partenariat avec l'AFNOR, CODINORM a actuellement pour but de promouvoir une norme ivoirienne (NI) de qualité, et d'harmoniser les règles de certification.

On ne reviendra sur la Bourse de sous-traitance et de partenariat (BSTP) que pour rappeler qu'elle vise à rassembler des informations sur les capacités techniques et productives de petites et moyennes entreprises cotisantes et souhaitant se porter sur le marché de la sous-traitance. Les données collectées doivent être mises à disposition de grandes entreprises recherchant des partenaires locaux. Soutenu par le Ministère chargé du Plan et de l'Industrie, ce projet d'intermédiation suscite l'intérêt du petit patronat, autant que l'inquiétude parmi les industriels redoutant qu'il ne se transforme en un outil de pilotage public des échanges inter-entreprises – option d'ailleurs envisagée par la Commission compétitivité et sous-traitance du Séminaire sur les PME-PMI. Par ailleurs, le domaine de compétences sectorielles de la BSTP est si vaste que celle-ci peut se convertir en outil régulateur d'opérations d'achat de biens et de services, au-delà de la stricte sous-traitance.

D'un coût total de 15 milliards financés à 60 % par le FED, le marché de gros de Bouaké compte réorganiser les circuits d'approvisionnement urbain et d'exportation sous-régionale des produits du cru en faisant de la ville, dont la vocation commerciale est depuis longtemps affirmée, le cœur d'un réseau structuré coiffant des centres de groupage et de collecte dans le pays. La mise à disposition d'équipements aux grossistes et autres intermédiaires de commerce est, à l'évidence, un apport non négligeable aux capacités technique du secteur privé marchand. En revanche, les leçons des échecs essuyés sur des projets, de même nature bien que de moindre ampleur, menés dans d'autres villes du pays, ne semblent pas avoir été tirées : rappelons que les grands commerçants ont délaissé ou contourné ces marchés dont les principes de fonctionnement n'étaient pas conformes aux modes de collecte et de mise en marché des vivriers (Grégoire et Labazée, 1994 ; Chaléard, 1996). Les grossistes de vivriers de Bouaké ont déjà exprimé des réserves sur les coûts d'accès aux infrastructures, et demandé des formations spécifiques leur permettant d'intégrer, dans leur organisation interne, les services proposés.

4. Dispositifs financiers pour moyennes et grandes entreprises **Approches professionnelles, ajustement aux cas particuliers**

4.1. La configuration du système d'appui financier au secteur privé **Remarques d'ensemble**

La configuration générale du système d'appui financier au secteur privé ivoirien fait apparaître d'amples écarts entre trois catégories de dispositifs. D'une part, ceux qui s'adressent aux moyennes et grandes entreprises apparaissent stables et hautement professionnalisés, ajustant leurs actions à chaque cas rencontré, et liant fréquemment l'approche prêt

à des services sophistiqués. D'autre part, les projets s'adressant aux entreprises de taille intermédiaire sont peu nombreux et au cœur d'enjeux institutionnels importants mais non tranchés. Enfin, les organismes de soutien aux micro et petites entreprises, en forte croissance, restent très faiblement stabilisés, pour la plupart déficitaires, hésitant entre deux approches partiellement compatibles : la première, redistributive, relève de la lutte contre la pauvreté ; la seconde est plus volontairement dirigée vers l'essor d'un petit entrepreneuriat.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés du présent inventaire, qui présentera dans la mesure du possible les opérations en cours d'exécution ainsi que celles prévues. Le premier tient à l'inégale implication des agences de développement et des bailleurs dans les divers segments du monde entrepreneurial. Au-delà des discours et des intentions affichées, la micro et petite entreprise s'inscrit depuis peu en priorité de leur action et, de plus, les projets actuellement menés paraissent tous menacés tant l'objectif de pérennisation est loin d'être atteint.

Le second, d'ailleurs lié au précédent, vient des difficultés d'intermédiation de terrain progressant en raison inverse de la taille des entreprises ciblées. La lecture des monographies présentées plus loin (partie 4) convaincra du reste qu'une partie des insuffisances, voire des échecs des expériences de soutien aux petits établissements s'explique par l'absence d'un corps – entendu ici en catégorie professionnelle reconnue – d'agents de terrain spécialisés, et d'institutions intermédiaires, cabinets privés, associations, organismes non gouvernementaux, etc., aptes à effectuer des suivis et des conseils appropriés.

Le troisième enseignement est relatif à la ténuité des relations qu'entretiennent entre eux les programmes et projets à caractère financier qui s'adressent au petit patronat, et à la pauvreté des liens noués avec les dispositifs non financiers. Ce constat n'est sans doute pas sans rapport avec la montée en puissance des approches minimalistes, que confirment divers projets à l'étude, et plus généralement avec un défaut général de coordination entre les intervenants : tout se passe comme si les positionnements respectifs des dispositifs s'opéraient au fil du hasard, des opportunités ou des urgences supposées – et, faut-il ici le souligner, des allées et venues des idéologies développementalistes.

Le quatrième enseignement réside dans le rôle majeur, voire central, que remplit actuellement l'Etat ivoirien dans l'appui aux micro et petites entreprises. Les instruments de type Fonds sociaux mis au point disposent en effet d'une double puissance : ils dépassent, et de loin, la somme des crédits distribués par l'ensemble des autres organismes de soutien, et ils polarisent, par leur ampleur, les attentes et demandes de nombre d'opérateurs ivoiriens.

Enfin, le cinquième est relatif au changement des règles du jeu stratégique, voire politique, des attributions d'appuis financiers selon la nature des lignes : si les soutiens destinés aux entreprises modernes visent

sans distinction des entrepreneuriats de nationalités variées – chaque dispositif recoupant du reste une partie de l'aire d'influence économique correspondant à celle du son bailleur –, ceux qui s'adressent aux micro et petites unités informelles sont assortis d'un strict *numerus clausus*, affiché ou implicite, favorisant l'ivoirisation escomptée du petit patronat urbain.

A été adoptée une présentation visant à faciliter la compréhension du système global d'offre d'appui : sauf cas particulier, les dispositifs sont présentés non par listage des actions de chaque bailleur, mais de façon analytique et en précisant les enjeux institutionnels, économiques voire politiques dans lesquels ils s'inscrivent. Par ailleurs, on n'insistera pas sur l'exposé des organismes présentés et détaillés dans les monographies.

4.2. Lignes et fonds de garantie

Un vaste éventail proposé par les grandes agences et coopérations

Ces lignes et fonds n'interviennent qu'auprès des moyennes et grandes entreprises du pays. Ils sont sans conteste les produits les plus élaborés de la génération nouvelle d'appui au secteur privé – bien que certaines soient antérieures à la disparition des grands organes public d'intervention. Ces dispositifs agissent à l'échelon sous-régional, l'optimisation des coûts et avantages de leurs actions tendant à localiser leur représentation dans un pays à partir duquel ils rayonnent tandis que l'ampleur de leurs concours induit des traitements de dossiers aux sièges des agences. D'une façon générale, ces fonds restent peu employés par les opérateurs potentiels.

Proparco

La Société de promotion et de participation pour la coopération économique (Proparco) est une société financière au capital de 450 millions de francs français dont 69 % est détenu par l'ex-Caisse française de développement. Des entreprises industrielles, des banques françaises et des institutions financières internationales sont par ailleurs actionnaires minoritaires. En Côte-d'Ivoire, la Proparco a aidé au financement à moyen et long terme d'entreprises privées françaises, ivoiriennes ou conjointes par des modalités ayant évolué dans le temps. Jusqu'en 1991, elle est intervenue en fonds propres auprès des sociétés puis, de 1991 à 1994, par octroi de prêts. Suite à la dévaluation du franc CFA, elle s'est chargée de garantir des emprunts privés lancés sur le marché financier national et régional. Les interventions en fonds propres consistent à prendre des participations minoritaires de 5 à 30 % du capital des sociétés candidates, qui sont rétrocédées quand elles atteignent leur rythme de croisière. Les garanties Proparco, pour leur part, visent à sécuriser les

investissements dans un contexte marqué, depuis la dévaluation, par l'abondance de liquidités. Parallèlement aux services financiers proposés, Proparco anime une Bourse d'entreprises qui propose de l'information et des formations aux souscripteurs d'emprunt.

Le public de la Proparco est fait de sociétés en création, en extension ou en restructuration quel que soit le secteur d'activité, à l'exception de l'immobilier et de la distribution. Le financement ne concerne que l'investissement, jamais le fonds de roulement ni les études préalables : celles-ci peuvent en revanche s'appuyer sur le fonds F3P, déjà aperçu. Le domaine d'activité de la Proparco est proche de celui de la SFI de sorte qu'il arrive qu'elles cofinancent certains projets, la présence de l'une dans le tour de table étant pour l'autre une garantie supplémentaire. Ces montages conjoints ne signifient pourtant pas que ces deux organismes n'aient pas chacune leurs objectifs et publics spécifiques. Le montant des prêts accordés exclut en effet les entreprises intermédiaires du champ d'intervention de Proparco ; ces dernières constituent, depuis l'arrêt des Aides aux initiatives productrices de base (AIPB), le point aveugle de l'intervention de la Caisse dans le financement du secteur privé local.

La défense des intérêts économiques des investisseurs français à l'étranger est l'un des objectifs de la Proparco. Elle se manifeste dans les conditions d'éligibilité, mais également dans la clause d'origine stipulant que tout équipement dont l'achat est financé par la Proparco doit provenir de la zone franc. En pratique, c'est de France que proviennent la plupart des équipements ; une procédure de dérogation est néanmoins possible, qui est toutefois très lourde et rarement demandée. Le montant des projets acceptables au financement doit être au moins égal à 130 millions de francs CFA, du moins au cours actuel puisque les crédits sont libellés en francs français. Le prêt minimum est en effet de 100 millions, et suppose un apport personnel de l'emprunteur de l'ordre de 30 à 40 % du projet ; le plafond du prêt est fixé à 10 milliards. Les taux d'intérêt peuvent être ajustés au taux de base bancaire du moment ; l'avantage pour les investisseurs est qu'ils sont fixés en référence aux taux français, de l'ordre de 8 %, les taux en Côte-d'Ivoire étant nettement plus élevés – de 12,5 à 13 % actuellement – et variables selon la qualité de la signature.

De 1990 à fin juin 1996, le cumul des engagements nets de Proparco en Côte-d'Ivoire s'élevait à 700 millions de francs français, dont 5 % soit 31,7 millions sont des engagements en fonds propres, 74 % soit 523,3 millions sont des prêts, et 21 % soit 145 millions sont des garanties, qui s'adressent en totalité aux sociétés de service. Au total, 57 entreprises ont été appuyées par la Proparco, dont 33 appartiennent au secteur industriel et notamment à l'agro-alimentaire. En montant d'intervention, le secteur industriel ne représente que 36 % des opérations réalisées. Cependant, de l'exercice 1995 jusqu'à fin 1996, l'activité de Proparco a été extrêmement calme, peu de dossiers étant en cours de traitement à cette dernière date. L'attentisme des investisseurs face aux risques de change liés à la

formation de l'Union économique et monétaire en Europe, ainsi qu'aux incertitudes de la reprise économique ivoirienne, explique ce phénomène.

SFI - Banque mondiale

La Banque mondiale a, dès les années 1970, joué un rôle toujours actif dans le dispositif centralisé d'appui aux entreprises ivoiriennes modernes, notamment par l'attribution de lignes de crédit consenties à l'ex-Crédit de la Côte-d'Ivoire (CCI). Depuis lors, la Banque a financé un programme de Prêt pour la restructuration et le développement industriel (PRDI) doté de 8,5 milliards dont 5,2 milliards furent finalement mobilisés à la date de clôture du projet, en 1992. Cette opération reprenait, sans innovations majeures, le principe d'un soutien aux entreprises modernes à l'aide d'une fourchette de prêts largement ouverte, allant de 30 à 800 millions. Elle visait ainsi un vaste public d'entreprises. L'impact de ce projet est très contesté, bien qu'on ne dispose d'aucune évaluation complète : il a financé très peu de dossiers faute de garanties, de sécurité et de rentabilité des projets. La gestion discutée du PRDI a conduit à la clôture du programme avant l'emploi complet de la dotation.

La Société financière internationale (SFI), filiale de la Banque mondiale, est pour sa part longtemps intervenue en Côte-d'Ivoire dans les secteurs du textile et de l'agro-alimentaire. Entre 1986 et début 1994, SFI a finalisé 17 projets pour un montant de 12 millions de dollars, ses engagements totaux étant de 32 millions de dollars au premier trimestre 1994. La dévaluation du franc CFA lui a ouvert des perspectives de financement du secteur manufacturier et plus généralement de l'entreprise intermédiaire. Une autre réorientation de la politique locale SFI consiste dans son engagement auprès du secteur financier en vue d'un appui aux prêts des petites et moyennes entreprises.

Les interventions SFI sont étroitement articulées aux stratégies de groupe de la Banque, la société collaborant par ailleurs avec le Service de promotion et de développement des investissements en Afrique (APDF) qui apporte son assistance technique lors des montages de dossiers – on a vu qu'APDF réorientait nettement son activité sur le Ghana. Les outils d'intervention de la SFI sont de même nature que ceux de Proparco : prêts directs, prises de participations et quasi-participations, garanties d'emprunts et gestion des risques.

Pour l'exercice 1996, neuf projets en Côte-d'Ivoire ont été approuvés pour un montant de 23,7 millions de dollars, dont les deux-tiers sont des garanties. Prêts et participations représentent respectivement 5 % et 29 % de la somme. Le point mérite d'être souligné, puisque les interventions de la SFI en Côte-d'Ivoire comptent, à l'inverse de celles des autres pays d'Afrique subsaharienne, une part très modeste d'engagements directs et une part très élevée de garanties et de services de gestion des risques. Par

ailleurs, deux projets visent à aider des banques à développer les prêts aux entreprises.

Les financements de la Banque ouest-africaine de développement

La Banque Ouest-africaine de développement (BOAD) est en mesure de fournir des prêts supérieurs à 200 millions, pour un engagement de 50 % maximum du montant des projets. En dessous de ce seuil, elle travaille en rapport avec les banques et les institutions financières locales, soit en y logeant des lignes de prêt pour les petites entreprises, soit en cofinçant des dossiers. L'engagement financier prévu envers le secteur privé ivoirien serait de l'ordre de 30 milliards d'ici l'an 2000.

La BOAD est par ailleurs un actionnaire du fonds de Garantie des investissements privés en Afrique de l'Ouest (GARI), créé en 1995 avec d'autres organismes, dont l'intervention est au minimum de 100 millions par dossier. Elle est enfin co-actionnaire de Cauris-investissement, société de capital-risque intervenant à hauteur de 10 à 35 % du capital d'une entreprise. Toutefois, et comme déjà indiqué, les interventions de Cauris restent limitées en nombre comme en engagements financier total.

Le Private Sector Development Unit (PSDU - BAD)

La Banque africaine de développement (BAD) a fondé *Private Sector Development Unit* (PSDU) en 1991, qui opère par prêts représentant au plus le tiers du besoin de financement, ou par prises de participation jusqu'à 25 % au plus du capital. De 1991 à 1995, trois opérations ont été engagées en Côte-d'Ivoire, mais aucune n'a été suivie de décaissements : le guichet semble avoir peu d'écho, faute de dossiers présentés et offrant les garanties nécessaires, et de la durée longue d'instruction. La BAD a en conséquence adopté en mai 1996 un nouveau programme de développement du secteur privé prévoyant la mise en place d'une ligne de financement logée dans les banques de la place.

La Banque européenne d'investissement

L'engagement de l'Union européenne dans l'industrialisation du pays est un fait ancien, par ailleurs croissant en volume de fonds – de 1,4 à 6,2 millions d'ECU du premier au 7^e FED – comme en proportion – de 3,7 à 10,2 % de l'aide totale hors Stabex. Son appui consiste en prêts, d'un montant minimum de deux millions d'ECU, délivrés par la Banque européenne d'investissement (BEI). Il intervient aussi par bonifications d'intérêts, et travaille en capital-risque et en prêts spéciaux représentant

respectivement 24 % et 15 % de ses engagements dans ce secteur. Mais, au lendemain de la dévaluation, les engagements de la BEI en Côte-d'Ivoire se sont révélés beaucoup plus modestes que prévus, de l'ordre de 10 % de la ligne provisionnée de sorte que le montant débloqué fin 1995 sur les ressources du 7^e FED étaient de 75 % inférieurs à ceux du précédent.

L'engagement du FED auprès des micro et petites entreprises du pays se traduit par un soutien non négligeable au FIDI, mais en aucun cas par des opérations d'ampleur comparable à celles menées dans des pays proches, au Burkina Faso ou au Niger par exemple, bien que celles-ci fassent partie, depuis la convention de Lomé IV, des domaines de soutien à renforcer.

Fonds de garantie ARIA

Pour l'ex-Caisse française de développement, les fonds de garantie sont un produit stratégique, appelé à se développer au sein de la gamme des instruments financiers proposés au secteur privé. La Caisse dispose d'outils performants dans ce domaine, tels que le Fonds d'assurance du risque des investissements en Afrique (ARIA) créé en 1990 avec le Ministère de la Coopération. ARIA a disposé d'une dotation initiale de 40 millions de francs français, portée à 60 millions en 1995. L'intervention est orientée vers des entreprises du secteur productif souhaitant faire un emprunt dans une banque, à la Proparco ou dans d'autres établissements de crédit. La garantie, limitée à 15 millions de francs français, ne peut couvrir plus de 40 % de l'emprunt, le coût annuel d'intervention facturé au demandeur étant de 1,5 % de l'encours garanti, auquel s'ajoute une cotisation initiale de 2 % de la part garantie. Au 31 juillet 1995, ARIA a octroyé sa garantie à hauteur de 150 millions correspondant à 503 millions d'investissement pour 69 projets dans 15 pays.

Fonds de garantie GARI

Le fonds de Garantie des investissements en Afrique de l'Ouest (GARI) a été créé en 1994 par l'ex-CFD, mais il n'est opérationnel que depuis juillet 1995. Basé à Lomé, doté de 155 millions de francs français, son statut juridique est celui d'une société anonyme de droit togolais bien qu'il soit un organe à part entière de la CEDEAO, s'adressant comme tel aux divers pays membres. Les entreprises que vise le GARI sont comparables à celles d'ARIA, bien que l'aire géographique soit différente. Le Fonds intervient jusqu'à un montant maximum de sept millions de francs français, la garantie pouvant couvrir jusqu'à 50 % de l'emprunt. En Côte-d'Ivoire, le potentiel de couverture de risque par le

GARI était, fin 1996, de 7 milliards dont 80 % n'étaient pas engagés. Le sous-emploi de ce Fonds a été un argument avancé par ses bailleurs pour réserver leur engagement dans la structure de garantie prévue au Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises de Côte-d'Ivoire.

Fonds du Conseil de l'Entente

Le Conseil de l'Entente dispose depuis 1966 d'une cellule d'appui à l'entreprise africaine. Son intervention, à partir de 1973, s'est traduite par l'exécution d'un Programme d'assistance aux entreprises africaines (PAEA) financé par la Coopération américaine, dont l'objectif a été le financement du Crédit de la Côte-d'Ivoire (CCI) et de la Banque de développement industriel (BIDI), l'un et l'autre liquidés faute de résultats satisfaisants. Trois fonds spéciaux ont plus tard été créés, l'un de prospection de projets, l'autre de crédit, le dernier d'assistance technique intervenant en conseil en gestion, en formation, en faisabilité financière et technique. En 1993, ces fonds ont été réaménagés et dotés de trois milliards, le Conseil de l'Entente souhaitant intervenir en Côte-d'Ivoire par le biais de participation à des structures localement implantées.

5. Lignes pour établissements intermédiaires De vifs enjeux encore non tranchés

5.1. Expériences et projets pour les petites entreprises modernes Difficultés d'intermédiation et controverses sur les besoins réels

Aide aux initiatives productrices de base

L'objectif de l'Aide aux initiatives productrices de base (AIPB) menée jusqu'à une période récente par l'ex-Caisse française de développement était d'appuyer, dans neuf pays, le segment des petites et moyennes entreprises solvables mais ne relevant pas d'un financement bancaire classique. En d'autres termes, le public-cible susceptible d'être élu aux concours AIPB se compose d'unités de taille moyenne délaissées par les établissements financiers. Ce ciblage, dans un contexte de récession et d'informalisation des activités intermédiaires dans la sous-région, était certes risqué. La Côte-d'Ivoire pouvait apparaître, dans ce domaine, en pays-test eu égard à la densité de son tissu entrepreneurial.

Le programme AIPB a été tardivement exécuté dans le pays, le retard tenant aux difficultés éprouvées localement pour s'entourer de structures fiables d'intermédiation chargées de la sélection des dossiers et du suivi de terrain. Or, le choix du public, l'importance des crédits proposés ainsi que l'ambition de provoquer des effets significatifs de taille parmi les

récipiendaires rendaient d'autant plus cruciale la sélection des candidatures, d'autant plus nécessaires l'encadrement et le suivi régulier, d'autant plus utiles d'éventuels soutiens non financiers. De fait, la Caisse ne disposait ni des moyens matériels, ni du personnel nécessaires à l'accomplissement de ces tâches d'accompagnement.

La Caisse locale a sollicité, sans grand succès, le soutien de différentes structures intermédiaires. Au total, et à l'arrêt officiel de l'expérience au début de l'année 1996, une quarantaine de crédits ont été distribués dont 15 ont dû être portés à déchéance de terme et 23 restent à ce jour en cours de remboursement – une dizaine d'emprunteurs accumulant cependant des arriérés de règlement. La fermeture des AIPB attire l'attention sur la double difficulté de l'appui au segment intermédiaire de l'entrepreneuriat privé. La première vient de la définition même du public-cible : on doit se demander s'il existe véritablement un secteur intermédiaire à la fois solvable, demandeur de crédits, coupé durablement du secteur bancaire, et situé sur un sentier de forte croissance. Le peu de dossiers instruits, et le peu de résultats obtenus sur ces dossiers, traduisent l'exiguïté du public visé – outre les effets désastreux de la dévaluation sur la capacité de remboursement des entrepreneurs, et outre la prudence dont la Caisse locale a fait preuve face à un instrument à l'évidence peu adapté.

Le Fonds de partenariat ivoiro-belge

Ce Fonds de partenariat (FPIB) circonscrit ses interventions aux PME conjointes à capitaux ivoiriens et belges. Orienté vers le renforcement des placements belges en Côte-d'Ivoire dans les secteurs prioritaires, le Fonds propose des crédits de 8 à 80 millions de francs CFA assortis d'un taux d'intérêt et de différés d'un an avantageux. En 1996, à l'amorçage des activités du Fonds, six dossiers étaient instruits.

Outre ce Fonds de partenariat, la Coopération belge a été l'un des défenseurs principaux d'un montage financier *ad hoc* aux entreprises intermédiaires, provisionnant une enveloppe de 12 milliards destinés à assurer, sur trois ans, des études d'appui et de promotion des PME, une participation au capital d'ASE et diverses interventions. Cet engagement financier non négligeable traduit un recentrage de la Coopération belge afin de s'inscrire en leader de l'appui « au secteur PME/PMI [qui] devient une cible privilégiée » de ses interventions.

Fonds de garantie et Compte de mobilisation pour les PME Enjeux et débats

On a déjà traité en détail des activités de ASE, constituant l'outil d'accompagnement non financier d'un vaste programme d'appui aux

petites et moyennes entreprises. Ce dernier, envisagé dès 1993 par une série d'études engagées par la Direction et contrôle des grands travaux (DCGTx) et la Coopération belge, a dû progressivement être réaménagé dans ses deux composantes financières prévoyant la mise en place rapide d'un fonds de garantie et d'un compte de mobilisation de l'entreprise.

Le projet de fonds de garantie aux PME reposait à l'origine sur la mobilisation d'un emprunt en devises auprès de divers bailleurs, le risque de change étant supporté par l'Etat. Son seuil d'intervention, situé dans la fourchette de 20 à 150 millions, recouvrait ainsi la partie basse de fonds régionaux déjà actifs : il s'adressait ainsi à la frange inférieure des unités du secteur moderne.

Plusieurs agences locales de développement sollicitées pour alimenter le fonds ont exprimé leurs réticences. Aussi le montant initial du nouveau fonds a-t-il été révisé à la baisse : en 1995, un tour de table sans engagement ferme laissait entrevoir la possibilité d'un financement maximum de l'ordre de 2,7 milliards, 900 millions venant d'une dotation de l'Etat ivoirien, 1 milliard de la Coopération belge, 250 millions de la Coopération canadienne, 250 millions des fonds du Conseil de l'entente et du FAGACE, 300 millions des banques commerciales. On notera que d'importantes agences bilatérales et multilatérales – l'Union européenne, la France, les Etats-Unis, la Banque mondiale notamment – se sont abstenues de tout engagement envers ce fonds venant s'ajouter à ceux déjà opérationnels et relativement peu employés par les entreprises de Côte-d'Ivoire. La faible participation des banques au tour de table indicatif est aussi un signe de leur doute envers l'intérêt du montage.

Plus récemment, les débats relatifs au montage du fonds de garantie se sont déplacés vers l'évaluation des besoins de financement des petites et moyennes entreprises en Côte-d'Ivoire. S'opposent désormais deux approches, la première estimant les besoins annuels solvables mais non couverts à 280 milliards dont 195 émanant des seules PME locales, et réclamant en conséquence la création d'un vaste fonds de garantie doté de 20 à 30 milliards pour assurer la couverture des risques bancaires. Est par ailleurs proposée, en complément du fonds, la création du Compte de mobilisation de l'entreprise (CDME) assurant un refinancement des crédits bancaires et une bonification éventuelle des taux d'intérêts. La seconde approche, peut-être plus soucieuse du niveau réel d'engagement des entreprises intermédiaires envers l'investissement – mais sans doute moins réceptive aux attentes et sollicitations des politiques publiques envers un relèvement massif des investissements privés – relève d'une part le nombre réduit des dossiers de PME déposés aux banques, d'autre part la sous-estimation des concours des banques privées en direction du secteur des entreprises intermédiaires. Elle constate enfin que la demande de crédits annuels non servie par les banques pourrait être au plus de 14 milliards, de sorte qu'une évolution de la réglementation prudentielle,

assortie de nouveaux produits d'épargne, devraient suffire à assurer un financement convenable de ces entreprises.

Le débat sur l'opportunité d'interventions *ad hoc* reste ouvert. Une récente analyse de la redynamisation de l'intermédiation financière en Côte-d'Ivoire a conclu à l'inutilité d'un vaste fonds de garantie, d'un Compte de mobilisation de l'entreprise et d'un établissement bancaire spécialisé. Elle propose, en retour, la constitution d'un fonds doté d'une dizaine de milliards, et une révision du ratio de transformation afin de prendre en compte les encours des comptes sur livret. De nouveaux produits pourraient aussi lever de l'épargne longue.

L'adhésion de grandes agences de développement à ce scénario semble acquise, et réduit en conséquence les chances de mise en œuvre d'un Programme d'appui aux PME dont les défenseurs actifs se font désormais moins nombreux.

5.2. Du bas du secteur moderne au haut de l'informel

L'expérience FIDI

C'est moins aux PME modernes que s'adresse le Fonds ivoirien de développement et d'investissement (FIDI), qu'aux unités supérieures du secteur informel. La nuance semble ténue : elle n'en sépare pas moins des unités sensiblement différentes par la taille, par la nature des débouchés, et par les types d'opérateurs : rappelons que divers bénéficiaires des AIPB, d'ASE ou du Fonds belge sont des investisseurs européens ou d'origine non africaine, ou des Africains de formation universitaire, anciens cadres d'administration ou du secteur privé.

Sont éligibles aux financements du FIDI les entreprises occupant au moins un salarié, souhaitant effectuer des investissements de moyen terme, dotées de garanties égales au montant de l'emprunt, aptes à une croissance forte et à une éventuelle intégration sur le marché de la sous-traitance. Le dispositif cerne ainsi, sans ambiguïtés, le segment supérieur de l'informel urbain, et il est attendu que ses concours aident à une densification et au « passage de seuil » des entreprises. Des facilités de trésorerie (FT) de 100 à 500 000 francs CFA sont proposées, ainsi que des prêts de court et de moyen terme (PCMT) de 1 à 10 millions. Les soutiens non financiers du FIDI comprennent le conseil en gestion et la formation, les méthodes étant très élaborées et adaptées aux besoins des destinataires. Accepter le suivi est obligatoire pour les opérateurs, et est facturé de façon modulée selon la taille d'entreprise.

Fin 1996, 79 prêts avaient été octroyés pour un montant total de 197 millions, soit un crédit moyen de 2,5 millions. Le FIDI a partiellement satisfait les attentes de l'Union européenne, le bailleur, le nombre et la taille des financements distribués étant faibles. La prudence du Fonds l'a sans doute conduit à opter pour la multiplication des « petits prêts »,

rentables et à rotation rapide. Ambitionnant à l'origine de développer la surface d'affaire de sa clientèle, et de lui faciliter les passages de seuil, le FIDI s'est finalement limité à faire du court terme, utile mais peu original. Ces résultats suggèrent les difficultés à trouver un public d'entreprises intermédiaires simultanément évolutives, solvables et prêtes à emprunter. De ce point de vue, le marché paraît plus limité que l'étude préalable ne le laissait supposer.

Loin de l'équilibre comptable hors du soutien que lui apporte l'Union européenne, le FIDI développe une stratégie d'augmentation et de sécurisation de son portefeuille de prêts. Le suivi revêt une double fonction, de transfert de compétence et de contrôle des comptes et des décisions. Un démarchage systématique est organisé pour attirer la clientèle solvable répondant aux critères du Fonds. Il reste que le FIDI, dont les publics-cibles locaux prêts à un endettement de moyen terme sont plus restreints que prévu, n'a d'autre choix que de rechercher son autoportage en diversifiant ses Centres décentralisés de gestion (CDG). L'extension du dispositif dans les villes de l'intérieur, à Bondoukou, Daloa, Korhogo et Odienné notamment, est envisagé bien qu'une récente mission ait souligné le peu d'opérateurs potentiellement éligibles dans ces communes. Un second changement d'orientation est envisagé, ouvrant le Fonds aux entreprises en création. Ces projets dépendent de l'approbation d'un bailleur désormais inquiet des résultats présents.

6. Dispositifs financiers aux micro et petites entreprises **Des approches récentes, diversifiées et expérimentales**

6.1. Remarques d'ensemble sur l'appui aux micro entreprises *Turn over* élevé, armature faible, diversité des approches

A la différence des financements s'adressant aux moyennes et grandes entreprises du pays, les dispositifs de soutien aux micro et petites unités, dont la plupart sont récents, sont loin d'être à l'équilibre et à maturité : les types d'intervenants, les formes d'appui, les critères d'éligibilité et de remboursement apparaissent en effet diversifiés et revêtent souvent un caractère expérimental. Ajoutons que nombre d'organismes d'épargne-crédit ont disparu dans les dernières années, tandis que d'autres sont en gestation, en restructuration ou en mutation : le *turn over* des projets d'aide est particulièrement élevé, traduisant tantôt des défaillances de gestion, tantôt des changements d'orientation de la part de bailleurs, tantôt des difficultés d'intermédiation. La disparition brusque de la Société mutuelle d'épargne et de financement (SOMEFI) en 1996, présentée quatre ans plus tôt comme une expérience d'épargne-crédit innovante pour les opérateurs d'Abidjan, est un exemple – et non le seul –

du peu de professionnalisme gestionnaire de nombre de petites structures financières (15). Le déclin de l'Opération N-Femmes, spécialisée dans le micro crédit aux activités féminines, est pour sa part le résultat de la refonte du dispositif de soutien public lors de la constitution des Fonds sociaux nationaux en 1994. La récente liquidation du Fonds Friedrich Naumann (FFN), garantissant l'accès au crédit aux petits opérateurs du Comité national des opérateurs du secteur informel (CONOSI), tient au souci du bailleur de se retirer de Côte-d'Ivoire suite au mauvais emploi des ressources mises à disposition. La fermeture de la ligne AIPB de l'ex-Caisse française de développement (CFD) est, pour sa part, le produit d'une difficulté générale à trouver des intermédiaires aptes à réaliser le suivi de terrain.

A la différence de bien d'autres pays de la sous-région, le poids des systèmes financiers décentralisés (SFD) locaux reste très modeste, voire confidentiel. Ainsi, la banque de données BCEAO-BIT publiée en 1997, établie pour sept pays de l'UMOA, identifiait neuf SFD en Côte-d'Ivoire au début d'exercice 1996 – contre 20 au Mali, 23 au Faso, 37 au Sénégal, 40 au Niger. Le montant d'épargne collectée sur le territoire ivoirien est trois fois inférieur à celui du Bénin. En outre, 2,6 % des familles ivoiriennes auraient fait appel, à cette même date, aux services des SFD, soit le tiers du taux moyen des pays de l'UMOA. Notons enfin que la principale structure d'épargne-crédit, les Coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) de Côte-d'Ivoire, drainait un montant de dépôts limité ne représentant que 15 % de celui des Caisses nationales d'épargne, le même ratio étant de 34 % au Bénin et au Burkina Faso, et de 106 % au Bénin. Enfin, en 1996, la contribution des dispositifs d'appui à l'investissement privé est très inférieure à 0,5 %.

Les dispositifs d'appui aux micro et petites entreprises ne se résument pas aux seuls systèmes financiers décentralisés, et moins encore à ceux répertoriés par la banque de données précédemment mentionnée. Les neuf dispositifs qui y sont listés résultent en effet d'une identification préalable de 34 organismes actifs sur le terrain, dont 13 ne purent fournir des informations statistiques sur leur activité, deux étaient en situation de faillite financière, trois ayant commencé récemment leurs opérations, sept ne pouvant être assimilés à des structures de financement décentralisé. De plus, sur les neuf organismes inventoriés, trois n'interviennent pas dans le financement de la petite entreprise urbaine.

Notons enfin que la banque de données BIT-BCEAO de 1997 retient, parmi les SFD, la Coopérative ivoirienne d'épargne et de crédit automobile (CIVECA) bien que celle-ci soit un établissement financier de

(15) Cf. BIT-BCEAO (1994). La Somefi regroupait quelque 4 000 petits épargnants, à qui des intérêts non négligeables, plus de 8 %, étaient proposés sous réserve de la durée et du montant des dépôts.

premier groupe depuis 1995 et que son caractère mutualiste soit de pure forme (16).

**Projets d'appui financier aux micro et petites entreprises urbaines
répertoriés par le BIT-BCEAO (1995)**

Structure	Crédits en cours (millions FCFA)	Nombre de crédits	Taux de retour
Coopec	782	3 291	98 %
FMDSI	9	32	98 %
MUCREFAB	216	625	97 %
PASI	189	406	64 %
FIDI	134	56	95 %

Source : PA-SMEC 1997

Au total, l'inventaire proposé par le projet PA-SMEC ne retient que cinq organismes d'appui aux micro et petites entreprises urbaines, dont trois structures d'épargne et de crédit – Coopec, FMDSI, Mucrefab –, un de prêt direct avant épargne, le PASI, le dernier étant un projet intégré à composante crédit, le FIDI. A l'évidence, les trois organismes dominant actuellement le paysage de l'aide financière sont bien présents, chacun mobilisant des conceptions, des instruments, des publics-cibles et des sources de financement très différents : paradigme minimaliste pour les Coopec soutenues par un pool de bailleurs dont l'ex-Caisse française de développement ; approche intégrée et sélective du FIDI financé par l'Union européenne ; dimension sociale et généraliste de l'aide pour le PASI, exécuté sur ressources de la Banque mondiale.

L'armature du système d'appui aux petits opérateurs ivoiriens semble ainsi extrêmement ténue, en premier lieu parce qu'aucune de ces trois structures ne parvient à équilibrer ses comptes internes, en second lieu parce que toutes sont en phase de réorganisation, de redéfinition des publics-cibles et de révision de leurs outils de financement, en troisième lieu parce que l'absence de coordination entre ces organismes – et, faut-il ajouter, entre leurs bailleurs respectifs – leur interdit de jouer un rôle de fédérateurs ou de pôles de réflexion sur l'aide au secteur informel.

La faiblesse de l'armature centrale du système d'appui aux micro entreprises est sans nul doute à l'origine de deux phénomènes, dont on peut penser qu'ils détermineront durablement le paysage de l'aide en Côte-d'Ivoire. Il s'agit, d'une part, de l'essor d'expériences multiples, d'ampleur variable et exécutées hors de toute coordination préalable ; et d'autre part du regain d'activité de l'Etat ivoirien en matière de

(16) En pratique, la CIVECA est un appendice de la Mutuelle d'assurance des taxi-compteurs d'Abidjan (MATCA) dont la dimension mutualiste est très discutée par les petits adhérents, tant les rapports de forces entre les opérateurs de la profession commandent ici le fonctionnement de la coopérative, et son activité de crédit.

distribution de financements aux petits opérateurs. Le premier point conforte une tendance déjà identifiée et parfaitement résumée : « Nombre d'opérateurs locaux ou étrangers se sont investi dans la promotion de systèmes financiers décentralisés avec des philosophies, des objectifs et des stratégies diverses voire contradictoires, avec le risque d'être préjudiciables aux intérêts des populations » (PA-SMEC, 1994). Le second point atteste de la vigueur des politiques publiques orientées vers la promotion de l'emploi et de l'auto-emploi dans la micro entreprise, et de la certitude désormais acquise que le secteur moderne ne sera pas en mesure, dans les dix prochaines années et quel que soit son taux de croissance, d'absorber les nouveaux entrants sur le marché du travail (Labazée, 1997).

6.2. Le statut juridique des dispositifs d'appui

Un degré d'institutionnalisation des structures encore faible

Les organismes proposant du financement aux micro et petites entreprises se sont, on l'a vu, récemment développés en Côte-d'Ivoire, le plus souvent hors du champ réglementaire qui régit l'activité d'épargne et de crédit bancaire. Leur implantation s'est effectuée sur un vide juridique, apparu au cours des années 1980 suite au démantèlement des guichets publics d'aide à l'entrepreneuriat. Le retrait relatif des banques du crédit aux PME, et le souhait d'organismes internationaux d'intervenir dans ce domaine ont conforté la tendance. Un effet du déficit de réglementation statutaire et financière est sans doute d'avoir favorisé des expériences très diverses. Mais il a aussi mené à un faible degré d'institutionnalisation et de lisibilité des structures aujourd'hui présentes. Néanmoins, et depuis peu, l'activité d'épargne et de crédit de proximité fait l'objet d'une réglementation laissant les organismes libres d'opter entre trois statuts.

Le premier statut est celui d'Etablissement financier régi par la réglementation bancaire sous le contrôle de la commission *ad hoc* de la BCEAO. Les contraintes qu'impose ce premier statut excluent de fait que les dispositifs soient en mesure de les respecter. Le second relève de la loi dite Parmec, réglementant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne-crédit qui exercent sans but lucratif : la contrainte tutélaire et alors plus faible, la gestion de trésorerie est allégée. Dans l'immédiat, le réseau ivoirien des Caisses coopératives est la seule institution ayant, après de longues hésitations, introduit une demande d'adoption de ce statut dont la singularité tient à ce qu'il a contraint le dispositif à adopter une forme mutualiste, alors même que sa conception et les exigences de ses actuels bailleurs l'orientent vers une approche strictement financière, perceptible entre autre dans le faible taux de ressources converties en crédits. Il est probable que d'autres dispositifs emprunteront à l'avenir la même voie, par laquelle le mutualisme, réduit à une simple fédération de

bénéficiaires, se combinera à une politique de couverture complète et individuelle du risque : le FIDI en étudie l'opportunité, et la structure mutualiste envisagée par le PASI en sont les premiers signes.

La troisième possibilité s'adresse enfin aux organismes d'épargne et de crédit non mutualistes et non coopératifs, qui peuvent signer une convention-cadre ouvrant des avantages comparables à ceux de la loi Parmec. Elle permet aux structures récentes d'alléger leurs contraintes financières, et de disposer d'un délai pour se constituer en mutuelle. A ce jour, aucun organisme n'a encore signé de convention.

6.3. Place, fonctions et limites des structures d'épargne et de crédit dans le financement de la petite entreprise

Les Caisses régionales d'épargne et de prêt (CREP) et le réseau des Coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) constituent le pôle central du financement décentralisé en Côte-d'Ivoire. Une monographie leur est d'ailleurs consacrée. Fondée en 1976, et ayant connu nombre de périodes de crise et de réorganisation liées à une gestion déficiente de l'épargne, au patrimonialisme dans l'octroi de crédits et à de coûteuses pesanteurs engendrées par la tutelle publique, cette structure coopérative est soumise depuis 1992 à un projet de réhabilitation.

L'épargne populaire, objectif premier des Caisses

La direction des Coopec a pour objectif premier de repositionner les Caisses sur le segment des petits épargnants devenus particulièrement prudents voire réticents envers les structures de proximité. La sécurisation de l'épargne est désormais au centre du double pari de la réhabilitation : d'une part, pari de remise en confiance des petits épargnants qui semble peu à peu gagné : entre le début de la réhabilitation et l'exercice 1997, le nombre des sociétaires a en effet quadruplé, le montant des dépôts étant proche de 5 milliards ; d'autre part, pari d'équilibre financier à terme des Coopec, l'épargne drainée par les Caisses locales produisant des intérêts bancaires. Les Caisses n'ont pas pour vocation principale le financement de la petite entreprise. Même si les prêts proposés sont adaptables aux sollicitations des micro opérateurs urbains, la fonction de crédit à l'entrepreneuriat urbain n'est qu'une déclinaison particulière de principes généraux de distribution de crédit : aucune procédure spécifique, aucune règle particulière d'accès au prêt et de remboursement, aucun suivi ou service spécifique ne sont proposés par les Coopec aux petits opérateurs privés. L'extrême prudence dans la distribution de crédits se manifeste dans le faible taux de conversion d'épargne - l'un des plus modestes dans la sous-région -, et dans l'absence de réflexion sur l'ajustement des

produits aux attentes des clients. Ajoutons que l'introduction récente d'une Contribution participative au développement (CPD) tend à réduire l'intérêt qu'éprouvent les opérateurs les plus modestes à constituer une épargne en vue d'un projet d'entreprise. Il reste que par le montant des prêts de court terme accordés, les Coopec occupent la première place en terme de crédit à la micro entreprise.

Le crédit aux micro entreprises : des coopératives encore mal armées

Le triple objectif de sécurisation de l'épargne, d'allègement des coûts de structure, et d'équilibre des comptes fait des Coopec un organisme de collecte progressivement performant et spécialisé, mais finalement mal armé dans le crédit aux opérateurs. Une division des tâches paraît du reste se dessiner entre la structure centrale et des organismes satellites qui, liés par conventions, semblent plus aptes à gérer et suivre les prêts accordés à divers publics-cibles. Plus au fond, une question majeure reste de savoir s'il ne convient pas de dissocier durablement, au sein du système d'aide aux micro et petites entreprises, les structures d'épargne de celles de crédit tant les savoir-faire et les exigences sont différents. Un avantage d'une telle configuration serait d'élever le taux des conversions épargne-prêt, et d'éviter le placement massif et peu dynamique des dépôts Coopec sur les comptes des banques commerciales.

Le repositionnement des Coopec sur la collecte d'épargne populaire est en bonne voie. Mais il reste fragile, tant ce marché est devenu un enjeu avivant les compétitions. En premier lieu, le réseau de la Poste compte proposer des produits d'épargne populaire en vue de financer l'entrepreneuriat, avec le soutien de la Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises (FIPME). En second lieu, diverses structures de type Fonds locaux d'épargne et de crédit (FLEC) effectuent depuis peu de la collecte auprès de petits opérateurs. C'est donc simultanément par le haut et par le bas de son marché que l'assise des Coopec se trouve sinon menacée, du moins concurrencée. Il convient, en troisième lieu, de noter que le récent relèvement du taux d'épargne domestique est, pour une bonne partie, orienté vers l'amélioration de la protection sociale des ménages (PSA, 1995) via les produits d'assurance maladie proposés par 17 compagnies privées d'assurance, et par des associations informelles de prise en charge auxquelles adhèrent les petits entrepreneurs. Enfin, il a pu être vérifié dans chacune des villes visitées que différents groupements sans statuts, sans locaux et n'offrant aucune garantie de sérieux, effectuaient ou avaient effectué de la collecte d'épargne auprès des entrepreneurs, rappelant ainsi l'enjeu de la professionnalisation et de l'institutionnalisation des structures d'épargne-crédit.

L'une des difficultés du Réseau des Coopec est d'ajuster ses activités aux attentes et comportements d'épargne et de prêt des micro opératrices.

Une tentative d'encouragement des femmes à l'épargne-projet a du reste été entreprise à Man, son échec tenant d'une part à l'impossibilité des Caisses à adapter leur offre aux spécificités de la micro finance féminine, et d'autre part au peu de formation et de sensibilisation des personnels Coopec à ce type de demande. Un nouveau projet Appui des femmes ivoiriennes aux services financiers (AFISEF) a été mis en œuvre dans la région de Bouaké, avec l'appui du Fonds de contrepartie ivoiro-canadien (FDCIC). Conçu en satellite des Coopec chargé de gérer le crédit féminin – celui-ci est comptablement dissocié du Réseau des Caisses, le risques étant externalisé –, il prospecte un milieu d'épargnantes non clientes des Caisses. On trouvera une monographie détaillée sur cette expérience ; aussi se limitera-t-on à signaler ici qu'AFISEF reste à ce jour une opération expérimentale, nullement destinée à devenir pérenne, et que les résultats en termes de crédit – 350 distribués à ce jour – sont en deçà des espoirs : les contraintes d'accès aux crédits Coopec, quoique modulés, restent bien supérieures aux capacités des opératrices. En revanche, AFISEF conditionne les prêts à des formations et à un suivi de terrain, bref à un encadrement serré – et apprécié des opératrices – mais dont le coût rend la structure dépendante de financements extérieurs.

La micro finance féminine

Des expériences récentes et à développer

Le vide laissé par les Coopec en matière d'épargne-crédit féminin est à l'origine de l'essor récent de diverses expériences mutualistes, à la fois spécialisées et localisées. Financées sur ressources de la Coopération canadienne et encadrées par la Société canadienne de coopération pour le développement international (SOCODEVI) (17), les Mutuelles d'épargne et de crédit des femmes d'Aboisso, de Bonoua et de Grand Bassam (Mucrefab) en sont un bon exemple, qui collectent les dépôts des épargnantes dans trois guichets, ou directement sur le terrain en vue d'un recyclage sous forme de prêts individuels ou solidaires de court terme. En avril 1997, la structure comptait 1 000 adhérentes pour un encours de prêts proche de 500 millions.

Bien que le programme soit récent, il est possible d'en tirer quatre enseignements au terme des trois exercices déjà couverts. D'une part, les conditions des prêts – court terme, taux d'intérêts de 19 %, garanties matérielles importantes exigées pour les crédits individuel, nantissement de 30 % du montant de l'emprunt – limitent de fait le public aux opératrices du commerce. D'autre part, l'emprise sociale, recherchée par

(17) La SOCODEVI est une ONG canadienne dont le programme international vise à appuyer l'essor du mouvement coopératif par des soutiens techniques directs et par la recherche de partenaires financiers.

le jeu des cautions solidaires et l'enracinement communal des mutuelles, est mal perçue par les commerçantes les plus dynamiques, peu promptes à lier leur droit à emprunt aux remboursements de leurs consœurs. Enfin, malgré une gestion saine du portefeuille et un taux de remboursement élevé, les Mucrefab sont loin d'atteindre l'équilibre financier : la structure des encours est dominée par les petits crédits aux coûts de gestion et de suivi élevés. Comme pour nombre d'initiatives d'aide – et pas seulement celles destinées aux femmes –, le choix reste à faire entre un soutien généraliste à des micro activités de survie dont il est loisible de penser qu'il est incompatible avec l'équilibre des comptes des dispositifs, et un appui sélectif aux activités entrepreneuriales.

En août 1996, un protocole d'accord entre la Coopération canadienne et le Ministère de la Famille et de la Promotion de la femme a été signé, assignant à la SOCODEVI un rôle d'appui au montage de mutuelles régionales de crédit féminin ; c'est dans ce cadre que cette dernière a récemment soutenu, par un fonds de 280 millions, la constitution d'une Mutuelle d'épargne et de crédit des femmes de Bouaflé (Mucrefbo), qui couvre désormais les villes de Bouaflé, Oumé, Sinfra et Zuenoula et compte à ce jour environ 400 adhérentes. D'autres mutuelles devraient bientôt être créées.

Les Fonds locaux d'épargne-crédit

Un prolongement financier de la Fédération du secteur informel

Le Fonds mutuel pour le développement du secteur informel (FMDESI) est la composante financière de la FEDESI, déjà évoquée. Quatre Fonds locaux d'épargne et de crédit (FLEC) étaient actifs à la fin des enquêtes, d'autres antennes locales se limitant à la collecte d'épargne. L'approche FMDESI, à laquelle une monographie est consacrée, a pour singularité de subordonner la fourniture de prêt à l'organisation préalable des opérateurs de chaque ville. Il s'agit bien de la seule expérience dont la dimension mutualisme est incontestable, et qu'alimente en outre une vision fédératrice « par le bas », voire de fraternité des corps de métiers. De ce point de vue, la FMDESI est, dans sa conception, à l'exact opposé des Coopec dont l'habillage mutualiste est une figure juridique imposée.

L'irruption de la FEDESI et de la FMDESI bouscule l'agencement du système d'épargne-crédit aux petites entreprises locales. Une possible montée en puissance de ces deux structures pousse en effet nombre de bailleurs à suivre le projet, voire à en financer certains aspects. On notera à ce titre que l'enchevêtrement des comptes et la diversité extrême des sources de financement rendent malaisées toute analyse financière du dispositif. De plus, l'essor éventuel des FLEC modifierait inévitablement l'équilibre comptable d'autres dispositifs, Coopec et PASI notamment. A

l'inverse, on peut s'interroger sur les chances de succès d'une expérience liant entièrement son sort à une approche « bottom-up », et sur la capacité à administrer avec la rigueur nécessaire la composante financière du projet ; d'ores et déjà, les enjeux financiers locaux des FLEC tendent à diviser certains sociétaires.

On évoquera rapidement l'existence d'une Société mutuelle d'épargne et de crédit (SMEC) conçue par le CONOSI – cf. la monographie qui lui est consacrée.

La création de la SMEC répond plus à des impératifs financiers internes d'un organisme déjà ancien et quelque peu menacé – les déboires passés avec divers bailleurs ont entaché la réputation de la structure –, et dont la vocation première était d'organiser le milieu des petits promoteurs. Rien n'indique en effet que la SMEC traduise une quelconque préoccupation mutualiste visant à terme à associer les sociétaires à sa gestion. A l'inverse des FLEC, la société mutuelle opère par prospection d'une clientèle qu'elle tente de regrouper en vue d'un éventuel cautionnement solidaire. Dans l'immédiat, la collecte d'épargne s'entend à la fois comme un moyen d'obtenir des produits financiers dont le CONOSI est actuellement dépourvu, et comme un argument de promotion à faire valoir auprès des bailleurs afin qu'ils soutiennent le projet.

Sans trop forcer le trait, cette expérience est significative de tendances et de biais liés à l'installation de plusieurs micro structures sur le marché de la collecte d'épargne populaire : faible professionnalisation des personnels, absence de définition claire des objectifs et des performances internes, collecte de fonds aux fins de placements bancaires à but lucratif. L'objectif est ici de faire vivre une armature administrative sans rapport avec les actions menées, la relation avec une problématique d'essor de la micro entreprise apparaissant mal.

6.4. Les dispositifs de crédit pour micro et petite entreprise Du PASI aux projets ACEP et Grammen Bank

Le Programme d'appui au secteur informel

Le programme d'appui au secteur informel (PASI) est une composante du Programme de développement urbain (PDU) financé par la Banque mondiale. A la différence des précédents dispositifs, le PASI propose d'abord du crédit aux micro opérateurs des villes dans lesquelles il intervient, Abidjan n'y figurant pas, assorti d'une obligation d'épargne pendant la période des remboursements. Le montage institutionnel, fort complexe, a fait l'objet de négociations délicates au terme desquelles l'Association française des volontaires du progrès (AFVP) devait

assumer la coordination du programme, les opérations de terrain étant sous la responsabilité de plusieurs organismes non gouvernementaux ivoiriens. L'intermédiation de terrain reste en fait une faiblesse majeure du projet, les défaillances dans le suivi et la gestion des crédits tenant, pour partie, au peu de professionnalisme de plusieurs ONG. Par ailleurs, les activités du PASI couvrent aussi bien les micro crédits de court terme inférieurs à 150 000 francs, s'adressant aux opérateurs les plus démunis, et les « grands » prêts jusqu'à 3 millions visant le haut de l'artisanat urbain et du petit commerce. En d'autres termes, les dimensions sociales et entrepreneuriales sont simultanément prises en compte, de sorte que celui-ci se situe à la charnière entre deux approches, qui font du reste débat au sein du dispositif.

Les premières années d'exécution du Programme d'appui au secteur informel se sont soldées par une dérive des taux de recouvrement et, partant, de l'équilibre financier du projet. A compter de 1995, le dispositif a resserré sa politique de crédit. Sans être tout à fait abandonnées, les préoccupations originelles envers les attentes des micro opérateurs ne sont désormais prises en compte qu'en conditions de second rang, et lorsqu'elles confortent le PASI dans son objectif d'efficacité financière interne. Plus au fond, les contraintes et objectifs financiers du dispositif tendent à une sélection plus sévère du public-cible, qui se traduit par un glissement sensible des caractéristiques socio-économiques des opérateurs aidés.

Les réelles difficultés matérielles apparues dans le suivi des opérateurs, et le déficit en formation initiale des personnels de terrain, ont conduit les agents de base à réduire leurs efforts d'encadrement et de transfert des compétences en direction des opérateurs aidés, de sorte que le volet de contrôle des remboursements l'emporte peu à peu sur la composante de formation. Il faut également souligner que, dans la sélection des opérateurs par ces agents de terrain, entrent en compte l'estimation du taux moyen de recouvrement, la perspective de primes ou à l'inverse de sanctions. En d'autres termes, l'expérience PASI illustre toutes les ambiguïtés que portent les démarches soucieuses d'appui multiforme et, simultanément, d'un autoportage à terme. Un *gap* non négligeable entre d'une part la dimension sociale et l'approche intégrée du programme et, d'autre part, les pratiques qu'induit l'intéressement des animateurs aux résultats financiers de l'activité semble ainsi se former, révélant que la réalité des projets d'aide ne s'épuise pas dans les ambitions affichées.

Le Programme d'appui au secteur informel est, à divers titres, en quête d'équilibres neufs et d'un positionnement au sein du système d'appui à la petite entreprise ivoirienne. Les négociations amorcées avec le CFRAR, promoteur d'une conception du développement « par le bas », sont un premier symptôme des incertitudes. Conçu afin d'aider les populations urbaines à créer des activités génératrices de revenus, et converti depuis

peu au principe de recouvrement des coûts, le programme semble par ailleurs intégrer les tensions entre diverses conceptions, ou idéologies de l'aide : sociales *versus* financières, centralisatrices *versus* mutualistes notamment. Il semble enfin que les mutations en cours conduisent à une marginalisation des ONG chargées de la gestion courante des prêts – soit que celles-ci se transforment en simple animateurs de groupements professionnels à venir, soit qu'elles disparaissent de l'organigramme.

*Un projet offensif en gestation :
Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP)*

Les incertitudes pesant sur la capacité du PASI à conjuguer les dimensions sociale et entrepreneuriale de son action, la complexité de son montage, les difficultés à mobiliser des relais efficaces pour gérer le suivi de terrain, enfin l'improbabilité d'un équilibre financier de la structure conduisent divers bailleurs à envisager des approches alternatives. Parmi celles-ci, le projet d'implantation à Abidjan d'un dispositif de type mutualiste lié au réseau international Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP) est sans doute le plus ambitieux. Il bénéficie surtout du capital d'expériences engrangées, avec succès, dans le domaine du micro crédit aux très petites entreprises (TPE) du Sénégal et à Madagascar. Les caractéristiques d'ensemble de l'approche font de l'ACEP une structure aisément reproductible d'un pays à l'autre pourvu qu'elle soit sur un « marché potentiel » d'emprunteurs suffisamment vaste. Le moindre mérite de la structure n'est pas de situer résolument, et sans état d'âme, l'activité de distribution de petits crédits dans une perspective strictement marchande, bien qu'elle sollicite aussi l'appui de bailleurs pour obtenir une subvention d'installation, et éventuellement une subvention de bonification d'intérêts pour les ressources empruntées. Ainsi, le moindre des paradoxes du projet ACEP en Côte-d'Ivoire n'est pas d'exiger du public entrepreneurial un comportement strictement marchand, tout en sollicitant au démarrage d'importantes aides qui le situe d'emblée, et pour trois ans au moins, hors du champ de l'équilibre financier : le besoin de financement du projet, pour lequel une demande a du reste été introduite auprès de l'ex-Caisse française de développement, est en effet d'environ 800 millions de francs CFA.

Les premières approches du marché abidjanais du micro crédit ont conforté le réseau ACEP dans son souhait d'une implantation rapide. Au terme d'une courte étude préalable, il est en effet apparu que les opérateurs exprimaient prioritairement des besoins en trésorerie et en renforcement des fonds de roulement, que ces besoins ne pouvaient être que partiellement satisfaits par la mobilisation du crédit familial, que la diversification des activités était le mode de croissance le plus répandu parmi les opérateurs de la capitale, qu'un niveau élevé de taux d'intérêt

sur des crédits de court terme n'était pas perçu par les opérateurs comme un obstacle à l'endettement. Notons que ces quatre constats s'accordent tous avec les résultats de la présente étude. Au total, le réseau ACEP évalue grossièrement le volume des placements de petits prêts à 1,7 milliards dès la première année. L'ampleur de ce montant situe d'emblée le projet dans une approche généraliste du crédit, et nullement dans une conception sélective ou ciblée visant à isoler quelques opérateurs aptes à effectuer un passage de seuil. Aussi ne peut-on prendre à la lettre – ou autrement que comme argument de vente du projet – l'ambition démesurée de l'ACEP misant sur des passages massifs de seuil par les seules vertus du petit prêt à court terme : un taux de 20 % de clients ivoiriens susceptibles d'afficher une croissance importante est pourtant avancé, au regard des résultats tirés de l'expérience sénégalaise.

Par ailleurs, l'approche ACEP consiste en une réduction maximale des risques de prêt. Les concours se limitent aux crédits de court terme, le financement des créations d'entreprises est éliminé, et sont sélectionnés des opérateurs supposés fiables à partir de profils sociologiques ciblés : il s'agit de mettre à distance les anciens fonctionnaires, les opérateurs exerçant sur des marchés à forte concurrence, les clients « sophistiqués » aptes à contourner les lois ou à retarder les procédures judiciaires, et les entrepreneurs dotés d'un fort capital social. Une enquête de moralité pour chaque demandeur est envisagée, afin d'apprécier les charges familiales, le train de vie – singulièrement le « niveau de dépenses ostentatoires » – et le degré d'engagement des prétendants envers leurs collectifs d'appartenance pour éliminer les profils de clients « à haut risque ».

L'approche strictement financière du dispositif ACEP exclut que le projet de crédit soit assorti de services non financiers, composante non rentable de l'aide aux micro opérateurs. C'est donc bien sur le seul segment commercial et généraliste de la distribution de prêts que l'Alliance compte s'implanter, hors de tout partenariat et concertation avec d'autres structures. On ne peut ignorer la forte charge combative du projet qui, réfutant toute pertinence et rentabilité à l'approche intégrée de l'aide, s'accorde bien aux sensibilités de nombreux bailleurs.

Vers une " Grammen Bank " ?

On évoquera brièvement les réflexions récemment amorcées, sur l'initiative d'universitaires européens soutenus par la Banque mondiale, sur l'opportunité et la faisabilité d'une ligne de « crédit aux pauvres » de type *Grammen Bank*. Les discussions en cours restent en effet embryonnaires, de sorte qu'on ne saurait encore préciser les éventuels contours du projet définitif. Toutefois, la procédure actuelle d'élaboration d'une « Banque des pauvres » attire l'attention sur la tentation, si courante dans l'approche développementaliste, de convertir des postulats

théoriques tirés d'expériences lointaines et d'ailleurs discutées dans leurs effets, en autant de vérités dont l'évidence supposée est telle qu'elle économise la pénible obligation d'une recherche approfondie sur les besoins et attentes des petits opérateurs, et d'une analyse détaillée des expériences passées et présentes de l'appui.

Les hypothèses pour l'heure défendues sont d'abord qu'une injection massive de petits crédits permettra de susciter peu à peu un tissu durable de petites unités urbaines et rurales, s'endettant pour des sommes toujours croissantes et pour des projets toujours plus évolutifs. Ensuite qu'un système de caution solidaire, assorti du contrôle interne par un « superviseur », est de nature à réduire les risques et à limiter les charges fixes du suivi par le dispositif. Enfin, qu'un appel à financement de la Banque des pauvres par des dons ou par des prêts à taux zéro fournis par des bailleurs, suffira à amorcer le cycle vertueux du crédit de proximité et de l'autoportage. On n'entrera pas ici dans la réfutation, ou à tout le moins la nécessaire modulation des hypothèses émises ; il suffira pour cela de renvoyer au cadrage de cette étude qui insiste sur l'indispensable jonction de l'épargne locale et du crédit *via* des intermédiations adaptées, ainsi qu'aux résultats des enquêtes mettant en évidence l'improbabilité des vues évolutionnistes, surtout quand elles confondent les logiques économiques de survie et d'entrepreneuriat.

6.5. L'Etat et l'appui financier aux petits opérateurs

Ampleur, limites, ambiguïtés d'une stratégie volontariste

Un paradoxe de nombre des inventaires disponibles sur l'appui au secteur privé ivoirien est de faire l'impasse sur – ou à tout le moins de n'évoquer qu'accessoirement – la place occupée par les Fonds sociaux nationaux dans le système d'aide. Or, ces Fonds s'inscrivent dans une longue tradition ivoirienne de gestion publique de ressources à vocation simultanément sociale, redistributrice et de développement, échappant aux circuits ordinaires du Trésor. Que les Fonds s'orientent désormais vers un soutien à la création de micro et petites entreprises souligne que l'Etat ivoirien entend bien imprimer ses logiques et ses intérêts à un secteur d'aide récent, en devenir et dont les équilibres sont loin d'être trouvés. On trouvera dans la partie du rapport réservée aux monographies une analyse détaillée du fonctionnement et des résultats du principal Fonds d'aide aux opérateurs – le Programme de création de micro entreprises (PCME). Aussi se limitera-t-on à exposer ci-dessous quelques données d'ensemble, relatives à l'impact des Fonds de 1994 à 1996.

L'ampleur de l'initiative Fonds sociaux est manifeste en termes de dotations cumulées effectivement mobilisées : celles-ci atteignent plus de 28 milliards pour les trois exercices concernés. L'intérêt des populations envers l'ouverture des divers guichets est par ailleurs évident, puisque

plus de 17 000 dossiers ont été déposés auprès des ministères techniques, 7 000 seulement ayant été rejetés faute de correspondre aux critères d'accès ou aux contraintes imposées à la présentation du dossier. En revanche, 80 % des dossiers complets soumis à examen ont été admis aux Fonds. L'automatisme du prêt est ainsi la règle, le rejet est l'exception, et il ne fait pas de doute que ce degré d'ouverture extrême, affirmant la vocation sociale et redistributive du dispositif, a puissamment contribué à sa popularité et à l'envolée des demandes de crédit. On notera enfin l'importance du montant moyen des prêts consentis – qui est, tous types de Fonds confondus, de 3,1 millions par dossier agréé et s'élève à 6,4 millions pour le seul Programme de création de micro entreprises ; ce qui conforte la polarisation des publics sur ces guichets.

Le Fonds national Femmes et développement (FFD) fait suite à une expérience de petits crédits inférieurs à 500 000 francs menée par l'Etat de fin 1992 à mi-1994, dans le cadre de l'opération N-femmes dont l'efficacité s'est révélée en deçà des espérances puisque 301 crédits furent distribués pour un total de 52 millions, les défaillances de remboursement ayant été générales, les ressources ayant en outre souvent été utilisées à des fins non productives. Il n'est pas certain pourtant que le FFD, mis en place début 1994, innove en matière de qualité de gestion. A la fin de l'exercice 1996, la structure avait en effet agréé 866 projets féminins pour un total de financement de quelques 700 millions, soit un dépassement de plus de 55 % de la dotation prévue. Le taux de remboursement des encours échus était par ailleurs inférieur à 10 % – résultat toutefois remarquable une fois comparé à celui des autres Fonds. Il convient de remarquer que le FFD accorde des prêts allant jusqu'à trois millions pour les personnes morales ; on est donc bien au-delà d'une opération de micro crédit telle qu'engagée par les mutuelles locales de type Mucrefab ou Mucrefbo. Mais rien n'indique que ces divers programmes de soutien aux femmes soient en continuité, le Fonds femmes et développement étant en effet centré sur Abidjan et Bouaké qui reçoivent respectivement plus de 70 % et 10 % des financements distribués. De plus, les crédits FFD ne sont pas renouvelables, et leur montant semble à la fois trop élevé pour des besoins ordinaires de trésorerie du petit commerce féminin auquel s'adresse le projet – les activités marchandes absorbent en effet plus de 85 % des ressources du Fonds – et trop modestes pour couvrir des besoins en équipement dans l'artisanat et la transformation. Enfin, aucun suivi de terrain sérieux n'accompagne l'accès aux ressources de ce Fonds.

Le Fonds national de la jeunesse (FJ) octroie des crédits de cinq millions maximum aux individus et collectifs non éligibles au Programme de création de micro entreprises (PCME) ou au Fonds d'installation et d'appui aux initiatives des jeunes agriculteurs (FIAJA). Il a ainsi pour vocation d'appuyer des activités non agricoles proposées par de jeunes

entrants sur le marché du travail. Près de 500 postulants ont été financés principalement pour des commerces de type alimentaire et général, tandis que l'artisanat et la transformation ne comptent que pour 16 % des ressources distribuées. On notera une fois encore la forte polarisation des financements de ce Fonds sur Abidjan et Bouaké, soit 60 % des crédits distribués, et l'absence de suivi et d'évaluation des jeunes opérateurs, de sorte qu'il est impossible de tirer un bilan de cette expérience.

Le Fonds d'intervention pour l'action culturelle (FIAC) a pour objectif de soutenir des manifestations culturelles organisées par de jeunes artistes ivoiriens ; il a permis de financer près de 50 projets – musicaux à 75 % – pour 272 millions de crédits décaissés. La totalité des financements revient à Abidjan. Il semble acquis que les bénéficiaires ne peuvent ni ne souhaitent s'acquitter des obligations de remboursement.

Le Fonds d'insertion des jeunes diplômés et de réinsertion des déflatés du secteur public et privé (FIJDRD), à laquelle une monographie est consacrée, est le plus important dispositif public de soutien aux micro et petits opérateurs urbains, à la fois en termes d'entrepreneurs financés soit 740 dossiers agréés pour l'exercice 1996, de montants de crédits distribués – 25 % des dotations cumulées des Fonds depuis 1994, et 29 % pour la dotation 1996 – et de plafond de ressources mises à disposition de chaque récipiendaire soit, à l'origine, huit millions pour les individus et 15 millions pour les personnes morales. La mise en œuvre de ce Fonds accompagne la réforme de l'indemnisation du chômage en Côte-d'Ivoire : plus de 10 000 allocataires d'indemnités ont été radiés des listes de l'Agence d'étude et de promotion de l'emploi (AGEPE). C'est au motif d'un transfert de ressources entre le fonds d'indemnisation des salariés et le guichet d'appui aux créateurs de petites entreprises qu'est désormais justifiée la dotation importante mise à la disposition du Programme d'appui à la micro entreprise (PCME). Une double difficulté grève pourtant son efficacité. D'une part, les solliciteurs de ressources, anciens salariés ou jeunes diplômés dépourvus d'expérience professionnelle, ne sont pas en mesure de présenter des garanties de compétence en gestion d'entreprise, et de monter le dossier descriptif et financier du projet. D'autre part, en aval de l'activité, l'absence de tout suivi de terrain n'a pas permis de déceler les insuffisances et difficultés à l'installation des opérateurs. Il en est résulté des modifications de contenu et de taille des projets, des abandons, des situations de précarité professionnelle, ou au mieux des équilibres financiers fragiles et obtenus au prix d'une omission complète de la contrainte de remboursement des crédits.

Des programmes de soutien des travaux à haute intensité de main-d'œuvre ont été mis à l'étude dès 1990, dans le cadre de la Politique nationale de l'emploi. L'une des mesures envisagées consistait à créer

une structure d'exécution de droit privé qui, à l'instar de Nigetip au Niger, *Faso Baara* au Burkina Faso ou Agetip au Sénégal, agirait pour le compte de l'Etat et des collectivités locales en se chargeant de la maîtrise d'ouvrage des chantiers de travaux publics. Toutefois, les enjeux économiques liés à un secteur particulièrement porteur pour les moyennes et grandes entreprises implantées dans le pays ont, dès avant la reprise, converti le projet en Agence d'exécution des travaux urbains en Côte-d'Ivoire (AGECI) dont les fonctions n'étaient guère compatibles avec une véritable stratégie d'emploi à long terme. Aussi, dans le cadre des nouveaux Fonds sociaux, un Fonds de soutien à l'emploi par des Travaux d'utilité publique à haute intensité de main-d'œuvre (FTHIMO) a été créé, orienté en vue d'embauches de jeunes et de femmes à l'échelon communal. Les dotations cumulées du Fonds, d'un montant de 3,1 milliards transitant par les budgets communaux, reviennent pour l'essentiel aux GVC locaux – ils ne sont donc pas directement orientés vers le secteur privé *stricto sensu* – et leur gestion ne semble pas exempte de critiques : retards de paiement ou sous paiement des prestations fournies par les groupements, absence de moyens de gestion des municipalités, arriérés de paiement des fournisseurs, etc., de sorte que l'Etat a dû se résoudre à suspendre les activités du FTHIMO courant 1996.

6.6. Programmes et projets d'impact ponctuel et/ou localisé

Des expériences multiples mais des pérennités non assurées

L'histoire récente de l'appui financier aux micro et petites entreprises a été jalonnée d'expériences nombreuses, à caractère ponctuel ou localisé. On en mentionnera ci-dessous quelques-unes pour mémoire, non que leur intérêt et impact soient moindres que ceux précédemment décrits mais parce que, relevant tous d'une même dynamique de « projet » voire d'engagements financiers limités dans le temps et dans l'espace, ne sont pas de nature à modifier durablement la configuration d'ensemble du système d'appui aux micro et petites entreprises.

Appui aux micro entreprises de la région d'Abidjan, FAC-AED

Une tentative d'aide à l'investissement de petits promoteurs de la région d'Abidjan a été engagée à partir de 1993 sur un Crédit déconcentré d'intervention (CDI) géré par la Mission française de coopération. Les concours, de 1 à 6 millions par dossier, étaient conditionnés à un apport de 20 % au moins de l'investissement prévu et à l'acceptation d'une assistance technique. Au total, l'opération n'aura pas produit de résultats significatifs, l'activité ayant plutôt consisté à éliminer des dossiers jugés

peu fiables voire opportunistes : moins de 4 % des dossiers examinés, et moins de 1 % des promoteurs reçus ont finalement été appuyés.

L'expérience pilote du Fonds de développement (Fondev-PPIDES)

En 1993, la Banque mondiale ainsi que le Royaume de Norvège ont apporté leur soutien à un Projet pilote d'intégration des femmes au développement économique et social (PPIDES), prévu pour une période de quatre ans et conçu par le Ministère de la Promotion de la femme. Ce projet visait à la fois à soutenir l'intégration économique des femmes *via* des formations professionnelles et des financements adaptés, et à l'amélioration de leur situation sociale et sanitaire. Le Fonds de développement (FONDEV) a ainsi été mis en place, finançant des micro opératrices et une cinquantaine de groupements féminins informels. Quelques commerces, ateliers de couture et maquis ont pu être ainsi financés en zone urbaine. Si les résultats chiffrés de cette initiative ne méritent pas qu'on s'y attarde longtemps, il convient pourtant de signaler que l'expérience figure parmi les premières « approches genre » de type intégré, avec l'opération N-femmes, déjà signalée.

Le Fonds d'appui aux activités génératrices de revenus des femmes du Sud-Ouest et Centre-Nord

Curieusement imputé au poste Appui aux petites et moyennes entreprises (APME) de la Coopération belge, ce fonds d'appui (FAAGR) défini à la 7^e Commission mixte ivoiro-belge est doté de 240 millions de francs CFA destinés à appuyer des activités génératrices de revenus de 2 400 femmes rurales et urbaines, dont certaines bénéficient d'un soutien en formation technique et gestionnaires. La priorité au crédit est accordée aux femmes ayant reçu une formation préalable en gestion financière. A l'instar de bien des projets ayant pour cible les micro activités, féminines ou non, le Fonds a globalement honoré sa fonction redistributive et de lutte contre la pauvreté. Mais en aucun cas il n'a permis de « renforcer la petite entreprise » locale par des passages de seuils d'activités.

Trickle Up

Créée en 1992, l'association ECO-DEV intervient dans deux domaines principaux soit la santé et la lutte contre le SIDA, et la lutte contre la pauvreté. Cette organisation non gouvernementale appuie les micro entreprises ses actions ciblant les personnes démunies exerçant

dans le secteur informel. Deux projets financés par les bailleurs de fonds différents sont mis en œuvre par ECO-DEV : le programme *Trickle Up* d'une part, un projet de génération de revenus pour les femmes démunies d'autre part.

Trickle Up, financé par une association américaine basée à New York, vise à impliquer dans des activités génératrices de revenus des groupes défavorisés. Le programme consiste à fournir 100 dollars américains non remboursables à des publics précarisés afin que ceux-ci réalisent un projet de création d'activités génératrices de revenus. L'appui d'ECO-DEV au projet consiste à identifier les personnes à financer, à leur assurer un minimum de formation en gestion d'une petite affaire, et à s'assurer de leur aptitude à gérer une activité. Sur la base du suivi réalisé par un petit nombre d'agents encadreurs, un rapport est envoyé à New York, l'appui étant poursuivi au besoin. Ce programme a permis au cours de la période 1994-1997 de financer et d'encadrer cinquante micro entrepreneurs, environ le dixième ayant réussi à sortir de leur situation de pauvreté.

Le principe de fonctionnement du projet de génération de revenus pour les femmes démunies est à peu près similaire à celui du programme *Trickle Up*, l'équipe d'appui étant d'ailleurs la même. En terme de résultat, le projet financé et fourni un appui en gestion à 90 femmes.

Expériences des fondations privées et projets d'Ambassades

On a déjà entrevu les tentatives d'intervention de la Fondation Friedrich Naumann dans le domaine de la formation professionnelle *via* les Chambres régionales des métiers. L'activité de cette structure issue du Parti libéral allemand, et intervenant localement à titre d'organisme non gouvernemental, a consisté à abonder un fonds de garantie initialement destiné au financement de groupements de petits commerçants et artisans urbains dans différentes communes d'Abidjan – feronniers, vendeuses de vivriers, cordonniers, rotiniers. Ultérieurement, la fondation a élargi son public aux opérateurs du bâtiment, de la mécanique et des métaux, du bois et des textiles, de l'artisanat d'art. Un objectif de la fondation était d'encourager la création de multiples sociétés de caution mutuelle sur des bases catégorielles, encadrées et suivies par le CONOSI à qui un fonds de garantie de 31 millions était ouvert. Suite à l'échec de l'expérience, pour partie lié aux insuffisances techniques et gestionnaires de l'intermédiaire de terrain, ainsi que par quelques défaillances et indécidatesses de groupements, le fond de garantie a été entièrement converti en prêts – ou si l'on préfère liquidé – fin 1993.

La plupart des ambassades des pays du Nord présentes en Côte-d'Ivoire gèrent des lignes de financement destinées à des opérations de développement de faible taille. Les soutiens financiers de ces « petits

projets d'Ambassade » (PPA) sont destinés à des associations locales orientées vers l'appui aux micro et petites unités rurales et urbaines à caractère productif. L'Allemagne, la Belgique, le Canada, les Etats-Unis, la France, la Grande Bretagne, le Japon, les Pays Bas et la Suisse ont chacun leur ligne, leurs règles d'attribution – les dons ne sont pas rares – et leurs conditionnalités, le plus souvent très libérales, pour financer des projets dans une fourchette unitaire de 3 à 25 millions. A titre d'exemple, la Coopération belge aura engagé près de 160 millions dans son programme de micro interventions de 1991 à 1996, le quart environ de ces financements ayant bénéficié à des activités productives urbaines et périurbaines. Il est loisible de ranger dans ces projets le Programme de micro réalisations (PMR) du Fonds européen de développement (FED), mené en Côte-d'Ivoire dès Lomé I – il était alors exécuté par la DMC et s'orientait principalement vers le monde rural –, désormais destiné à des appuis ponctuels au développement rural et urbain, sous forme de dons. On notera, tant le fait est rare dans le domaine du soutien, que les Petits projets d'Ambassade dont l'enveloppe globale se situe à quelque 400 millions pour l'exercice 1996, hors PMR, sont dotés d'une coordination collective afin d'éviter des doublons ou des situations de mise en concurrence entre bailleurs.

Partie 3

Stratégies entrepreneuriales et logiques d'appui Des affinités réduites

Introduction *

Cette partie d'ouvrage, consacrée à la rencontre des dispositifs d'appui et des entrepreneurs urbains, expose en trois temps les analyses tirées des principaux résultats d'enquêtes de terrain menées d'une part auprès de 586 opérateurs du Burkina Faso et de Côte-d'Ivoire, et d'autre part au sein d'une vingtaine d'organismes de soutien au secteur des petites et moyennes entreprises.

Le chapitre 5 exposera tout d'abord la démarche de construction de l'échantillon des petits patrons enquêtés et de passation des entretiens. La méthode, commune aux deux pays, a été conçue en vue de favoriser deux types d'analyses comparatives. L'une est relative aux caractéristiques et comportements différenciés des opérateurs de chacun des pays ; on verra que, de ce point de vue, les convergences l'emportent largement sur les traits distinctifs. L'autre vise à confronter les attentes exprimées par les opérateurs et les offres émanant des organismes. Les développements suivants se consacreront à l'examen détaillé des traits morphologiques et de structure des petits entrepreneurs et de leurs entreprises, ainsi que les outils de gestion employés, les formes de mobilisation des facteurs de production – main-d'œuvre et capitaux –, les types d'accumulation et de réinvestissement. Il s'agira ainsi de mettre à plat les logiques et des pratiques d'exploitation des actifs entrepreneuriaux. A l'occasion, quelques différences seront évoquées entre les deux sous-groupes de patrons formant l'échantillon soit, d'une part, des entrepreneurs dits « aidés » parce qu'ayant bénéficié de soutiens d'un organisme d'appui et, d'autre part, des patrons dits « non aidés » ou « homologues » parce que non récipiendaires mais sélectionnés, par nos soins et pour les besoins de l'étude en vue de jouer le rôle de population témoin. On se bornera, dans ce chapitre, à comparer ces sous-groupes d'opérateurs sur un petit nombre de traits attestant de façons à l'évidence distinctes d'entreprendre, ou encore de types d'entreprises manifestement dissemblables, qui sont autant d'indices d'effets *ex ante* des aides – liés, par exemple, aux sélections volontaires ou implicites des publics-cibles –, ou d'effets *ex*

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

post, décelables par exemple dans les changements affectant la gestion des activités ou l'organisation des établissements.

Le chapitre 6 traitera en détail des conséquences des appuis dispensés sur la dynamique des entreprises. Il s'agira d'apprécier, à partir des données d'enquêtes de terrain, l'effet des actions de soutien dans deux directions. On abordera en premier lieu les « effets de sélection » des opérateurs, engendrés par la mise en application des critères, explicites ou non, d'accès à l'aide. Ceux-ci sont importants à souligner d'emblée : les opérateurs aidés par les dispositifs ont en effet, et sous divers aspects, un profil suffisamment distinct du petit patronat réel pour qu'on s'interroge sur l'origine et les implications d'une telle différenciation. En deuxième lieu, on analysera l'impact des aides sur les performances des entreprises, ainsi que sur leur fonctionnement interne. On ne saurait pourtant estimer ces impacts en mettant au seul crédit des appuis toutes les transformations affectant les destinataires, de sorte que l'analyse confrontera souvent les résultats des opérateurs aidés à ceux qu'ont obtenus leurs « homologues » non aidés. Enfin, ce chapitre laissera une vaste place aux besoins d'appui, ou plus précisément aux « attentes » des petits patrons interrogés, qui apparaîtront dans leur diversité et plus encore dans leur interdépendance. De ce point de vue, les services offerts par les dispositifs semblent, à divers égards, faiblement ajustés à la demande effective.

Le chapitre 7, enfin, se consacrera à une approche plus englobante de la rencontre entre les dispositifs d'appui et les mondes du petit patronat. Il s'agira alors d'éclairer les fragilités, les incertitudes et le devenir mal assuré des systèmes d'appui burkinabè et ivoirien par un examen attentif des logiques institutionnelles guidant cette nouvelle génération d'initiatives et renvoyant, pour une bonne part, à un déficit originel de régulation. Seront aussi abordés l'un des paradoxes majeurs de l'aide aux petits opérateurs privés, définissant l'« autoportage », l'« équilibre financier » ainsi que la « pérennité » des structures d'appui comme autant de conditionnalités, bien qu'aucun organisme de soutien ne soit en mesure d'y parvenir. Cas particulier – mais fort significatif – des ambiguïtés contemporaines du champ global de l'aide publique au développement, le soutien au micro et petit entrepreneuriat africain semble hésiter entre une problématique de commercialisation de services marchands, et une préoccupation sociale de soutien aux populations précarisées. Et l'on peut se demander si, au total, les petites entreprises urbaines sont en mesure de tirer à terme un réel avantage de ces bienveillances composites.

Chapitre 5

LE PETIT ENTREPRENEURIAT TEL QU'EN LUI-MÊME

Caractéristiques d'ensemble, dynamiques de création et de diversification *

Le but de ce chapitre est de présenter les principales caractéristiques du micro et petit entrepreneuriat urbain, telles qu'elles sont apparues au terme d'une enquête menée auprès de 586 patrons du Burkina Faso et de Côte-d'Ivoire. Les traits socio-économiques de ces opérateurs seront ici décrits, la morphologie et le fonctionnement interne de leurs entreprises seront étudiés, les logiques d'accumulation seront abordées. De même, on tentera de restituer au mieux les difficultés de création puis d'exploitation courante des actifs entrepreneuriaux. Cette première approche du monde de la petite entreprise permettra d'en apercevoir l'extrême diversité – de taille d'exploitation, de perspectives d'évolution notamment –, le constat suggérant ainsi l'extrême difficulté d'ajuster les appuis à des dynamiques si fortement différenciées. Par ailleurs, l'une des spécificités de l'étude tient à la construction par étapes successives de l'échantillon enquêté, celui-ci se composant, à parts égales, de patrons « aidés » puisque ayant bénéficié d'un concours – ces patrons ont dû être choisis sur différents critères de représentativité des publics sélectionnés par les dispositifs d'appui –, et de patrons « homologues », n'ayant pas reçu d'aides, mais choisis en raison de leur grande proximité, sociologique et économique notamment, avec les patrons « aidés ». C'est toutefois dans le chapitre suivant que la comparaison systématique des performances entre les deux sous-groupes d'entrepreneurs sera effectuée.

1. L'enquête auprès des petits opérateurs burkinabè et ivoiriens Objectifs et méthodes

Une des premières tâches de l'étude a consisté, on l'a vu, à dresser des inventaires complets de dispositifs d'appui implantés au Burkina Faso et

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

en Côte-d'Ivoire. Ceux-ci ont mis en évidence d'une part le nombre élevé d'organismes intervenant en ce domaine, d'autre part l'extrême diversité de leur statut, enfin la variété des actions menées en direction des micro et petites entreprises locales. Quelques dispositifs ont ultérieurement été sélectionnés en vue d'analyser leur fonctionnement interne, les logiques institutionnelles de leur action et leurs résultats quantitatifs. Enfin, une partie des entrepreneurs aidés par ces organismes a été approchée et étudiée en détail, à l'aide d'une enquête par questionnaire.

L'enquête s'est limitée aux patrons aidés exerçant en milieu urbain. Les dispositifs agissant exclusivement dans le monde rural ou finançant les seules activités agro-pastorales ont ainsi été exclus du champ de l'étude. Cette restriction n'a cependant pas interdit de prendre en compte l'aide dispensée à des opérateurs pratiquant le maraîchage, l'horticulture, l'arboriculture ou l'élevage en milieu urbain ou périurbain ; ceux-ci ont alors été rangés dans le secteur de la production. La prise en compte d'activités primaires est du reste conforme à l'économie citadine d'Afrique subsaharienne : si leur importance reste souvent négligée ou imparfaitement couverte lors d'enquêtes sur les secteurs informels, elles n'en constituent pas moins un registre majeur dont jouent les citadins pour survivre, vivre ou accumuler, en s'adossant à un marché directement issu de l'agglomération des hommes (Schilter, 1991).

Par ailleurs, on a souhaité s'intéresser spécialement aux opérateurs gérant des activités distinctes de tâches strictement domestiques. Cette nuance fait référence à la situation prévalant pour nombre de micro unités où la différenciation entre la sphère privée et familiale d'un côté, et de l'autre la sphère de production et d'échange marchands reste partielle : un segment significatif du secteur informel demeure, on le sait, « enchâssé » dans les autres dimensions de la vie et de l'organisation sociales.

Le choix des dispositifs d'appui enquêtés en détail s'est opéré à l'aide de divers critères. Le premier tient à l'ancienneté : en éliminant les structures les plus récentes ou en phase pilote, on a pu s'assurer *a priori* d'une meilleure mesure de leurs interventions courantes. Le second tient compte du poids relatif des structures dans le paysage global de l'appui, et de l'importance relative des soutiens qu'elles dispensent. Certains organismes sont apparus fragiles, leur avenir incertain, leurs actions ou leur public-cible peu significatifs des tendances de l'appui contemporain, de sorte qu'ils n'ont pas été retenus. D'autres, à l'inverse, figurent dans la sélection parce que plus représentatifs de l'offre d'aide durablement disponible. Un troisième critère a introduit la diversité des formes d'aide aux petits patrons. Une distinction s'est imposée entre aides financières et non financières, et le déséquilibre ambiant au profit des appuis à composante « crédit » a été reconduit dans la sélection finale (1).

(1) On verra, dans la présentation des résultats, que la distinction n'apparaît pas si tranchée sur le terrain, plusieurs dispositifs non financiers consacrant une part importante

Au total, neuf dispositifs ont été sélectionnés dans chacun des deux pays (2), qui reflètent convenablement la variété des statuts et des montages institutionnels possibles : tantôt produits financiers gérés directement par des « guichets » de bailleurs, tantôt projets « intégrés » de coopérations bilatérales, tantôt initiatives d'organisations non gouvernementales étrangères ou nationales, tantôt structures assujetties à une ou plusieurs tutelles ministérielles voire à un financement étatique, ou à l'inverse affranchies de tout lien effectif avec l'administration, etc.

Il n'est pas inutile de mentionner que le choix des dispositifs d'appui aux petits patrons urbains a posé de délicates questions relatives au contenu de la notion de « micro et petite entreprise » (MPE). Ainsi, les morphologies des milieux d'opérateurs du Faso et de Côte-d'Ivoire sont, on l'a vu en partie 1, proches au plan de leurs grandes composantes, et suffisamment distinctes du point de vue des pondérations entre ces dernières pour susciter des définitions propres à chaque pays ; encore ces dernières sont-elles rares, et rarement concordantes. Ainsi, au Faso, l'éviction d'opérateurs et d'entreprises « moyennes » n'a guère posé de problème : ces entreprises sont peu nombreuses et aisément identifiables, de sorte qu'elles ont été à coup sûr éliminées de l'échantillon des MPE. En revanche, quelques entreprises en Côte-d'Ivoire, ne répondant pas aux définitions nationales de la PME « moderne », ont été conservées dans l'échantillon, bien qu'elles réalisent des chiffres d'affaires supérieurs à 100 millions de francs CFA.

Plus difficile, et dans les deux pays, a été le repérage des activités qui, situées en deçà du seuil de la micro entreprise stable mais employant des ressources familiales, devaient être exclues du champ de l'étude parce que relevant plutôt d'unités domestiques effectuant à l'occasion des actes productifs à but marchand et monétaire (3). Le paysage de l'appui reste, on l'a vu, passablement encombré de programmes où le soutien aux personnes – pour retrouver ou créer un emploi, pour compenser des pertes de pouvoir d'achat suite à la dévaluation, pour améliorer le revenu des ménages pauvres par exemple – le dispute à l'aide aux entreprises. La césure est à l'évidence imprécise entre d'un côté l'activité très modeste, relevant de ce qu'il est convenu d'appeler l'« auto-emploi » – ou encore l'« activité génératrice de revenus » – et de l'autre l'exploitation

de leur temps au montage de dossiers « bancables » destinés aux structures de financement – quand ils n'offrent pas eux-mêmes des services ponctuellement ou partiellement financiers : aides exceptionnelles, fonds de garantie par exemple.

(2) On doit signaler le statut particulier du FASI (Burkina Faso) dans cette étude, retenu dans l'analyse des dispositifs mais écarté de la base de constitution de l'échantillon burkinabè en raison de l'extrême dispersion géographique de ses bénéficiaires.

(3) La frontière, certes fondée en théorie parce que tracée par elle, se révèle particulièrement difficile à repérer dans les faits. On sait que dans son *Histoire économique*, Max Weber fait de la production destinée au marché l'un des critères de l'entreprise permettant de distinguer celle-ci de l'univers strictement domestique.

familiale présentant déjà certains traits d'entreprise. Et l'imprécision se réfracte massivement dans les publics soutenus par les dispositifs burkinabè et ivoiriens.

L'existence d'un local professionnel aurait pu ici servir d'indicateur. A l'examen, ce critère a cependant paru plus commodément opératoire qu'économiquement exact. Le lien entre le degré de professionnalisation des activités et le type de local est en effet moins immédiat qu'on le pense parfois – de même, d'ailleurs, que l'organisation ou la formalisation des activités ne constitue pas un indicateur sûr du volume d'affaires traitées ou des résultats financiers. En outre, exclure totalement les activités à domicile – ou plus généralement sans local professionnel fixe et distinct – aurait fait prendre le risque de masquer les effets liés à l'ambivalence des objectifs de nombreux dispositifs, mêlant l'aide aux particuliers et à l'entreprise, le prêt de consommation et le financement d'investissements, et d'évacuer les logiques composites caractérisant fondamentalement le milieu de l'aide. En conséquence, si la sélection d'entrepreneurs aidés issus des répertoires des dispositifs s'est attachée à bien représenter des unités dont la taille d'affaires, la nature du local, le niveau d'emploi suggéraient d'emblée l'existence de micro et petites entreprises, elle n'a pas pour autant ignoré les unités de plus modeste dimension, présentant les traces d'activités plus faiblement institutionnalisées.

L'enquête auprès des opérateurs visait à décrire les caractéristiques et les dynamiques des micro et petites entreprises des deux pays. Mais elle devrait permettre d'apprécier sur le terrain l'effet des soutiens dispensés par les dispositifs, puis d'identifier d'éventuels écarts entre les offres d'appui et les attentes des petits opérateurs. Aussi, l'échantillon interrogé au Faso et en Côte-d'Ivoire a été subdivisé en deux sous-ensembles numériquement égaux. Le premier vient, on l'a vu, du choix représentatif de publics ayant bénéficié d'aides. Le second, composé d'opérateurs non aidés, a été construit par appariement : à chacun des petits patrons aidés correspond un « homologue » doté de caractéristiques semblables.

1.1. Sous-population des opérateurs aidés

Modalités de construction

Pour cerner les traits démographiques, sociaux et économiques des opérateurs bénéficiaires d'aides, on s'est appuyé sur les fichiers et les dossiers individuels des neuf dispositifs sélectionnés dans chaque pays, afin d'isoler des effectifs représentatifs de l'importance et de la nature des activités soutenues. La sélection a pris en compte six critères majeurs : âge, ancienneté, sexe, localisation, nature, taille d'activité. L'échantillon finalement enquêté a néanmoins été soumis à quelques ajustements sous l'effet de contraintes tenant, en particulier, à l'accès plus ou moins aisé aux listes tenues par les dispositifs, à la qualité variable de l'archivage

des dossiers mentionnant les traits socio-économiques des patrons aidés, et aux difficultés de repérage de terrain des patrons initialement sélectionnés – cessations d'activités, changements de lieu ou de type d'activité, etc. (4). Il est arrivé, de plus, que certains organismes aient émis des réserves ou parfois explicitement fait barrage à tout entretien avec un opérateur retenu à l'origine, suite par exemple à un litige non tranché. Bien que peu fréquentes, les substitutions auxquelles il a fallu procéder ont néanmoins réduit la dimension totalement aléatoire du choix initial. En contrepartie, elles ont fourni d'utiles indications sur le fonctionnement interne des dispositifs eux-mêmes : souci de présenter, *via* les récipiendaires, une image systématiquement avantageuse des interventions ; variabilité, d'un organisme à l'autre, du travail de suivi de terrain des opérateurs ; degré divers de précision des répertoires tenus ; qualité aléatoire des tâches d'archivage des dossiers – qui, au passage, signale l'intérêt très contrasté d'un dispositif à l'autre envers la mémorisation de leurs actions.

Au total, l'enquête a tenu compte, outre les six critères initialement retenus, des trois conditions supplémentaires suivantes : être toujours en activité lors de l'enquête, exercer encore dans le lieu géographique effectivement enregistré par les dispositifs, être physiquement présent lors de l'entretien. Enfin, pour prendre la meilleure mesure des effets des actions des organismes, il a été convenu de ne retenir, parmi les bénéficiaires, que ceux dont le soutien avait été accordé depuis au moins six mois.

En Côte-d'Ivoire, quatre des neuf dispositifs choisis s'imposaient par l'ampleur de leurs interventions. Il s'agit du Programme d'appui au secteur informel (PASI) soutenu par la Banque mondiale et exécuté, *via* plusieurs associations non gouvernementales, par l'Association française des volontaires du progrès (AFVP) ; du Fonds ivoirien pour le développement des investissements (FIDI) bénéficiant d'un financement de l'Union européenne ; du Programme d'aide à la création de la micro entreprise (PCME), composante majeure des Fonds sociaux nationaux ; et des Caisses coopératives d'épargne et de crédit (Coopec). Deux structures ont été retenues au titre de la probable généralisation de leur démarche, ou de leur singularité : c'est le cas des expériences de crédit décentralisé,

(4) On s'est en effet abstenu d'enquêter auprès d'opérateurs en cessation d'activité, ou de ceux n'ayant pas réalisé un projet entrepreneurial pour lequel ils avaient été financés, et ce pour des raisons évidentes de délai de repérage sur le terrain. L'absence inévitable, dans l'effectif enquêté, d'opérateurs bénéficiaires en faillite, ou défaillants envers les engagements contractés auprès des organismes d'aide, constitue néanmoins un biais d'échantillonnage non négligeable, dont l'effet premier est de rabattre les comportements et performances des opérateurs aidés, tels qu'analysés à partir des résultats d'enquête, sur ceux des seuls entrepreneurs en exercice, ce qui améliore incontestablement le bilan des soutiens.

certaines d'inégale maturité, engagées par les Fonds locaux d'épargne-crédit (FLEC), émanation d'une Fédération d'opérateurs du secteur informel ; et par la Société mutuelle d'épargne et de crédit (SMEC) mise en place par le Comité national des opérateurs du secteur informel (CONOSI). Enfin, trois projets moins généralistes, visant des segments ciblés d'activité, ont été retenus : la petite distribution pour l'Opération commerçants ivoiriens modernes (OCIM), la petite entreprise de production pour l'Aide aux initiatives productrices de base (AIPB) financée par l'ex-Caisse française de développement (CFD), la micro activité féminine pour l'Accès des femmes aux services financiers (AFISEF), projet appuyé par la Coopération canadienne.

Opérateurs enquêtés selon l'organisme d'appui (Côte-d'Ivoire)

PASI	FIDI	PCME	AIPB	Coopec	FLEC	SMEC	OCIM	AFISEF	Total
46	15	55	10	12	6	4	8	4	160

Un quota d'opérateurs, tous bénéficiaires d'aide depuis plus de six mois, a été fixé pour chaque organisme retenu en raison du nombre des dossiers traités, de l'importance des engagements financiers ou d'autres types de services éventuellement fournis. Ce sous-échantillon se compose enfin d'opérateurs proches des caractéristiques du public ordinairement aidé : le secteur d'activité, le sexe, le lieu d'implantation, la nature et le montant de l'appui correspondent au mieux aux destinataires habituels, ou plus précisément à la population effectivement en exercice au cours de la période d'enquête.

Au Burkina Faso, les 133 patrons aidés sélectionnés pour l'enquête ont été répartis de façon modulée en raison du poids relatif de chacun des neuf dispositifs ; on a néanmoins évité de reproduire dans l'échantillon les fortes disparités entre eux. Les organismes les mieux représentés sont ceux qui cumulent ancienneté et ampleur des interventions : Promotion du développement industriel, artisanal et agricole (PRODIA), structure de droit burkinabè financée par diverses sources publiques et associations européennes ; Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF) soutenu par l'Etat et le PNUD. A l'inverse, le Programme d'appui à la création de petites et moyennes entreprises (PAPME) de l'Union européenne, dispositif récent, doté de financements considérables mais n'ayant apporté d'appui qu'à un petit nombre d'entrepreneurs, est plus faiblement représenté dans l'échantillon final.

Une distinction s'est imposée entre les dispositifs financiers et non financiers. Ainsi, cinq structures ont clairement cette vocation, assortie ou non d'autres formes de soutien : outre les AIPB, le FAARF, le PAPME et PRODIA déjà évoqués, on rajoutera le Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB). Les quatre autres dispositifs retenus, pour leur part, ne

proposent par des crédits : il s'agit du Bureau des artisans (BA) appuyé par la Coopération allemande ; du Bureau d'appui à la micro entreprise (BAME), projet soutenu par la Coopération française ; de la Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou (CAPEO) financée par la Coopération canadienne ; et du Programme d'appui à la promotion des artisans et de l'artisanat au Burkina Faso (PAB) issu de la Coopération suisse.

Opérateurs enquêtés selon l'organisme d'appui (Burkina Faso)

AIPB	BA	BAME	CAPEO	FAARF	PAB	PAPME	PRODIA	RCPB	Total
15	15	15	15	17	15	6	20	15	133

Enfin, conformément à la dispersion territoriale des appuis au Burkina Faso, et bien qu'une majorité d'organismes soit installée et développe ses actions dans ou à partir de la capitale, trois dispositifs sont également basés en province. Deux sont implantés ou représentés à Bobo-Dioulasso (BA, BAME), le troisième (PAB) exerçant à Koudougou. Signalons aussi que si deux autres dispositifs, le FAARF et le RCPB, ont établi leur siège à Ouagadougou, leur espace d'intervention incorpore de vastes zones rurales, exclues du champ de l'étude.

1.2. Sous-population des petits opérateurs « homologues »

Une construction par appariement

Outre les patrons bénéficiaires de soutiens, un second sous-ensemble d'opérateurs a été sélectionné puis soumis à l'enquête par questionnaire. De taille exactement égale au précédent, il se compose de promoteurs non aidés, appelés par convention « homologues » puisque leur identification sur le terrain a été menée en raison de critères de sexe, d'activité, de type de local et de position géographique identiques à ceux des patrons aidés. En d'autres termes, à chaque opérateur figurant dans la sous-population d'opérateurs aidés correspond un patron « non aidé » ou « homologue » au sens des caractéristiques précédentes.

La démarche de constitution de ce sous-groupe comporte, du point de vue de l'étude, un avantage évident puisque la reconduction de quelques grands traits socio-économiques favorise d'indispensables comparaisons. Elle permet de mieux isoler ce qui est imputable, dans les mutations des entreprises relevées sur le terrain, d'une part aux effets des interventions dispensées, et d'autre part à l'évolution interne des petits établissements. En revanche, la construction du sous-groupe « homologue » ne permet pas d'affirmer que celui-ci soit tout à fait représentatif de l'économie « réelle », puisque les sélections initiales des dispositifs – type d'activité, sexe, localisation géographique notamment – se trouvent mécaniquement

importées dans la population-témoin. Néanmoins, les caractéristiques et comportements de cette population divergent fort peu, *nolens volens*, des données tirées de différentes enquêtes menées dans les secteurs informels burkinabè et ivoirien.

La démarche revenant à observer un groupe témoin et à susciter ainsi des effets de contraste fonde une des originalités de l'étude. Elle a paru à même de ne pas l'enfermer dans un paradigme opérationnel et étroit de l'aide à l'entreprise conduisant souvent, faute de vérification adéquate, à présupposer que l'énumération des actions des dispositifs vaut pour identification des besoins des opérateurs ; ou que l'étude des seuls opérateurs bénéficiaires vaut pour mesure de la qualité des soutiens et de la satisfaction des récipiendaires. C'est la comparaison des deux sous-populations qui a ici permis d'observer les difficultés de croissance, les attentes en soutien apparaissant dans le cycle de vie des micro entreprises, et ce indépendamment des effets de structure induits par tout système d'intervention et des effets d'offre produits, sur les agents, par les différentes aides.

2. Entrepreneurs aidés et non aidés

Principales caractéristiques d'ensemble

Sont présentées ci-dessous les caractéristiques d'ensemble des 266 et 320 entreprises burkinabè et ivoiriennes. L'objectif est, dans l'immédiat, plus descriptif qu'analytique : il s'agit de mettre en évidence les traits communs des établissements, leur distribution par catégories simples et significatives au plan de la taille, du type d'activité, de l'organisation interne. Des comparaisons entre opérateurs aidés et non aidés sont parfois faites, en particulier lorsqu'elles tendent à pondérer ou à donner leur sens aux données d'ensemble. On anticipera parfois sur des résultats exposés plus tard, relatifs par exemple à la répartition par âge et par sexe des opérateurs, quand ceux-ci sont apparus nécessaires à la compréhension de la morphologie des unités, qui reste ici le véritable objet d'étude.

2.1. Des entreprises essentiellement personnelles

Les résultats d'enquête confirment du reste, pour les deux pays, ce qu'on sait d'abondance sur le statut des micro exploitations africaines, c'est-à-dire la domination quasi absolue des entreprises personnelles. La forme juridique des établissements ne constitue ainsi, dans aucun des deux pays, une condition forte d'accès aux concours des dispositifs, de sorte que cette variable peut être considérée comme indifférente au mode de construction des échantillons.

- Au **Burkina Faso**, 90 % des effectifs enquêtés se composent d'entreprises personnelles, 8 % sont à forme sociétaire. Les autres formes juridiques, coopératives, groupements, etc., sont présentes de façon très résiduelle (2 %). Il n'est guère besoin d'insister sur le fait que, contrairement aux entreprises sociétaires, les unités personnelles ne correspondent pas à une forme juridique délibérément choisie et ne représentent donc pas, *stricto sensu*, une catégorie de droit mais de fait. Aucune distinction n'apparaît, à ce stade, entre entreprises aidées et non aidées : la forme personnelle « pèse » respectivement pour 89,5 % et 91 % des deux sous-ensembles.

La forme juridique apparaît néanmoins influencée par divers facteurs relevant tant des caractéristiques de l'entreprise que de celles de leurs dirigeants et/ou propriétaires. Une relation peut être établie entre le statut et le chiffre d'affaires annuel. Ainsi, 98 % et 100 % des exploitations situées dans les deux plus petites classes de chiffre d'affaires – soit 52 des 53 unités n'atteignant pas 1 million annuel, et les 80 établissements réalisant de 1 à 4,9 millions – sont des entreprises personnelles. Et si cette forme statutaire reste dominante dans les entreprises de plus grande taille – soit 88 % des unités situées dans la classe des 5 à 24,9 millions, et 65 % de celles réalisant 25 millions et plus –, il reste que 24 des 25 entreprises à forme non personnelle se situent dans les deux plus hautes tranches de chiffres d'affaires. En confirmation ponctuelle, on notera que la moitié des sociétés réalisent les meilleures performances économiques – du moins en terme de résultat d'exploitation.

- En **Côte-d'Ivoire**, la répartition des 320 unités enquêtées confirme aussi la forte composante d'entreprises personnelles (91 %) ainsi que la part marginale revenant aux formes sociétaires ainsi qu'aux associations informelles de capitaux. Le nombre de sociétés progresse pareillement en raison du volume d'affaires : 12 des 22 entreprises sociétaires réalisent un chiffre supérieur à 50 millions. Toutefois, les sociétés ne sont nullement majoritaires dans la quarantaine d'entreprises dépassant ce seuil, pas plus qu'elles ne réalisent les chiffres les plus élevés.

Ces résultats, qui confortent maintes observations antérieures, mettent en évidence l'implication personnelle des promoteurs dans l'organisation de leurs affaires, et la souplesse d'exercice des activités tolérée par la forme individuelle. Mais ils sont aussi un indicateur de relative fragilité et de labilité des petites unités, tenant au faible degré d'institutionnalisation de leur existence et de visibilité de leurs structures.

Par ailleurs, il y a bien coïncidence, dans les deux pays, entre la forme juridique et l'importance du volume d'affaires. Loin d'être un produit d'une croissance de la surface des affaires traitées, ou si l'on préfère le résultat d'un changement de forme juridique lié à une évolution de taille, le choix du statut – ou, le plus souvent, l'absence de choix – s'impose dès la création des petites entreprises pour n'être que très exceptionnellement appelé à se modifier. Ainsi, la presque totalité des sociétés figurant dans les échantillons burkinabè et ivoiriens ont été fondées dans leur forme juridique actuelle, et aucun établissement individuel n'envisage à court et moyen termes de changement de statut juridique.

L'absence de groupements et d'associations informelles de capitaux traduit bien les défiances qu'expriment les opérateurs, quelle que soit leur

surface financière, envers les contraintes et risques induits par un partage de responsabilités. A l'opposé de toute vision communautaire ou participative du monde du petit patronat, celui-ci semble particulièrement réticent à s'engager, aussi bien dès la création que dans le cas d'une extension, vers l'association de capital – quelle qu'en soit la forme –, y compris à des seuils d'activité élevés. Il est par exemple significatif qu'en Côte-d'Ivoire, aucun des 25 patrons d'entreprises personnelles totalisant plus de 50 millions de chiffre d'affaires n'envisage un changement de statut, même lorsque des opportunités de croissance ne pouvaient être saisies, faute de fonds propres. La réticence aux associations est vérifiée au Burkina Faso, où la forme juridique des entreprises reste indifférente à leur ancienneté, autant qu'aux évolutions des niveaux d'affaires. Ainsi, 90 % des entreprises ayant moins de 5 ans, 89 % ayant entre 6 et 10 ans, et 91 % de plus de 10 ans sont des exploitations personnelles.

Le niveau d'éducation des promoteurs entretient aussi un rapport avec la forme des entreprises. Au Burkina Faso, hors quelques exceptions, 99 % des patrons les moins pourvus en capital scolaire – i.e. n'ayant suivi aucune scolarité, ou ayant suivi l'école coranique ou franco-arabe, ou n'ayant pas dépassé l'enseignement primaire – gèrent des entreprises personnelles. Le taux tombe à 90 % pour les opérateurs ayant un niveau secondaire, et à 67 % et 74 % respectivement pour ceux ayant suivi un enseignement universitaire ou technique. Symétriquement, il doit être noté que 20 des 21 dirigeants de sociétés avaient au moins un niveau d'enseignement secondaire, certains ayant suivi une formation secondaire ou supérieure de type technique. Les résultats ivoiriens confirment cette corrélation. De même note-t-on dans les deux pays une relation – plus ténue toutefois – entre la forme juridique et le secteur d'activité, l'entreprise personnelle étant presque exclusive dans les services, légèrement moins fréquente dans le secteur commercial et encore moins dans le secteur productif. Ces variations ne s'expliquent pas par des distributions inégales de volumes d'affaires, mais par la nature de l'activité exercée : de fait, la transformation agro-alimentaire, le bâtiment et les services aux entreprises génèrent tendanciellement plus d'unités sociétaires que toutes les autres branches.

2.2. Entreprises récentes, promoteurs d'âge mûr

Dans l'ensemble, les entreprises enquêtées sont de création récente. Ainsi, 47 % et 51 % respectivement des unités burkinabè et ivoiriennes ont été fondées depuis moins de cinq ans. Ce constat souligne la jeunesse des implantations micro entrepreneuriales, ainsi que leur rapide *turn over*. Une relation se vérifie par ailleurs, liant l'ancienneté des exploitations et l'âge des promoteurs : les patrons les plus âgés sont à la tête des unités les plus anciennes, le lien ne subissant aucun infléchissement. En revanche,

l'ancienneté de l'exploitation ne préjuge pas du volume d'affaires traité. Tout au plus peut-on relever que les exploitants installés depuis plus de cinq ans sont plus fortement concentrés dans les tranches d'affaires intermédiaires. Signalons enfin la rareté des cessions commerciales des entreprises. Reprendre une affaire – son local, ses équipements, ses stocks et sa clientèle – est exceptionnel : le destin de l'entreprise est déterminé par les mobilités des opérateurs.

- Au **Burkina Faso**, la moyenne d'âge des entrepreneurs enquêtés était de 40 ans, et 75 % des patrons avaient entre 30 et 49 ans. Les classes d'âge extrêmes sont peu représentées, 13 % seulement des entrepreneurs ayant entre 20 et 29 ans, et 11 % plus de 50 ans. On verra que, comme pour l'ancienneté d'installation, ces données varient sensiblement selon qu'il s'agit d'opérateurs aidés ou non aidés.

L'ancienneté des petits opérateurs est une variable inégalement distribuée par activité. La production est ainsi le secteur où la proportion de promoteurs installés depuis plus de dix ans est la plus forte (35 %) ; symétriquement, les exploitations créées depuis moins de cinq ans y sont les moins nombreuses (42 %). Dans les services cette fois, les petites entreprises récentes prédominent nettement (55 %), ainsi du reste que dans le commerce (52 %). Plusieurs hypothèses peuvent être avancées pour expliquer la modeste proportion de petits commerçants anciennement installés. Outre l'effet d'éviction imprimé par les dispositifs burkinabè, peu enclins à soutenir le commerce – cette remarque ne s'applique pas au cas ivoirien –, l'activité marchande, parce que d'installation simple, rapide et sans barrière majeure à l'entrée, est une voie d'accès commode pour nombre de nouveaux entrants sur le marché du travail.

- En **Côte-d'Ivoire**, la moyenne d'âge des opérateurs était de 39 ans, tandis que l'ancienneté moyenne des entreprises était supérieure à 6 ans. Ces données générales méritent d'être détaillées par sous-échantillon, dans la mesure où les organismes d'appui amplifient le caractère récent des installations : 58 % des entreprises aidées ont en effet été fondées au cours des cinq années passées, et 20 % ont moins de deux ans d'existence. Aux mêmes tranches d'ancienneté, les résultats des entreprises dites « homologues » sont, respectivement, de 45 % et 14 %. L'écart entre les deux sous-populations tient à l'influence qu'exercent quelques structures d'aide à la création d'entreprises, par exemple les Fonds sociaux nationaux et le Programme d'appui au secteur informel (PASI) qui comptent à eux seuls 28 des 32 établissements créés depuis moins de deux ans.

L'examen des listings d'entreprises des dispositifs financiers montre que ceux-ci souffrent – paradoxalement, eu égard à leur souci de pérennisation – d'un déficit d'unités anciennement implantées, stables et fortement professionnalisées, c'est-à-dire les plus aptes à fournir les meilleures garanties de remboursement et d'emploi productif des fonds. La faible proportion d'entreprises anciennes, dans le portefeuille des structures d'appui et, partant, dans l'échantillon de l'enquête, peut s'entendre comme une volonté délibérée de régénérer les milieux d'opérateurs ou de susciter de nouvelles vocations. Tel est bien le cas des Fonds sociaux de type PCME, travaillant à la reconversion de salariés « déflatés » et soutenant l'installation de jeunes diplômés. Toutefois, cette sous-représentation vient aussi de ce que les offres d'appui financier faites aux établissements anciennement installés rencontrent finalement peu de demande : les unités fondées avant 1985 sont par exemple celles qui entendent le moins de perspectives d'évolution, et qui déclarent avoir peu de besoins additionnels

en trésorerie, en stocks ou biens d'équipements pour poursuivre leur activité (5). D'emblée, le domaine d'action des projets financiers semble précaire, soit qu'ils œuvrent à la création de nouvelles entreprises – renonçant ainsi à maximiser les taux de recouvrement, tant ce type d'appui est à haut risque –, soit qu'ils choisissent, conformément à une vue évolutionniste des seuils d'activité, de favoriser l'extension d'unités déjà existantes – au risque cette fois de traiter peu de dossiers d'entreprises solidement implantées.

On y reviendra au chapitre suivant. Mais notons sur le champ, à l'examen de ces données, qu'un paradoxe de l'appui à la micro et petite entreprise réside dans le fait que les organismes tendent à sélectionner des unités plutôt plus récentes et des opérateurs plutôt plus âgés que ceux présents dans l'économie informelle. Le cas ivoirien, conforme aux observations du Faso, montre que les opérateurs de plus de 50 ans sont deux fois plus nombreux dans le groupe des patrons « aidés » que dans celui des patrons « homologues », mais que leurs entreprises ont moins d'ancienneté. A l'inverse, les opérateurs de moins de 30 ans sont trois fois plus nombreux parmi les patrons non aidés, mais la date de création de leurs entreprises est en moyenne plus récente. On verra que les garanties matérielles et avals exigés par les dispositifs financiers jouent ici rôle non négligeable dans l'élévation de l'âge moyen des opérateurs appuyés, de même que les structures spécialistes de l'aide à la reconversion.

2.3. La répartition par secteur d'activité

De sensibles différences d'un pays à l'autre

La ventilation des patrons burkinabè et ivoiriens par secteur d'activité fait apparaître de nets écarts entre les deux pays. Leurs fondements sont moins à rechercher dans des différences de structure des petites activités d'une économie nationale à l'autre, que dans des logiques internes fort complexes, financières et institutionnelles notamment, guidant l'action des organismes burkinabè et ivoiriens. Ces logiques seront détaillées plus loin, et on se limitera ici à faire l'état des lieux par pays.

- **Au Burkina Faso**, le secteur de la production rassemble près de 59 % des unités enquêtées. Les services en regroupent 29 %, les activités de commerce comptant pour un peu moins de 12 % des exploitations. Cette répartition simple couvre en fait une ventilation en dix-sept branches d'activité montrant une concentration d'effectifs au sein d'un petit nombre d'entre elles. Six de ces branches accueillent en effet 60 % des

(5) Si, en moyenne, 54 % des 320 entreprises interrogées souhaitent accroître leur trésorerie courante, cette part tombe à 44 % pour les entreprises créées avant 1985 ; de même pour l'accroissement des stocks – soit 54 % et 36 % respectivement – et des équipements soit 41 % et 20 % respectivement.

entreprises : textile et confection, travail des métaux, transformation agro-alimentaire, transformation du bois, réparation de matériels, services aux particuliers.

● En Côte-d'Ivoire, la ventilation par secteur des 320 entreprises indique la part importante revenant au petit commerce – 48 % des unités interrogées –, les activités de production et de service comptant pour 31 % et 21 % respectivement. Cette répartition est globalement plus conforme à ce qu'on sait de la répartition sectorielle des petites activités. Plus exactement, la tendance à l'éviction du petit commerce est moins prononcée qu'au Faso. Ainsi, les ressortissants du Programme d'appui au secteur informel (PASI) sont à 67 % des petits distributeurs, et 51 % des dossiers financés par les Fonds sociaux concernent des installations commerciales. Enfin, la présence dans l'échantillon d'un dispositif spécifique d'aide aux commerçants ivoiriens, l'OCIM, contribue à une meilleure représentation des boutiquiers urbains.

En terme de filiation professionnelle, approchée ici *via* le lien entre le secteur d'activité des enquêtés et celui de leurs ascendants, les résultats burkinabè et ivoiriens convergent vers un constat commun : les opérateurs dont le père exerce – ou exerçait – une activité agricole ou d'élevage représentent plus de la moitié des effectifs. Ce résultat ne saurait surprendre dans des sociétés encore très fortement rurales bien que marquées par l'accélération de la croissance urbaine : les origines agricoles de la génération précédente sont massivement présentes chez les petits opérateurs citadins, et ce dans des proportions identiques quel que soit le secteur des enquêtés. Notons tout de même que leur savoir agricole et pastoral est souvent mobilisé – exploitation de parcelles pendant la saison des pluies, constitution d'un cheptel, acquisition de vergers, etc. –, afin d'assurer aux familles un complément de ressources.

Ces origines familiales et professionnelles rurales des petits patrons relègue à des traits statistiques résiduels les autres observations ; une fois ôtées les activités agricoles parentales, les opérateurs urbains sont peu touchés par une quelconque reproduction sociale intergénérationnelle : moins de 15 % d'entre eux déclarent avoir eu un père exerçant dans le même domaine – les activités de production étant néanmoins, dans les deux pays, celles où les taux sont les plus élevés. On ne repère donc pas de « dynasties sectorielles », ce qui s'explique d'une part par la rareté des transmissions d'affaires par voie d'héritage ou par cession du patrimoine professionnel du fondateur de son vivant, et d'autre part par la diversité des activités et des statuts d'emploi occupés successivement par un même individu pendant sa carrière professionnelle.

2.4. Entrepreneurs et genre

D'importantes disparités liées à l'accès à l'aide

D'importantes disparités par genre apparaissent dans les échantillons burkinabè – le rapport est de 35 % d'hommes contre 65 % de femmes – et

ivoirien – respectivement 37 % et 63 %. Elles viennent d'abord du mode de sélection des promoteurs aidés, lié lui-même aux caractéristiques de la population totale des patrons soutenus, ce qui éliminait toute possibilité de redressement ou d'infléchissement. Cet écart initial sera, en tant que tel, examiné dans la partie relative aux « effets de sélection » produits par les dispositifs ; on se limitera ici à mettre en relation le genre et d'autres variables d'activité.

- En Côte-d'Ivoire, la répartition des opérateurs par sexe atteste d'une sous-représentation des femmes, en particulier dans la production et les services – celles-ci ne sont présentes qu'à 18 % et 40 % respectivement des effectifs totaux – et, de façon moins prononcée, dans le petit commerce (48 %). Or, de récentes enquêtes menées dans les capitales régionales du pays (ENSEA-IRD, 1998 ; 1999) mentionnent toute l'ampleur et la progression des activités féminines indépendantes dans l'artisanat, notamment dans la transformation alimentaire, et dans les services aux particuliers. La féminisation du secteur informel en a d'ailleurs accompagné l'« ivoirisation ». Si l'on s'en réfère aux données d'une récente enquête d'emploi féminin (IFORD, 1996) auprès de 800 ménages abidjanais (6), la sous-représentation féminine dans notre échantillon serait de 17, 15 et 4 points de pourcentage respectivement pour la production, les services et le commerce. La comparaison doit être néanmoins faite avec prudence, les activités non sédentaires ou secondaires féminines étant comptées dans l'enquête auprès des ménages abidjanais, alors qu'elles sont rarement soutenues par les dispositifs d'appui (7).

Quoi qu'il en soit, notons qu'à l'exception du Programme d'appui au secteur informel (PASI) qui donne une place importante aux activités féminines, les principaux projets d'aide privilégient plutôt les entrepreneurs masculins, le constat étant vérifié pour les AIPB où 83 % des opérateurs aidés sont des hommes, pour le FIDI (86 %) ou pour le PCME (80 %). Enfin, bien que les données soient ici moins précises, il ne fait pas de doute que les structures d'épargne-crédit, FLEC et Coopec par exemple, tendent à financer de façon dominante la micro activité masculine.

- Outre leur sous-représentation globale, les femmes de l'échantillon **burkinabè** appartiennent, en moyenne, à des classes d'âge supérieures à celles des hommes. Moins présentes, en part relative, que les hommes dans la classe des 20-29 ans (11 % contre 14 %), elles sont en revanche plus représentées dans les classes suivantes.

En moyenne, les activités féminines enquêtées sont plus récentes que celles des hommes. Ainsi, la proportion d'opératrices installées depuis plus de 10 ans est presque de moitié inférieure à celle des opérateurs – 18 % et 34 % respectivement. Elle est comparable dans la classe intermédiaire – 25 % contre 24 % – pour ne devenir supérieure que dans la classe regroupant les installations les plus récentes : 54 % contre 42 %.

(6) Les données de parcours professionnel et d'emploi des femmes sont actuellement en cours d'exploitation. Dans l'ensemble, les femmes représenteraient les deux-tiers environ des micro et petits opérateurs de la ville.

(7) Rappelons les fortes variations qu'impriment sur le dénombrement des activités féminines les différences entre l'approche fondée sur le repérage d'un local fixe et séparé du domicile, et celle qui enregistre tous les métiers, y compris ceux exercés à domicile ou de façon non sédentaire (Lachaud, 1996). L'écart d'enregistrement d'une démarche à l'autre pourrait représenter plus de 20 % des activités indépendantes féminines.

On pourrait ici émettre l'hypothèse selon laquelle les femmes accéderaient plus tardivement que les hommes aux responsabilités entrepreneuriales, se lanceraient un peu plus tard dans des tâches urbaines de production et d'échange. Rien toutefois ne permet de conforter cette proposition explicative. Un premier signe d'improbabilité apparaît à l'examen des activités et statuts professionnels précédant immédiatement celle pour laquelle les femmes étaient enquêtées : 28 % d'entre elles ont déclaré avoir été à la tête d'une autre petite entreprise, la proportion n'étant que de 13 % chez les hommes. Une comparaison complète des parcours d'activité masculins et féminins indique par ailleurs que celles-ci ont, plus fréquemment que ceux-là, été aides familiaux – soit 12 % contre 2 % –, qu'elles ont moins souvent occupé un statut d'apprenti ou de salarié du privé – soit 13 % contre 38 % –, enfin qu'elles sont plus rarement passées par un emploi public ou parapublic.

Tout se passe comme si, surmontant les handicaps sociaux et économiques de charges familiales assumées très tôt et que prolongent, pour beaucoup d'entre elles, les contraintes matrimoniales, les femmes parvenaient néanmoins à préserver leur disponibilité pour des micro et petites activités. La rotation accélérée des statuts et des activités occupés, dans leurs parcours, par les opératrices – non réductible à une volatilité économique qui résulterait d'un trait culturel des patrons de l'informel – est une caractéristique du petit patronat urbain en général, et féminin en particulier. Elle tient à la fois aux limites des micro activités exploitées, à la quête permanente de nouvelles opportunités supposées prometteuses, enfin aux difficultés spécifiques des opératrices, souvent menacées du point de vue des droits de propriété et de valorisation de leurs actifs, de leur autonomie de gestion des crédits et des gains, etc.

● Au **Burkina Faso**, les niveaux d'éducation selon le genre apportent quelques précisions supplémentaires. Ainsi, la proportion élevée de femmes n'ayant suivi aucun enseignement, soit 18,5 % contre 10 % pour les hommes, vient certes du faible taux moyen de scolarisation du pays (28 %), l'un des plus bas d'Afrique, mais aussi des discriminations par genre devant l'accès à l'éducation. En revanche, la forte proportion de petits patrons masculins ayant suivi un enseignement arabo-islamique induit mécaniquement, pour ces derniers, un taux modeste de fréquentation de l'enseignement primaire, tandis que la fermeture des écoles coraniques et franco-arabes aux jeunes filles paraît être compensée par une fréquentation plus forte de l'école primaire publique. De sorte que les niveaux de scolarisation en langue française sont proches dans les sous-ensembles de promoteurs femmes et hommes – 77 % contre 78 %, tous niveaux confondus. Ce phénomène, qui pondère en partie la moindre fréquence des situations d'apprentissage chez les jeunes filles, avait déjà été noté dans le monde de la petite entreprise ivoirienne (Fauré, 1994).

2.5. La diversité des volumes d'activité

Un révélateur des statuts entrepreneuriaux variés

Le montant du chiffre d'affaires est l'une des informations quantifiées qu'on s'est attaché à collecter lors des entretiens. On sait les difficultés à

obtenir cet agrégat au cours d'enquêtes, non qu'il relève d'une intimité patrimoniale préservée à tout prix, mais parce les grandeurs comptables sont rarement tenues au moyen d'outils techniques conformes aux vœux d'une enquête standard, la conservation des pièces permettant d'estimer cet agrégat étant de plus diversement pratiquée par les promoteurs.

On a eu recours, dans les questionnaires et au cours des entretiens, à des procédures de contrôle pour s'assurer des grandeurs avancées : celles-ci ont été confrontées à d'autres grandeurs physiques ou monétaires. Le chiffre d'affaires a été rapporté à divers pas de temps auxquels les patrons se réfèrent – journée, semaine, mois, saison pour les activités à cycle marqué – et selon la perception que ces derniers se font de l'intensité des affaires traitées – période normale, plutôt bonne, plutôt mauvaise par exemple. Les résultats obtenus, bien sûr, ne sauraient être pris pour vérité démontrée, mais constituent des ordres de grandeur recevables (8). Enfin, l'élaboration de classes d'affaires a été faite de façon indépendante au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire, afin de respecter d'une part les écarts de niveau d'activité entre les opérateurs des deux pays – cf. partie 1 – et d'autre part les différents positionnements des dispositifs y intervenant. Au total, les volumes d'affaires moyens réalisés par les 266 opérateurs burkinabè sont inférieurs, de l'ordre de 20 %, à ceux obtenus par les 360 opérateurs ivoiriens.

Le large éventail de chiffre d'affaires, signe d'une grande diversité des caractéristiques et des dynamiques des entreprises, est un des problèmes de base des stratégies des dispositifs : comment tenir compte d'un milieu qui, au-delà d'une appartenance commune au « secteur informel », se compose d'entreprises difficilement comparables aux plan du volume et de la nature des activités, des moyens mis en œuvre, des intentions et des résultats ? Comment ajuster les actions et adapter les soutiens en direction d'agents postés sur des sentiers d'accumulation si différents ? Comment enfin s'adresser à des agents dont les logiques comportementales partent de la quête impérieuse de ressources immédiates, pour aboutir à la recherche d'une accumulation sur la longue durée ?

En dynamique, les résultats d'enquête confirment que la croissance des chiffres d'affaires, de la surface technique et financière, vient moins d'un développement interne, ou endogène, ou « sur le tas », que d'un développement externe. Ce dernier est d'abord lié à la diversification des placements et investissements. Mais il tient aussi aux mutations radicales des activités – fermeture d'un établissement et réouverture dans d'autres

(8) Ajoutons à cette relative garantie d'authenticité liée à l'instrumentation de l'enquête les résultats tirés d'autres études dans les mêmes milieux et qui attestent du réalisme économique et comptable des petits entrepreneurs africains (Kennedy, 1980 ; Labazée 1988 ; Lootvoet 1988 ; Fauré 1994 notamment).

lieux ou secteurs par exemple – décidées dès que les patrons estiment que les opportunités de progression sont réduites (9).

- En Côte-d'Ivoire, le chiffre d'affaires cumulé de l'échantillon est proche des neuf milliards – cinq milliards si l'on exclut les quelques entreprises réalisant plus de 100 millions de chiffre annuel (10). C'est dans le secteur commercial que les chiffres d'affaires élevés se trouvent concentrés : celui-ci compte 46 % des unités réalisant plus de 50 millions de chiffre annuel, et 56 % de celles réalisant de 20 à 50 millions. Le secteur des services, pour sa part, est le moins pourvu en grosses unités : les opérateurs y réalisent en majorité moins de 10 millions de chiffre d'affaires.

- Sur les 266 unités du Burkina Faso, 20 % n'atteignent pas le million annuel de chiffre d'affaires, 30 % réalisent entre 1 et 4,9 millions, 32 % réalisent de 5 à 25 millions – il s'agit ici de la classe modale – et 15 % enfin se situent dans la classe la plus haute, obtenant ou dépassant 25 millions annuels. Cette répartition correspond bien à l'image des micro et petites unités du pays : modestie générale des niveaux d'affaires, et néanmoins réelle diversité des tailles d'exploitation. L'hétérogénéité signalée par les strates d'affaires est particulièrement observable dans les marges hautes et basses de cet univers. Par « en haut », certaines unités dépassant 50 millions annuels sont proches, aux plans de l'organisation interne, des débouchés, de leur croissance, de la « moyenne entreprise ». Par « en bas », certains opérateurs s'apparentent déjà à l'activité d'auto-emploi, certes intégrable par convention dans le « secteur informel » mais mue par une nécessité de survie immédiate et n'ayant guère de chance d'accroître la taille de l'exploitation.

Le niveau du chiffre d'affaires n'est pas, on l'a vu, lié à l'ancienneté de l'entreprise : seules 20 % des unités récentes se classent dans le groupe des plus petits chiffres, alors que 32 % se situent dans la classe de 5 à 24,9 millions. D'autres indicateurs de même nature attestent que tout – le devenir de l'entreprise et sa capacité d'expansion notamment – semble se jouer dès les premières années de la création. L'âge, par ailleurs, n'est pas en relation linéaire parfaite avec le niveau d'activité. Pour seul exemple, une partie importante (44 %) des patrons de moins de 30 ans se situe dans les classes d'affaires intermédiaires, ce qui confirme le découplage déjà noté entre l'ancienneté des opérateurs et l'ancienneté de leur activité. Si l'âge reste néanmoins un facteur plutôt favorable à l'obtention de bons résultats économiques, c'est moins par un déterminisme mécaniquement agissant que parce, favorisant les expériences entrepreneuriales, la maîtrise pratique des relations entre l'entreprise et son environnement, les mutations d'implantation, il est un gage d'une meilleure réussite, celle-ci ne se réalisant pas en ligne mais par sauts.

2.6. Types de locaux professionnels et statuts d'occupation

Un enracinement faible

L'étude du type de local où s'exercent les activités redouble l'évidente diversité des micro et petites entreprises ivoiriennes et burkinabè. Au

(9) Ces tendances conduisent ainsi à la « segmentation » de l'entrepreneuriat africain où les passages de taille sont rares, et ceux qui sont réussis le sont encore davantage.

(10) Soit 17 entreprises dont 9 aidées et 8 non aidées : leur prise en compte élève de plus de 10 millions les résultats moyens.

Faso, et pour seul exemple, 69 % des exploitations disposent d'un local construit en matériaux solides, 21 % exercent dans des locaux sommaires et précaires, 10 % travaillent à domicile ou dans la rue – ce taux chute à 8 % une fois ôtées les activités maraîchères, arboricoles et d'élevage. Une corrélation globale se vérifie par ailleurs entre le type de local et le chiffre d'affaires bien que, comme mentionné antérieurement, le local ne préjuge pas toujours du niveau de professionnalisation – ou d'institutionnalisation – de l'activité : s'il est significatif que 95 % des entreprises dépassant 25 millions de chiffre d'affaires exercent dans des locaux en dur, on ne peut oublier que des volumes d'affaires comparables sont parfois traités dans des installations extrêmement sommaires.

Pareillement, en Côte-d'Ivoire, le type de local est, à quelques notables exceptions près, un signe du niveau d'affaires. Ainsi, les deux tiers des micro entrepreneurs réalisant moins de 10 millions ne disposent pas de local (11), ou ceux-ci sont érigés en matériaux précaires ; cette proportion étant de 32 % pour les opérateurs réalisant des affaires plus importantes.

L'examen du régime d'occupation des locaux met en évidence la fréquence des locations chez les petits opérateurs burkinabè (52 %) et ivoiriens (66 %). Le contraste entre propriétaires et locataires apparaît encore plus net en tenant compte de ce que les premiers relèvent, en fait, et outre la pleine propriété des murs, de trois types de situation : absence de local, local occupé à titre gracieux, local situé à domicile. Au total, très peu d'opérateurs détiennent en pleine propriété des locaux professionnels distincts de leur résidence familiale. Cette observation, qui confirme que les entrepreneurs tendent à s'approprier les équipements plus que le local, tient au souci des petits patrons de ne pas se fixer irrévocablement pour éviter de compromettre un avenir économique souvent fondé sur la mobilité, même lorsque leurs revenus les mettent en position d'investir dans les murs (Fauré, 1994). Les études menées dans le secteur informel des villes secondaires de San Pedro, Korhogo et Daloa (IRD-ENSEA, 1998 ; 1999) confirment aussi la fréquence du statut locatif des petits entrepreneurs, et lient de même ce constat à la prudence d'opérateurs instruits par l'expérience quotidienne de la précarité : l'achat d'un local entre peu dans leurs projets orientés plutôt vers des achats d'équipements, de stocks ou vers la diversification des activités. On indiquera brièvement trois directions à partir desquelles il est possible de donner du sens, et toutes ses conséquences, à ce constat général bien que souvent négligé.

En premier lieu, le statut d'occupation révèle toute l'importance que revêt, dans les patrimoines privés du foncier bâti, la rente générée par les locaux professionnels mis en location ; ces revenus sont souvent omis ou

(11) Plus précisément, leur activité s'exerce soit sur une table ou au mieux dans un site abrité mais non fermé – *apatam* par exemple –, soit encore à domicile.

nettement sous-estimés dans l'approche économique des cités africaines. En deuxième lieu, il invite à tenir compte, dans les conditions d'équilibre des exploitations, du niveau des loyers, cette charge étant souvent sous-estimée bien que d'un montant supérieur à celui de la fiscalité locale ; elle est aussi un élément-clé de la capacité de remboursement des emprunts contractés, qui détermine tant le verdict comptable des banques et des dispositifs. En troisième lieu, le peu d'appropriation des locaux fragilise indiscutablement la capacité de négociation des prêts, tant auprès des établissements financiers que des dispositifs de soutien, car il expose les patrons à ne pas pouvoir présenter des sûretés immobilières, hypothèques en particulier. Au total, l'absence de locaux professionnels en pleine propriété constitue un handicap sérieux dans l'accès aux financements. A l'inverse, il faut s'interroger sur la stratégie des dispositifs financiers, qui, en exigeant le maximum de garanties immobilières, semble au bout du compte mal adaptée aux statuts juridiques et économiques d'occupation des locaux.

2.7. Caractéristiques d'emploi

Une variable d'ajustement à la conjoncture

L'analyse de l'emploi dans les micro et petites entreprises du Faso et de Côte-d'Ivoire livre d'importantes informations, relatives aux formes d'accès à la main-d'œuvre, à la diversité des statuts contractuels, enfin au volume et à la structure d'emploi – qui sont, on le sait, deux des critères majeurs d'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'aide. Les créations de poste, suite aux aides dispensées, permettent par exemple d'estimer la contribution des dispositifs à la résorption du chômage, à la redistribution égalitaire de la valeur ajoutée et à l'essor du salariat. Néanmoins, les méthodes d'évaluation sont discutées malgré des essais d'harmonisation (Christen *et al.*, 1994), et rappellent les difficultés à évaluer sérieusement l'emploi permanent, et à établir des typologies acceptables des statuts de travail (Charmes, 1994).

Nos enquêtes ont porté une attention particulière à cet aspect. Notons d'abord que les unités enquêtées fonctionnent avec une main-d'œuvre plutôt abondante, et ce dans les deux pays : en Côte-d'Ivoire, les 320 entreprises occupent, propriétaires non compris, 1 291 personnes soit en moyenne 3,5 employés par établissement ; au Burkina Faso, la moyenne des emplois générés se situe à 4,6. Par ailleurs, la structure de l'emploi total, patron compris, indique – du moins en première approximation – la part relativement élevée du salariat soit 46 % des effectifs occupés en Côte-d'Ivoire, et celle plus faible des apprentis et aides familiaux (34 %). De même au Burkina Faso, où 57 % des unités enquêtées disposaient d'employés salariés, tandis que 45 % avaient recours à l'apprentissage et 42 % aux aides familiaux.

En Côte-d'Ivoire, les effectifs élevés des petites entreprises doivent être pondérés, puisque 51 % des unités occupent au plus deux personnes, patron non compris. C'est un groupe d'une soixantaine d'établissements, employant plus de cinq personnes, qui tire l'emploi total vers le haut. Une relation unit le volume d'emploi et le niveau d'affaires : les entreprises réalisant moins de 10 millions de chiffre annuel occupent en moyenne 3 personnes ; celles réalisant entre 10 et 19 millions en comptent 3,7 ; le niveau d'emploi est de 6,9 pour les unités réalisant plus de 20 millions.

La relation entre emploi et activité doit être complétée sur deux points. D'une part, elle ne prend pas en compte la nature des postes de travail. Or, les petites unités sont aussi celles où le rapport non salarial domine, les apprentis et aides familiaux y étant proportionnellement les plus présents pour réduire les charges d'exploitation, plus rarement pour bénéficier de la « rente » d'apprentissage. Et si le ratio baisse dans les unités de plus grande taille, ces dernières restent en volume les premiers pourvoyeurs d'emplois non salariés. D'autre part, les commerces, dont on a vu qu'ils réalisent les chiffres d'affaires moyens les plus élevés, sont dans l'ensemble peu consommateurs de main-d'œuvre. On le voit : la progression de la surface d'affaires des entreprises mène sans conteste à une création d'emplois supplémentaires. Mais rien ne permet d'affirmer qu'elle crée dans la même proportion – en deçà d'un seuil d'activité correspondant aux définitions ivoiriennes de la « moyenne entreprise » – des emplois salariés et moins encore du salariat stable.

L'échantillon ivoirien se comporte à la manière de toutes les micro et petites entreprises, qui tendent à convertir les coûts salariaux fixes en postes non rémunérés, voire en postes rémunérateurs – apprentissage payant par exemple. Dans les secteurs de la production et des services, la réparation notamment, le recours au salariat payé au fixe n'intervient qu'en combinaison avec d'autres modalités de travail : apprentis, aides familiaux, employés à la tâche, voire occasionnels. L'externalisation des coûts fixes, trait dominant des politiques d'emploi des entreprises modernes (ENSEA-IRD, 1996 ; Labazée, 1997), n'est nullement absente des pratiques des micro opérateurs puisqu'en moyenne chaque entreprise de l'échantillon avait recours, au moment de l'enquête, à 1,06 travailleurs occasionnels soit 340 postes supplémentaires concentrés pour l'essentiel dans le bâtiment, la réparation automobile et la confection (12).

Il faut, de plus, nuancer les données de statuts d'emploi enregistrées sur la base des seules déclarations d'employeurs – d'autant qu'on doit aussi inviter les dispositifs à faire de même lorsqu'ils présentent, souvent

(12) Le secteur de la micro et petite entreprise participe ainsi, à sa hauteur, à l'allongement des chaînes de sous-traitance et de tâcheronnage mises en place, suite à la reprise post-dévaluation, par les PME en Côte-d'Ivoire. Une enquête ENSEA-IRD menée en 1997 auprès de 110 entreprises enregistrées à la Centrale de bilans, montre bien que la hausse de leurs chiffres d'affaires se traduit moins par une embauche de nouveaux salariés que par le recours à la sous-traitance, au tâcheronnage et au travail occasionnel.

de façon avantageuse mais peu convaincante, l'impact de leurs actions sur la création de postes de travail. Un questionnaire supplémentaire a été passé en Côte-d'Ivoire, recensant les caractéristiques détaillées d'emploi et de rémunération pour quelque 900 travailleurs des unités enquêtées. Or, le traitement des critères d'identification des statuts de travail par une catégorisation *ex post* montre une proportion de 39 % de salariés, de 31 % d'aides familiaux, de 23 % d'apprentis, de 7 % d'autres statuts. Les formes de rémunération sont aussi diversifiées, allant du versement d'un fixe mensuel, avec ou sans complément – cette formule, qui conduit les patrons à déclarer leurs employés comme salariés, ne signifie pas qu'un salaire minimum légal soit accordé –, jusqu'au travail gratuit livré par nombre d'apprentis ou d'aides familiaux. Au total, 44 % des 900 travailleurs enquêtés touchaient un fixe mensuel et, parmi eux, plus des deux-tiers travaillaient au-dessous du SMIG ; 26 % recevaient un fixe auquel s'ajoutaient des primes, cadeaux ou prestations en nature. Enfin, 30 % n'étaient assurés d'aucun fixe, certains percevant à l'occasion une gratification et d'autres (8 %) ne percevant jamais de rémunération.

Enfin, le volume et la structure de l'emploi diffèrent nettement entre le sous-groupe des opérateurs aidés et celui des « homologues » : bien que les chiffres d'affaires cumulés des deux populations soient comparables, les effectifs employés par les opérateurs aidés dépassent de 22 % ceux des homologues, soit un stock d'emplois additionnels proche de 160 personnes – des salariés pour la plupart. Un tel écart tient, on le verra, au type de sélection pratiqué par quelques organismes qui, explicitement ou non, imposent le salariat comme condition d'accès aux crédits – Aides aux initiatives productrices de base (AIPB), ou encore Fonds ivoirien de développement et d'investissement (FIDI) dont les ressortissants comptent respectivement 94 % et 58 % de salariés permanents. Il vient aussi des entrepreneurs aidés par les Fonds sociaux, qui mettent en œuvre dès la création, et conformément à un « plan d'affaires » exigé par la structure, un modèle d'embauche tout entier fondé sur le salariat – 72 % des emplois permanents. Ajoutons cependant que les niveaux de salaire servis sont très souvent inférieurs à ceux qu'autorise la réglementation, de sorte que l'effet de formalisation recherché par ces dispositifs reste partiel.

Au Burkina Faso, emploi et chiffre d'affaires sont aussi liés : 58,5 % des unités réalisant moins d'un million annuel d'affaires occupent moins de 5 employés, la proportion étant de 7,5 % pour celles réalisant au moins 25 millions. La corrélation est aussi globalement vérifiée, s'agissant du seul statut salarial dont l'importance dans l'entreprise progresse dans les strates les plus élevées de chiffre d'affaires.

Les emplois offerts sont ainsi, avant toute autre considération, liés à la situation économique des entreprises. C'est dire que le développement

d'emplois durables et salariés – objectif souvent majeur pour les dispositifs d'appui associant le soutien aux entreprises, la création d'emplois stables et la distribution de revenus réguliers – est sans doute moins assuré par l'aide généraliste aux micro et petites entreprises que par une politique sélective de soutien aux exploitations de taille moyenne, les plus aptes à fournir des postes sûrs et des rémunérations convenables.

La collecte des données d'emploi a aussi été menée en dynamique. L'évolution globale du nombre d'employés et les modifications de statuts ont été notées sur les deux années précédant l'enquête, cette périodisation coïncidant avec la conjoncture post-dévaluation supposée propice à la reprise d'activité. C'est aussi au cours de cette période que la plupart des unités aidées ont obtenu les soutiens, de sorte que leur impact sur l'emploi était plus aisément mesurable.

La convergence des résultats obtenus dans les deux pays éclaire les modes de régulation d'emploi communément à l'œuvre dans les micro et petites entreprises, leur généralité valant pour règle : les ajustements de personnel aux variations d'activité sont très rapides, et commandés par un arbitrage sur les coûts et avantages de chaque emploi. L'ajustement « par le bas » passe le plus souvent par la destruction d'emplois salariés, plus rarement par l'éviction immédiate des postes non salariés. Inversement, l'essor des affaires induit des créations, mais réparties de façon étale entre salariés et non salariés, ce qui pondère les espérances mises dans un niveau d'emploi salarié variant de façon strictement proportionnelle en fonction de l'activité ; elles ne se vérifient, au bout du compte, que lors des phases de décroissance durable du volume d'affaires.

- Au **Burkina Faso**, 55 % des opérateurs avaient modifié le nombre des emplois salariés dans l'entreprise au cours des deux années précédentes, 52 % avaient modifié le nombre d'apprentis, 42 % le nombre d'aides familiaux, 33 % le nombre d'occasionnels, saisonniers ou tâcherons. L'emploi est ainsi une variable majeure d'ajustement jouant très différemment selon les statuts d'emploi : le salariat, dans les deux dernières années, a connu de vives fluctuations mais a globalement progressé. L'apprentissage a été plus mouvementé mais le solde final est équilibré. Les autres types de statut ont connu de moindres variations mais laissent un solde positif.

L'emploi a fluctué diversement en raison des chiffres d'affaires des exploitants. Ainsi, 86 % des promoteurs ayant relevé leurs effectifs salariés se situent dans les deux plus hautes classes de chiffre d'affaires – la proportion chute à 49 % pour les recrutements d'apprentis, à 38 % pour l'emploi d'aides familiaux. On notera aussi que 84 % des promoteurs ayant augmenté les occasionnels ou les tâches confiées à l'extérieur appartiennent, de même, aux tranches d'affaires élevées. Tout se passe comme si les postes d'apprentis et d'aides familiaux étaient, pour ces opérateurs en croissance, moins soumis aux variations des affaires que les emplois salariés ou les travaux sous-traités.

- En **Côte-d'Ivoire**, près de 52 % des entreprises ont créé ou détruit des postes de travail dans les deux ans passés. Des hausses d'effectifs ont été mentionnées par

35 % des entreprises, et des réductions par 17 % d'entre elles. Le congédiement porte surtout sur les postes salariés, plus rarement sur les apprentis et exceptionnellement sur les aides familiaux. A l'inverse, 48 % des entreprises n'ont pas modifié leur volume d'emploi. Il s'agit surtout de micro entreprises occupant deux personnes au plus.

On traitera surtout des entreprises ayant créé des postes de travail. Le niveau d'activité est le premier critère par lequel les entreprises peuvent être réparties selon la nature des emplois générés. Les créations d'emplois salariés sont concentrées dans les tranches d'affaires élevées, tandis que l'emploi d'apprentis et d'aides familiaux progresse en raison inverse du chiffre d'affaires. Au total, 81 % des entreprises ayant étoffé leurs effectifs salariés avaient enregistré une hausse de clientèle, et plus de la moitié avaient procédé à des investissements de capacité. Situées à l'évidence sur un sentier de croissance interne, la plupart de ces entreprises pensaient être en mesure de se développer dans un proche avenir.

2.8. Les outils de gestion

Une fonction des niveaux scolaires et de la taille des activités

Les micro et petites entreprises sont organisées à partir d'instruments de gestion dont la nature et la densité spécifient aussi le milieu étudié. Si l'on veut bien éviter les excès fétichistes qui, longtemps, ont consisté à ériger l'indicateur comptable en critère de délimitation du secteur dit informel, il demeure que le niveau de comptabilisation des flux et avoirs – jamais totalement absent, fut-il plus mnémonique que scriptural – est un facteur de différenciation pouvant servir à d'utiles typologies, ainsi qu'un support ou un objectif de politiques d'appui et de promotion. C'est à ce double titre qu'il a paru judicieux d'évaluer la situation des entreprises enquêtées. La pratique comptable a été mesurée, lors des enquêtes, selon des indicateurs signalant des états plus ou moins avancés de gestion, allant du simple enregistrement, systématique ou non, des recettes et des dépenses, généralement sur un cahier, jusqu'à la présence d'un système comptable simplifié ou complexe. Ces indicateurs présentaient l'avantage d'être aisément vérifiables lors de l'enquête. Par ailleurs, la spécialisation de fonctions jugées importantes dans la conduite des affaires a aussi été prise en compte, comme élément discriminant pour l'organisation interne des établissements.

Une premier constat s'impose dans les deux pays : l'adoption d'outils de gestion progresse avec régularité en raison de la croissance du chiffre d'affaires, tant pour les opérateurs aidés que non aidés. On reviendra ultérieurement sur l'impact des organismes pratiquant l'aide à la maîtrise interne des techniques de gestion. Mais notons dès à présent l'extrême difficulté, dans ce domaine, à ajuster les formations et les conseils aux attentes des micro et petits entrepreneurs : l'absence de tels outils semble en effet peu dommageable aux plus modestes d'entre eux parce que leurs affaires peuvent se gérer sans formation spécifique – y compris les crédits à la clientèle, qui font l'objet d'un suivi certes empirique et néanmoins

serré. De plus, l'adoption de ces instruments ne semble pas, comme telle, contribuer à la croissance des entreprises. En revanche, les organismes intégrant la formation et le suivi comptables jouent un rôle important pour les unités de taille intermédiaire, disons supérieures à 10 millions de chiffre d'affaires.

Au Burkina Faso comme en Côte-d'Ivoire, le niveau scolaire est un facteur prédisposant à l'adoption de techniques simples de gestion, quel que soit le niveau d'affaires. En Côte-d'Ivoire par exemple, les opérateurs réalisant moins de 10 millions et n'ayant pas été scolarisés ne conservent des pièces comptables que dans 14 % des cas, enregistrent leurs recettes et dépenses dans 17 % des cas, tiennent une petite comptabilité dans 14 % des cas. Les proportions progressent chez les petits patrons ayant suivi l'école primaire et plus encore un cycle secondaire : respectivement 23 % et 47 % de ces publics gardent des pièces comptables, 46 % et 51 % enregistrent les recettes et dépenses, 23 % et 49 % tiennent une petite comptabilité. Ces chiffres traduisent bien la propension des patrons scolarisés à adopter les outils comptables de base. Mais ils indiquent aussi qu'une partie d'entre eux – ceux dont les affaires sont modestes – y renoncent, moins par incapacité technique que par le peu d'intérêt à les mettre en œuvre. A scolarité comparable, les entrepreneurs exploitant des unités de taille supérieure organisent leur tenue comptable dans des proportions toujours supérieures. Et les opérateurs abandonnent souvent la tenue des comptes lorsque leurs affaires déclinent.

Si la tenue des comptes n'est pas rare dans les entreprises dépassant le seuil de la micro activité, la délégation des responsabilités commerciales, comptables ou techniques est à l'inverse peu fréquente. Les opérateurs burkinabè et ivoiriens sont réticents à répartir les fonctions directoriales, préférant assumer seuls le contrôle de la production et la gestion de la clientèle. A l'absence d'associations de capitaux, déjà entrevue, répond l'indivision des responsabilités même à des seuils d'activité élevés. Au total, 66 % et 85 % respectivement des patrons burkinabè et ivoiriens conservent seuls la maîtrise de la fonction comptable, les proportions s'élevant encore pour les responsabilités commerciales et techniques. L'analyse montre, dans les deux pays, les fortes corrélations dont résulte l'absence de spécialisation fonctionnelle : celle-ci n'est pas liée à l'ancienneté d'installation, mais sa fréquence progresse avec l'élévation du niveau d'affaires, suggérant ainsi que le processus – souvent lent, et vecteur de tensions – de structuration de l'activité, de complexification et de dépersonnalisation, bref d'institutionnalisation de l'entreprise, est d'abord produit par la nécessité qu'impose la progression de l'activité et des facteurs – main-d'œuvre, équipement physique, surface financière – à gérer au sein de l'entreprise. Le caractère linéaire de la détermination restitue toute la rationalité gouvernant la conduite des petits entrepreneurs – pourquoi adopter des modes de gestion et d'organisation qui, n'étant pas ajustés à la taille de l'unité, élèveraient les coûts de fonctionnement et

le niveau des risques associé à toute délégation ? Il rappelle aussi la limite des initiatives soucieuses de contribuer à une meilleure organisation des petites unités, mais omettant de se demander si leurs responsables ont objectivement un intérêt à changer des outils de gestion et une structure qu'ils contrôlent.

Le Burkina Faso servira ici d'exemple, les résultats de l'enquête Côte-d'Ivoire étant comparables. L'enregistrement de recettes et dépenses est pratiqué par 70 % des opérateurs, et dépend du niveau de scolarisation des opérateurs. Sa fréquence est de 14 % chez les anciens élèves des écoles coraniques et franco-arabes et s'élève à 63 % pour les patrons issus du primaire, à 84 % pour ceux de l'enseignement secondaire, 100 % enfin pour ceux ayant suivi l'enseignement supérieur. De même, elle croît très nettement en fonction de l'élévation des classes de taille d'affaires des promoteurs : de 40 % à 100 % de la plus petite à la plus haute. Un système comptable simple ou complexe est présent dans 56 % des exploitations. Sa présence obéit aux mêmes inflexions et facteurs que ceux précédemment évoqués.

Les traces de spécialisation fonctionnelle apparaissent dans 34 % des établissements pour les tâches comptables, dans 24 % pour les fonctions commerciales, dans 29 % pour les responsabilités techniques. Précisons que la spécialisation fut enregistrée dès qu'un employé précis s'occupait d'une fonction, quand bien même celui-là n'assumait qu'en partie celle-ci. Il est donc loisible d'affirmer qu'une grande majorité d'opérateurs répugne à diviser les tâches et à les confier, totalement et durablement, à des collaborateurs. Ils tiennent à conserver sur la marche des affaires et la vie de l'entreprise un contrôle directorial sinon absolu, du moins très ferme (13). C'est dans cette implication personnelle et permanente sur l'ensemble des fonctions et de la structure entrepreneuriales qu'on découvre, empiriquement, l'un des critères les plus opérationnels et les plus pertinents de définition ou de délimitation des micro et petites unités de production et d'échange.

2.9. Fournisseurs et clients

Des horizons marchands limités

On terminera l'évocation des traits généraux des petites entreprises par une présentation succincte de leur mode d'approvisionnement et de distribution. Divers travaux ont insisté sur l'agencement particulier, dans chaque filière, des relations entre les clients et leurs fournisseurs, sur leur

(13) Déjà, dans son étude sur le Ghana, Kennedy (1980) avait souligné la répugnance des entrepreneurs à déléguer la moindre parcelle de leur autorité professionnelle à leurs collaborateurs.

impact en terme d'accès aux crédits en marchandises et partant de chiffre d'affaires pour les opérateurs situés à l'aval des circuits de distribution (Labazée, 1991). La possibilité de diversifier les approvisionnements et de négocier les prix d'achat, l'obtention d'avances en marchandises et de modalités de remboursement avantageuses sont autant de préoccupations majeures des micro opérateurs, toujours soucieux de l'état de leur fonds de roulement. Les micro et petits patrons interrogés ne dérogent pas à la règle : ils sont en majorité en état de dépendance vis-à-vis d'un ou de quelques fournisseurs situés à proximité de leur lieu d'exercice. Une nuance s'impose néanmoins à la comparaison des résultats burkinabè et ivoirien. Les entrepreneurs du pays côtier, et singulièrement ceux installés à Abidjan, disposent d'une part d'un choix incomparablement plus diversifié de fournisseurs, d'autre part de prix d'achat en gros et en demi-gros moins élevés qu'au Faso – la concurrence entre distributeurs étant ici un facteur de péréquation des tarifs pratiqués –, enfin d'un accès plus fréquent au crédit en marchandises, de sorte que les changements de fournisseurs sont plus rares ici que chez le voisin sahélien.

- En Côte-d'Ivoire, deux patrons sur trois s'approvisionnent exclusivement dans la ville où ils exercent, et un sur quatre complète ses achats dans d'autres villes. Les fournisseurs situés à l'étranger, en particulier les pays limitrophes, sont visités à l'occasion ou régulièrement par un patron sur dix, notamment les commerçants. Par ailleurs, deux tiers des patrons n'avaient pas changé de fournisseur au cours des deux dernières années, ou depuis la création de leur entreprise (14). Le mobile principal des changements déclarés dans le prix et les conditions de paiement des fournisseurs. Mais la condition première d'un changement consiste en la levée, même provisoire, des contraintes en fonds de roulement supportées par les opérateurs : une avance sur marché, un crédit de court terme ou un prêt familial, une rentrée imprévue sont des préalables courants pour rompre la dépendance envers un grossiste habituel (15) et diversifier les sources d'achat.

- La quasi-totalité des petites entreprises du Faso (93 %) a recours, exclusivement ou en majorité, à des fournisseurs situés dans la même ville. Les quelques unités qui dérogent à cette règle s'approvisionnent auprès du monde rural – producteurs et transformateurs agro-alimentaires surtout. La proximité des fournisseurs habituels ne doit cependant pas masquer que 33 % des promoteurs complètent leurs achats dans d'autres villes et que 28 % sont aussi en relation plus ou moins régulière avec des fournisseurs situés hors du pays. La situation d'enclavement du Burkina Faso, qui handicape son développement économique, est aussi saisie comme une opportunité par certains des patrons proches de centres d'approvisionnements régionaux côtiers ou sahéliens. Les commerçants sont bien sûr ceux qui connaissent les plus forts taux

(14) Il faut distinguer dans ce résultat les petits opérateurs qui, bénéficiant d'un crédit en marchandises, ne sont pas en mesure de diversifier leurs approvisionnements, et les micro entreprises sans fournisseur fixe parce qu'exclues de tout accès au crédit.

(15) Ce qui explique l'intérêt des micro entrepreneurs pour le crédit en fonds de roulement, unanimement apprécié des bénéficiaires. De même, les expériences de Centrales d'achat méritent l'attention puisqu'elles réduisent considérablement les coûts d'approvisionnement des micro opérateurs.

d'extranéité des approvisionnements : 52 % se fournissent partiellement dans le reste du pays, et 42 % – partiellement encore – hors des frontières.

Un changement de fournisseurs dans les deux ans passés est signalé par plus d'un patron sur deux, notamment les commerçants (66 %). Les mobiles tiennent pour l'essentiel aux prix pratiqués par le fournisseur précédent (43 %), à la recherche de produits plus adaptés aux équipements ou à la clientèle (40 %), à de meilleures conditions de paiement. L'aptitude à modifier les sources d'approvisionnement a sans doute été encouragée ou accentuée par le contexte post-dévaluation, poussant les promoteurs à rechercher les circuits les moins onéreux – moins par abandon des approvisionnements hors zone franc devenus prohibitifs, que par un ajustement au niveau de solvabilité d'une clientèle urbaine dont le pouvoir d'achat était déjà sérieusement entamé par les mesures d'austérité et de libéralisation.

Seuls 16 % des patrons ont déclaré bénéficier souvent d'un crédit fournisseur, 36,5 % n'y ayant recours que par intermittence et 47,5 % n'en obtenant jamais. Il faut cependant noter une certaine évolution en ce domaine, les entrepreneurs étant 29 % à déclarer que, ces deux dernières années, leurs crédits fournisseurs ont été en hausse.

A la polarisation des circuits d'approvisionnement répond celle, non moins forte, d'une clientèle faite de particuliers, rarement d'entreprises et exceptionnellement d'administrations. Les unités burkinabè et ivoiriennes sont ainsi très proches des consommateurs finals : plus de 90 % des opérateurs réalisent plus de la moitié des ventes aux ménages urbains ; les deux tiers des commerces et près de 50 % des unités de service réalisent la totalité de leur chiffre d'affaires auprès d'eux. La diversification des débouchés est sensiblement plus élevée dans le secteur productif, un artisan sur deux vendant à d'autres entreprises – ce qui suggère tout le poids des relations inter-entreprises dans une perspective de densification des synergies du secteur informel.

Mais, au total, celui-ci répond, par sa structure d'auto-emploi strict ou d'emploi à base familiale, à une fonction d'approvisionnement urbain à moindre coût. Il est significatif, de ce point de vue, de constater que les opérateurs vendant aux particuliers et à d'autres entreprises sont dotés de personnels plus nombreux, d'équipements plus denses, et bénéficient d'un volume d'activités plus élevé. Quelques opérateurs font aussi appel à des réseaux de micro distributeurs auxquels sont avancés, à crédit, les marchandises et produits fabriqués. Tel est le cas de boutiquiers aisés, et d'artisans spécialisés dans la confection ou la transformation alimentaire.

Les liens financiers – avances en marchandises, crédits, modalités de paiement, etc. – avec les fournisseurs et les clients sont déterminants pour comprendre l'état de la trésorerie des unités, préoccupation permanente des micro opérateurs. D'une part, la faiblesse des « hauts » de bilan les rendent sensibles à l'équivalence entre les crédits accordés aux clients et ceux reçus des fournisseurs. D'autre part, il a été montré que la gestion financière de court terme détermine, au bout du compte, le volume d'affaires traité par les petits entrepreneurs. Le fonds de roulement est, de plus, un indicateur des délicats arbitrages que les patrons accomplissent

en matière d'octroi d'avances en marchandises à leur clientèle – elles tiennent à des usages bien établis dans chaque secteur, au contexte concurrentiel supporté par chaque unité, enfin à la qualité de la gestion des entreprises –, et ce sous la contrainte préalable du montant des crédits obtenus des fournisseurs – ceux-ci progressent en raison de la durée de vie des établissements, de la confiance acquise et de la réputation de leurs propriétaires. Tout montre que les entrepreneurs gèrent au plus près ces contraintes de court terme, dans un environnement néanmoins caractérisé par l'acuité et la récurrence des tensions.

- En Côte-d'Ivoire, 22 % des opérateurs interrogés obtiennent régulièrement des crédits de la part de leurs fournisseurs, et 19 % en bénéficient soit occasionnellement soit sur des catégories limitées de marchandises. Les différences d'obtention de crédit d'un secteur à l'autre sont sensibles et viennent des usages réglant la circulation des marchandises dans chaque filière. Le crédit fournisseur au petit commerce est le plus répandu – 41 % des marchands interrogés en obtiennent. Il se fait moins fréquent dans la production et les services. Encore la taille des affaires commerciales est-elle discriminante, les plus grandes unités tendant à ne travailler qu'à partir d'avances en marchandises – c'est le cas pour 68 % des commerces faisant plus de 20 millions de chiffre d'affaires, les plus modestes, et les plus récentes aussi, devant acheter *cash* les stocks dans les deux tiers des cas.

La rareté des crédits fournisseurs est en partie compensée par le recours aux avances que demandent 44 % des opérateurs lors d'une commande. L'usage en est le plus solidement consacré dans la production : 55 % de ces patrons l'exigent, les deux tiers de ces derniers conditionnant toute exécution de commande à son obtention qui couvre l'achat de matières premières. Mais il n'est pas absent des services et du petit commerce, bien qu'apparaissant alors de façon occasionnelle. Ancrées dans les habitudes des consommateurs finaux et des patrons, bornées par les contraintes financières des uns et des autres, les avances demandées à la clientèle ne peuvent être ni un instrument de politique commerciale pour attirer les acheteurs, ni un moyen de constituer une trésorerie, de sorte que 80 % des entrepreneurs interrogés n'en ont ni augmenté, ni réduit le montant au cours des deux années passées.

Des crédits à la clientèle sont consentis par un grand nombre d'unités ivoiriennes et burkinabè. Ce résultat montre s'il en était besoin que les contraintes concurrentielles poussent bon nombre de petites unités vers la vente à crédit, même lorsqu'elles ne bénéficient en retour d'aucune avance en marchandises ou en intrants. En Côte-d'Ivoire par exemple, 104 entreprises acceptent, à l'occasion, de faire du crédit à leurs clients, alors que 61 obtiennent occasionnellement des crédits fournisseurs. Et 93 entreprises font du crédit régulier aux clients, alors qu'elles sont 70 à bénéficier régulièrement de crédits fournisseurs. Sans doute les notions ici exposées – occasionnel *versus* régulier – n'ont pas de frontière précise. Mais le résultat d'ensemble ne fait pas de doute, qui fait des micro opérateurs des dispensateurs contraints du crédit à la consommation. De même, au Burkina Faso, 29 % des petits patrons accordent souvent du crédit à la clientèle, 47 % en accordent parfois et 24 % n'en accordent jamais. Le balancement entre les avances demandées aux clients et les

délais de paiement qu'obtiennent ces derniers montre toute l'importance que revêtent ces pratiques financières fort contrôlées dans des contextes gestionnaires modestes où apparaît l'acuité des problèmes et tensions de trésorerie qui demeurent à l'état chronique. L'équilibre entre crédits de court terme distribués et endettement supporté est improbable, tant les compétitions interdisent toute contraction des avances consenties à la clientèle – sauf à la perdre durablement. Plus en détail, il est utile de différencier les micro unités de production et de distribution, supportant intégralement l'effet de ciseau et la contraction du fonds de roulement qui en résulte, des entreprises de plus grande taille pour qui le crédit aux clients est le plus sûr moyen d'étoffer le réseau de revendeurs et d'ambulants (16). Dans le premier cas, la baisse du fonds de roulement équivaut à une charge, sinon à une perte. Dans le second, elle est un investissement.

La connaissance intime de sa clientèle, et partant l'ancienneté dans la profession et sur le lieu d'exploitation, conditionnent le comportement envers le crédit. Aussi ne peut-on s'étonner que les opérateurs les plus anciens dans le métier et les plus au fait du comportement de leurs clients fassent preuve d'une grande prudence envers l'endettement, tandis qu'ils accordent régulièrement des crédits aux revendeurs et aux entreprises.

3. La création et l'extension des petites entreprises Dynamismes et contraintes

Les processus économiques et sociaux menant à la création puis à l'extension des micro et petites entreprises africaines restent un thème majeur, et régulièrement revisité, de la recherche sur le secteur privé depuis le milieu des années 1980. Cet intérêt est aussi partagé par les organismes internationaux et les responsables des politiques publiques, pour des motifs différents selon la conjoncture. Durant les années de crise, les petites unités ont été abordées sous l'angle de leur contribution, progressivement déclinante au cours de cette période, à la formation de revenus et d'emplois. Les perspectives récentes de reprise posent plutôt la question des capacités des micro entreprises à s'ajuster aux effets de la dévaluation et à participer aux perspectives macroéconomiques de croissance et d'investissement (Banque mondiale, 1994). Les contraintes financières à la création et plus encore à l'extension des entreprises retiennent toute l'attention des décideurs, et il ne fait guère de doute que le nombre d'organismes intervenant dans ces domaines et le volume des concours se démultiplient. L'assistance par le micro crédit semble promise à un bel avenir, si l'on s'en rapporte au nombre de programmes à

(16) Dans ces derniers cas, l'avance à très court terme est pratiquée, allant d'un jour à une semaine, avant que les comptes soient apurés.

l'étude, même si d'autres approches plaident plutôt pour une promotion par l'organisation professionnelle des micro opérateurs, et pour la levée des contraintes légales, fiscales et institutionnelles pesant sur la croissance des petites entreprises.

Pourtant, si la création d'entreprises figure en tête des préoccupations affichées par les dispositifs d'appui aux secteurs privés africains – quand elle n'est pas mentionnée, très explicitement, dans leur appellation officielle – on doit se rendre rapidement à l'évidence : le terrain est en fait déserté par la plupart des organismes de soutien. Il est significatif à cet égard que, au Faso, 6 % seulement des unités appuyées et enquêtées aient bénéficié de concours financiers et d'assistances techniques au moment initial de leur conception et de leur montage. Pareillement en Côte-d'Ivoire, où l'aide à la création n'est effectivement pratiquée que par des structures spécialistes. Cette « fuite » du terrain de la création est d'ailleurs attestée par les résultats d'activité des dispositifs. Au Faso, le Projet d'appui à la création de petites et moyennes entreprises (PAPME), financé par l'Union européenne, devait créer 550 petites et moyennes entreprises sur trois ans. Après deux ans de fonctionnement, elle n'a finalement accordé que 53 prêts majoritairement destinés à l'extension d'entreprises – cette situation n'avait guère été envisagée dans les termes de références de ce projet. En Côte-d'Ivoire, l'impact durable du dispendieux Programme d'appui à la création de micro entreprises (PCME), travaillant à la reconversion d'anciens salariés, est finalement limité. De même, les Aides aux initiatives productrices de base (AIPB), instrument d'appui financier proposé par l'ex-Caisse française de développement, ont été plus nettement orientées vers l'essor d'activités existantes que vers la création d'entreprises – les deux objectifs figurant pourtant dans les buts de ce dispositif. Il n'est pas besoin de multiplier les exemples pour se convaincre que le moment de la création d'entreprise – et les problèmes spécifiques qui lui sont associés – n'incite pas les dispositifs à agir : le souci, certes légitime, de sécuriser les portefeuilles des encours financiers les conduisent logiquement à voir réunies des conditions de garanties et de stabilité, peu compatibles avec les risques constitutifs de l'émergence de jeunes unités.

La création d'entreprise est bel et bien un maillon manquant des initiatives d'appui, bien que certains organismes la revendiquent pourtant ouvertement. Or, tout laisse penser que le contexte et les conditions de fondation d'unités neuves constituent un « complexe » de contraintes, de tensions, de difficultés et d'obstacles qui, surmonté par les petits patrons, perdure sur le reste du cycle de vie des exploitations. Aussi faut-il voir, dans l'étude des difficultés *ab initio*, une occasion opportune d'identifier des menaces originelles conditionnant de façon récurrente le devenir des affaires. Sur la base des informations collectées auprès des opérateurs, on analysera d'abord les circonstances de création des entreprises enquêtées,

avant d'évoquer les diverses ressources mobilisées pour la circonstance et les difficultés les plus fréquemment rencontrées par les promoteurs.

3.1. Les circonstances de la création de micro et petites entreprises

L'exemple burkinabè

Les opérateurs ont été conviés à évoquer aussi librement que possible les circonstances dans lesquelles leur affaire a été créée. Par circonstance, on entend ici les phénomènes divers renvoyant d'une part aux facteurs et motifs de cette création, et d'autre part au contexte dans lequel elle avait été conçue et décidée, enfin aux moyens ayant rendu la création possible. Ces phénomènes relèvent ainsi de divers registres expressif et sémantique et n'ont donc pas le même statut explicatif. Mais cette indétermination délibérée a permis de laisser libre cours aux explications spontanées des patrons, et de les aider ainsi à restituer le « complexe » de déterminations lourdes et d'occasions fugaces, de préparations longues autant que d'opportunités et décisions ponctuelles, de conditions tenant à l'influence des milieux et à l'incertitude des parcours individuels, bref d'un ensemble d'éléments structurels, conjoncturels voire accidentels, collectifs et personnels qui constituent le cadre de lancement des entreprises. Les réponses ont fait l'objet d'un traitement visant à identifier les différents thèmes. En l'occurrence, 18 items ont été retenus comme unités d'analyse à la fois homogènes en eux-mêmes, et spécifiques les uns par rapport aux autres.

Six des items de « premier rang » – i.e. des explications immédiates et structurant l'ensemble de la réponse fournie – ont été suffisamment massifs et récurrents pour rassembler 61 % des réponses. Le premier, qui concerne 25 % des patrons, fait état d'une continuité entre l'apprentissage initial ou le suivi d'études techniques spécialisées, et la création de la présente activité. Le deuxième (11 %) met plutôt en valeur une volonté d'indépendance, un souci d'accomplir un projet ou une ambition personnelle. Le troisième item (7 %) renvoie à la nécessité de subvenir ou participer à la couverture de besoins familiaux. En quatrième position apparaissent trois items d'égale fréquence (6 % chacun) : le rappel d'une situation de difficultés ou d'échec scolaire, l'intérêt au métier et le plaisir à exercer la présente activité, l'absence d'offre d'emplois salariés.

Il est remarquable de constater que trois des quatre principaux items de « second rang » – sont désignées ainsi des réponses circonstancielle ou complémentaires – soient exactement les mêmes que ceux évoqués ci-dessus. On relèvera néanmoins une circonstance supplémentaire rappelant une spécificité burkinabè, puisque 10 % de ces réponses de second rang mentionnent une situation de retour au pays et le souci de s'y installer ou réinstaller, ce qui atteste, bien sûr, de l'importance et de l'ancienneté de l'émigration voltaïque.

Deux observations compléteront cette approche. La première est liée au foisonnement de circonstances ayant présidé à la création des entreprises. Cette diversité pourrait sans doute être réduite par la mise en évidence de deux types d'énoncés numériquement égaux : d'une part, des ensembles discursifs relevant de ce qu'on pourrait désigner, pour faire vite, de l'« individualisme » et, d'autre part, des ensembles renvoyant, dans l'explication, à des situations et des évolutions des collectifs et milieux d'appartenance. Pourtant, cette réduction ne signifie pas qu'il soit possible de rabattre toutes les causalités à deux types de déterminants, marqués et exclusifs, l'un magnifiant les initiatives dans une irréductible singularité, l'autre enfermant les agents dans un déroulement nécessaire de figures structurales. La réflexion portée par les opérateurs sur leur propre expérience de création invite plutôt à respecter complexité et nuances, et à prendre quelque distance envers l'approche atomisée et souvent réifiées dans une vision « héroïque » du créateur d'entreprise – par exemple Marsden (1990) –, qui appauvrit la diversité d'un réel que d'autres études ont pourtant soulignée (Cohen, 1969).

En délaissant le sens externe des énoncés pour s'intéresser à leur contenu, la seconde observation souligne le lien entre l'activité présente des patrons et leur apprentissage antérieur. Ce lien, mentionné dans les réponses de premier rang par le quart des entrepreneurs et récurrent dans les réponses de second rang, indique le poids des formations initiales sur la trajectoire professionnelle des enquêtés, notamment pour les opérateurs de la production. Ce rapport ainsi établi est en contraste avec les résultats indiquant le peu d'empressement des organismes d'appui à aider les jeunes apprentis à s'installer à leur compte. Il est remarquable, du reste, de relever que le lien avec l'apprentissage est inégalement présent entre patrons appuyés et « homologues » : pour ces derniers, l'apprentissage figure, au titre du dernier statut occupé, dans 22 % des cas et seulement dans 13 % pour les premiers. La tendance à l'éviction des apprentis est d'autant plus nette que deux des neuf dispositifs enquêtés – le Bureau des artisans et le PAB, qui ont fourni près du quart des entrepreneurs aidés de l'échantillon – sont strictement voués à aider les artisans, par hypothèse très souvent anciens apprentis, nombre d'autres les intégrant dans leur « population-cible ». C'est dire si les apprentis désireux de s'installer ou venant de s'établir ont peu de chances de bénéficier d'un soutien.

3.2. Difficultés à la création

Le questionnaire administré auprès des petits entrepreneurs du Faso et de Côte-d'Ivoire met en évidence d'une part les difficultés, convergentes, affrontées à l'occasion du lancement de leur présente activité, et d'autre part les parades et les solutions employées pour surmonter ces difficultés fondatrices. Au-delà de tendances massives ou récurrentes, les résultats

permettent également de comprendre les différences de situation induites par le type ou par la taille des activités. A l'occasion, on évoquera le rôle, au demeurant modeste, des initiatives d'appui dans la résolution des problèmes liés à la création d'entreprise.

L'implantation sur le marché

Des difficultés évoquées lors des entretiens avec les opérateurs, celles relatives à la constitution d'une clientèle est, de loin, la plus fréquente. Elle est signalée par 47 % et 51 % respectivement des interlocuteurs burkinabè et ivoiriens. L'accès aux marchés locaux, les incertitudes, les contraintes, l'intensité des concurrences objectivement aiguës et vécues comme telles par les promoteurs, constituent bien les soucis premiers des créateurs de micro et petites entreprises – et il le resteront sur la durée de vie des établissements.

Le fait prend un relief particulier quand on sait que la connaissance de l'environnement économique des petites entreprises, et l'amélioration de leur insertion dans cet environnement, est un vecteur subalterne d'action des dispositifs d'appui. Il souligne ainsi l'une des faiblesses majeures des politiques de promotion des secteurs privés – dont l'intervention des organismes de soutien ne constitue, après tout, qu'une des composantes – qui tendent à démultiplier l'offre de biens et de services alors même que la prospérité des petites unités, la croissance qu'elles connaîtront et diffuseront, loin d'être exclusivement liées aux aides dispensées, seront d'abord fonction de la demande finale des ménages aux pouvoirs d'achat largement entamés par les crises puis les mesures d'ajustement. Rappeler que la clientèle constitue le principal et lancinant problème des petits opérateurs, c'est poser, bien au-delà de la question de la solvabilité des consommateurs, le dilemme théorique du *supra* de l'offre ou de la demande comme moteur de croissance (cf. Lootvoet et Oudin, 1995). C'est aussi entendre les patrons eux-mêmes, dont toutes les figures verbales évoquent, au plan pratique, l'exiguïté des débouchés locaux.

La recherche d'un local

En Côte-d'Ivoire, la quête d'un local constitue en nombre d'opérateurs concernés la seconde difficulté à la création. La précarité des droits d'implantation et le coût des loyers, ainsi que les concurrences et les discriminations à l'accès dans les meilleures zones d'achalandage font du choix d'un lieu d'exercice une préoccupation importante à la création – et légitime puisque celui-ci conditionne et le montant de la principale charge fixe et la durée de vie probable de l'atelier. Ces difficultés, auxquels près de 40 % d'opérateurs ont été confrontés, sont plus fortement ressenties

par les opérateurs récemment installés, notamment à Abidjan où les concurrences sur l'accès aux locaux, même à titre précaire, se sont développées au rythme de la croissance urbaine (17).

Au Burkina Faso, la quête du local figure aussi parmi les difficultés majeures des nouveaux promoteurs. La recherche d'une implantation spatiale et immobilière plus conforme à leurs vœux et à leurs besoins recoupe deux préoccupations, l'une tenant au souci de se situer d'emblée dans des conditions de coût, de qualité du local, de sécurité du droit d'occupation, propices à l'activité immédiate et future, et l'autre – qui lui est étroitement associée – d'accès aisé à la clientèle et aux fournisseurs. L'emprise sur le local actuel ou la perspective d'un changement est conçue, dans beaucoup de cas, comme un facteur décisif du résultat de l'activité et, plus tard, comme une condition nécessaire à une croissance continue.

Relations avec les administrations

En Côte-d'Ivoire, la troisième difficulté à la création réside dans les relations heurtées avec l'administration, qu'il s'agisse d'enregistrement légal de l'entreprise, d'autorisations municipales en vue d'obtenir un droit d'installation, des rapports avec les agents chargés de la fiscalité, parfois aussi des contacts avec les autorités attribuant des marchés administratifs. La diversité des problèmes classés dans cette catégorie laisse penser qu'ils recoupent en partie d'autres occurrences classées ailleurs. Que ces difficultés soient aplanies dans 36 % des cas par mobilisation de relations personnelles, ou qu'elles restent sans solution, suffit à indiquer que les pesanteurs administratives envers les micro entreprises sont toujours à l'œuvre. Rien ne laisse penser, bien au contraire, que les contacts avec les autorités centrales ou municipales soient apaisés, suite aux mesures de déréglementation et de décentralisation, et qu'ils favorisent la création de petites unités visibles, ou la visibilité croissante des entreprises existantes.

De même, au Faso, les relations avec les administrations sont faites de rapports tendus, ou à tout le moins nourris d'incompréhension réciproque avec les agents des organismes publics déconcentrés ou décentralisés, services ministériels de l'industrie, de l'artisanat et du commerce, de l'emploi, fisc, sécurité sociale, mairies, etc.

(17) Ainsi, 46 % des entrepreneurs ayant fondé leur établissement dans les deux dernières années ont déclaré avoir éprouvé des difficultés lors de la recherche du local ; la proportion tombe à 40 % pour les créations datant des années 1990-1992, à 33 % pour celles des années 1985-1989 et à moins de 30 % pour les entreprises créées avant 1985. Des relations de même nature unissent les difficultés d'accès aux locaux professionnels et le volume d'affaires actuel, ainsi que le secteur d'activité ; elles ne sont cependant que des incidentes liées à l'ancienneté de création de l'entreprise.

Accès aux équipements

Il semblera paradoxal qu'en Côte-d'Ivoire, l'accès aux équipements productifs ne figure pas parmi les principales difficultés évoquées par les entrepreneurs. De nettes différences apparaissent néanmoins entre les sous-échantillons d'opérateurs aidés et non aidés, venant elles-mêmes des procédures de création qui les distinguent. L'écart des réponses est en effet sensible entre ceux dont la création d'entreprise se situe dans un parcours courant de formation et d'accumulation micro entrepreneuriales, composé d'étapes récurrentes – phase d'apprentissage, puis salariat suivi d'installations successives à leur propre compte –, au cours desquels un équipement minimal est capitalisé, et des liens avec les fournisseurs sont éventuellement noués. On a vu que de telles séquences sont fréquentes parmi les opérateurs non aidés, de même que chez les entrepreneurs ayant bénéficié d'aide ponctuelle à l'extension.

En revanche, les bénéficiaires d'aide à la création ont paradoxalement éprouvé plus de difficultés que les autres à acquérir un équipement et à obtenir des crédits fournisseurs : 34 % des opérateurs aidés à la création en ont fait état. Ces difficultés sont bien réelles, et viennent pour partie d'un déficit d'expérience professionnelle parmi les licenciés et « déflatés » reconvertis dans la création d'entreprise. Mais elles expriment aussi toutes les déceptions qu'engendrent la validation d'un projet de création et la révision à la baisse, presque systématique, de l'enveloppe financière qui était demandée. Plus généralement, les opérateurs bénéficiaires d'aide à la création ont déclaré avoir éprouvé des difficultés à l'installation dans des proportions toujours plus élevées, de dix à vingt points, que les autres entrepreneurs, quel que soit le domaine listé.

Autres difficultés

Les difficultés liées au recrutement de la main-d'œuvre soit 17 % des opérateurs du Faso et 11 % en Côte-d'Ivoire, ainsi que celles résultant des relations avec les fournisseurs – 12 % au Faso, 19 % en Côte-d'Ivoire – ont plus rarement été évoquées par les exploitants. Pareillement, peu d'opérateurs ont fait état de difficultés ou de déceptions envers le secteur bancaire – soit respectivement 11 % et 8 % au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire. Se sachant, en amont de la création, évincés de toute possibilité d'obtenir un concours bancaire, les petits patrons ne font pas figurer les liens avec les banques dans les contraintes de départ. C'est donc moins l'absence de difficultés que l'absence de rapports entre patrons et secteur financier formel, témoignage du renoncement définitif de ceux-là envers celui-ci, que traduit ce résultat chiffré.

3.3. Des difficultés inégalement réparties selon la taille d'activité

L'exemple burkinabè

Les difficultés à la création des micro et petites entreprises varient selon les secteurs d'activité, l'écart entre eux pouvant atteindre 20 points de pourcentage. Au Faso, les taux enregistrés se répartissent comme suit :

Difficultés à la création par secteur d'activité (Burkina Faso)
(%)

Types de difficultés	Production	Services	Commerce
Recherche de clientèle	46	55	29
Accès aux équipements	28	40	10
Démarches administratives	25	36	29
Recherche d'un local	23	34	3
Recrutement de la main-d'œuvre	16	17	13
Relations avec les fournisseurs	10	16	6
Rapports avec les banques	11	14	3

Note : total supérieur à 100 %, plusieurs réponses étant possibles

Ce tableau permet de visualiser l'essentiel des résultats et d'en extraire les tendances significatives. En premier lieu, quelle que soit la difficulté évoquée, la fréquence est toujours plus élevée chez les promoteurs des services, les patrons du commerce étant en revanche les moins concernés par ces mêmes problèmes. Une première explication est fournie par l'analyse des fréquences par chiffre d'affaire puisque à chaque problème évoqué, le taux s'élève en raison de la taille d'activité : la recherche de clients varie ainsi de 34 % à 70 % entre les quatre niveaux de chiffres d'affaires, l'accès aux équipements de 28 % à 45 %, les démarches administratives de 13 % à 50 %, la recherche du local de 21 % à 28 %, le recrutement de la main-d'œuvre de 8 % à 33 %, les relations avec les fournisseurs de 4 % à 18 %, les rapports avec les banques de 2 % à 25 %. Cette progression, à chaque fois linéaire est aussi vérifiée pour la taille des effectifs employés dans les entreprises.

Tout semble donc se passer comme si les contraintes au lancement d'activités étaient proportionnelles à l'importance des entreprises créées. Conclusion que le sens commun pouvait anticiper ? Ni plus ni moins que l'hypothèse inverse consistant à associer *a priori* la plus grande importance des ressources mobilisées dans la création des plus grandes unités à une capacité supérieure à régler les différents problèmes. La leçon va pourtant bien au-delà de ce constat, et suggère que d'éventuelles initiatives d'appui à la création d'entreprises devraient s'accompagner d'une souplesse, toujours coûteuse, d'action et de conception pour adapter les solutions à un milieu hétérogène dont les ressources, et par suite les problèmes, sont à la fois différents et distribués selon des intensités diverses.

Il demeure que si les entreprises ont été créées et perdurent, c'est que les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre de leur projet ont été en partie contournés, ou que leur persistance ne met pas en péril l'activité. Parmi les patrons ayant surmonté les obstacles, une très nette majorité d'entre eux déclarent l'avoir fait par eux-mêmes et sans intervention de tiers acteurs : 83 % dans le cas des relations avec les fournisseurs, 79 % pour le recrutement de la main-d'œuvre, 73 % pour l'accès aux équipements, 68 % relativement aux démarches administratives et à la recherche d'un local, 67 % pour la recherche de clients, 59 % en ce qui concerne les rapports avec les banques.

Le rôle important des opérateurs dans la recherche des solutions n'est pas exclusif d'autres formules visant à dénouer crises, tensions et défis vécus lors de leur installation. Si le capital social, ici essentiellement sous son espèce relationnelle, mobilisé pour mettre un terme aux difficultés rencontrées demeure un moyen second, on constate cependant que la capacité à obtenir l'intervention d'un proche, d'un parent, d'un ami ou d'une relation est en raison directe de l'importance de l'exploitation, mesurée ici au chiffre d'affaires : cette tendance est vérifiée en particulier dans le domaine des démarches administratives, dans celui des rapports avec les banques, dans celui aussi de la recherche de clients. En revanche, pour les autres types de difficultés – accès aux équipements, recherche d'un local, recrutement de main-d'œuvre, relations avec les fournisseurs –, le volume des affaires est une variable moins explicative de la capacité à mobiliser des liens sociaux.

On soulignera, en conclusion, l'extrême rareté du soutien apporté par les organismes d'appui pour résoudre ces difficultés : moins de 2 % des problèmes de création ont été réglés grâce à leur intervention. La performance est particulièrement modeste de la part de dispositifs, déjà peu nombreux, accordant leur concours aux installations nouvelles. Et même s'il faut convenir que ces organismes n'ont pas pour vocation de se substituer aux opérateurs, il convient de se demander si l'absence de suivi de terrain des petits patrons – qui, paradoxalement, est consubstantielle aux structures d'aide à la création – n'induit pas un risque de méconnaissance de bon nombre des difficultés ultérieures, dont les linéaments et fondements se trouvent souvent dans ces antécédents problématiques.

3.4. La mobilisation des ressources à l'installation

Des créations sur moyens propres

L'examen des moyens financiers ou non financiers rassemblés par les promoteurs complétera la connaissance de la phase initiale de lancement des micro et petites entreprises. Après avoir longtemps ignoré cet instant de la vie des affaires et négligé les moyens rassemblés par les patrons

pour résoudre leurs difficultés d'installation et asseoir leurs projets, les études menées depuis quinze ans ont cerné les grandes tendances : divers travaux – notamment Lachaud (1985), Page et Steel (1986), Lootvoet (1988), Fauré (1994) – ont à la fois identifié, mesuré et hiérarchisé les ressources mobilisées au lancement des petites et moyennes exploitations africaines. Les explorations les plus récentes du potentiel de financement des activités par divers circuits de l'économie dite informelle, prêteurs de proximité et tontines notamment, ont montré la vacuité de ce type de concours tant dans la phase d'investissement initial que lors d'extensions des entreprises (Aryeetey, 1991 ; Lelart, 1991 ; Fauré, 1992). Les constats sont totalement confirmés dans les résultats de cette enquête.

Les études sont toutes convergentes quant au rôle premier joué, lors de la création, par l'autofinancement sur épargne ainsi que par les prêts et dons de proximité. Confirmant ces résultats et, partant, la continuité dans le temps des procédures de mobilisation du capital initial, les données de la présente enquête sont sans doute le meilleur témoignage de leur efficacité, qui résulte pour une bonne partie des capacités de la micro entreprise à convertir les revenus, qu'ils soient issus du secteur informel ou moderne, en capital de départ. L'épargne personnelle, et celle du premier cercle des proches, restent bien les leviers de la micro entreprise en création.

Apports personnels

En Côte-d'Ivoire, 87 % des patrons enquêtés ont mobilisé un apport personnel à la création, exclusivement en numéraire dans 51 % des cas, en numéraire et apports autres dans 30 % des cas. L'autofinancement est particulièrement répandu parmi les opérateurs ayant précédemment occupé un poste de salarié du secteur privé ou de petit patron, puisque respectivement 93 % et 91 % de ceux-ci ont débuté en mobilisant des ressources propres (18) ; en revanche, ce taux passe sous la moyenne pour les entrepreneurs antérieurement inactifs ou chômeurs, et s'établit à 64 % des jeunes opérateurs précédemment apprentis et aides familiaux. On le voit : le salariat en petite entreprise, ou comme travailleur occasionnel dans les unités du secteur moderne, ainsi qu'une expérience préalable de petit entrepreneur, sont les voies de passage les plus courantes pour accumuler un capital initial. L'autofinancement est par ailleurs répandu d'égale façon dans tous les secteurs d'activité, sa structure seule se modifiant : la création au moyen d'apports en équipement, complétés ou non par une épargne en espèces, concerne 41 % des unités de production,

(18) La structure de ces ressources est cependant différente : pour les anciens salariés, elle est exclusivement faite d'apports en numéraire dans 63 % des cas, et d'apports mixtes - numéraire plus stocks ou équipements - dans 29 % des cas ; pour les anciens patrons, ces proportions sont respectivement de 49 % et 36 %.

contre 32 % seulement des unités de commerce et de service. Et rien ne distingue de façon significative les sous-groupes d'opérateurs aidés et « homologues » du point de vue de la mobilisation de ressources personnelles, en dehors d'une plus grande fréquence des apports mixtes parmi ceux-ci, réfractant en fait le poids important dans ce groupe des anciens petits patrons et des salariés du secteur informel.

Au Burkina Faso, le lancement des activités se réalise dans 91 % des cas sur moyens propres. Pour 36 % des enquêtés concernés, cet autofinancement repose exclusivement sur la mobilisation d'une épargne monétaire constituée précédemment. Un apport exclusif d'actifs matériels accumulés lors de l'activité antérieure est noté par 13 % des enquêtés – il comprend alors outils, machines, stocks de marchandises, parfois local professionnel. Enfin, 51 % des patrons ont combiné des apports monétaires et en nature. Le taux global d'apports personnels varie peu entre le sous-groupe des entrepreneurs aidés (96 %) et celui des homologues (85 %), l'écart tenant surtout à l'exigence de fonds propres qu'imposent les dispositifs financiers aux solliciteurs de prêts.

Le secteur d'activité a peu d'incidence sur la fréquence globale des apports personnels, mais il exerce en revanche une nette influence sur la part relative des trois composantes de l'apport : l'épargne monétaire est moins importante dans la production (32 %) que dans les services (37 %) et surtout le commerce (52 %). A l'inverse, l'apport matériel est plus courant dans l'artisanat (18 %) que dans les services (8 %), et disparaît presque totalement dans le petit commerce. Le statut immédiatement antérieur des patrons est aussi une variable explicative, en particulier de la composante « épargne personnelle » : culminant à 60 % dans le cas des anciens salariés, elle chute à 34 % chez les anciens apprentis. On retrouve ici la confirmation des handicaps, en phase de création, qu'induit ce statut. Enfin, si l'autofinancement est identique selon le sexe, la structure diffère sensiblement : l'épargne personnelle pure est plus fréquente chez les femmes, l'apport matériel strict étant à l'inverse plus faible : hommes et femmes mobilisent bien des espèces diverses de capitaux à la création de l'entreprise, qui reflètent leur capacité différentielle – liée elle-même à leurs statuts respectifs dans l'organisation sociale – d'accumuler des biens matériels (19).

Emprunts

En Côte-d'Ivoire, l'emprunt est le second moyen de financement à la création, utilisé par 38 % des opérateurs enquêtés quelle que soit leur

(19) Est-il besoin d'indiquer, par exemple, que, traditionnellement, les femmes n'accèdent pas à la propriété du sol dans la société agricole des Mossi, grand groupe ethnique dominant la région de Ouagadougou.

activité (20). Notons que les entrepreneurs non aidés y ont moins recours que les autres. Le crédit par relations ne concerne en effet que 28 % de ceux-là contre 49 % de ceux-ci (21). La source d'endettement est très rarement bancaire, et le peu d'entreprises qui ont pu y avoir recours ont toutes pour particularité d'être à forme sociétaire et de réaliser des volumes d'affaires élevés. Les deux sources principales de prêts à la création sont représentées à égalité. La première, qui vient d'endettement auprès de parents, de proches de l'entrepreneur ou d'une combinaison des deux sources, rassemble 16 % des opérateurs : une cinquantaine d'unités a ainsi été fondée sur l'épargne des proches, presque toujours en complément d'un apport du patron lui-même. Ces emprunts de proximité ne se substituent qu'exceptionnellement à l'absence d'autofinancement ; ils les complètent en vue d'une première installation, ou d'une mutation sensible de taille ou de forme d'une activité déjà existante. Les crédits d'organismes d'aide à la micro et petite entreprise sont la seconde source d'endettement. Les dispositifs sont ainsi à l'origine de la création de 17 % des établissements de l'échantillon, l'endettement venant une fois encore en complément d'une épargne personnelle.

Au-delà de la parfaite égalité de ces deux sources d'endettement – qui ne sont, au bout du compte, qu'un produit de la construction de l'échantillon –, il faut noter leur cloisonnement, i.e. la rareté relative des emprunts de proximité dans le sous-échantillon des opérateurs aidés, et plus encore l'absence d'endettement combiné : le crédit d'un organisme accompagne exceptionnellement un emprunt obtenu auprès d'un parent ou d'un proche (22). Une première interprétation renvoie aux différences d'attitude entre les créateurs d'entreprise. Plus qu'à un emprunt auprès de proches, qui engage la réputation et la position sociale des bénéficiaires, certains donneraient la priorité à un endettement auprès d'organismes spécialisés. On reconnaît ici les distinctions, à vocation descriptive et théorique, faites parfois entre argent « chaud » et argent « froid », ou entre opérateurs « *push* » et « *pull* ». L'offre de crédit à la création suscite probablement des demandes opportunistes de la part d'entrepreneurs de « guichet », et les taux de recouvrement sur ces prêts, le plus souvent inférieurs aux crédits d'extension, seraient de ce point de vue un résultat sans surprise. Mais les données d'enquête dont on dispose ne permettent

(20) La proportion d'endettement à la création est égale dans la production, le commerce et les services, bien que la source de l'endettement varie sensiblement d'un secteur à l'autre : le commerce est en effet le premier secteur endetté auprès des organismes d'appui, en nombre comme en proportion, ce qui atteste de l'orientation commerciale des opérateurs en phase de reconversion professionnelle.

(21) Les taux d'endettement à la création sont aussi très inégaux selon les organismes d'aide : ils vont de 67 % pour les entrepreneurs des Fonds sociaux, à 35 % pour les ressortissants des systèmes d'épargne-crédit – FLEC, Coopec et CONOSI.

(22) Moins de 2 % des opérateurs ayant bénéficié d'une aide à la création ont fait appel aux crédits de proximité pour compléter cet apport.

pas de valider ou de réfuter nettement ce point de vue (23). Aussi, une autre interprétation, plus fructueuse dans ses implications, s'appuie sur des différences objectivement mesurables entre les publics faisant appel d'un côté au crédit de proximité, de l'autre au crédit des projets. L'âge est en effet le plus sûr moyen de distinguer la source d'endettement à laquelle les créateurs d'entreprise font appel. Ainsi, 34 % des opérateurs ayant moins de 30 ans ont sollicité et obtenu de leurs proches un crédit venant en complément d'une épargne personnelle. La proportion chute de plus de moitié pour les patrons ayant entre 30 et 50, et est quasi-nulle au-delà. Inversement, le taux d'endettement auprès des organismes évolue en raison exacte de l'âge des bénéficiaires, et se substitue peu à peu à l'emprunt de proximité.

Les appuis à la création occupent ainsi une place particulière, que les circuits habituels de financement des micro entreprises ont laissé vacante lors des années de crise. Le crédit de dispositif est en effet adapté aux opérateurs commençant leur carrière patronale tardivement, après avoir passé des étapes professionnelles de salariés lors de la croissance : par leur âge, et par leur statut antérieur, ces opérateurs ne sont plus éligibles aux « droits » communautaires (Mahieu, 1990). L'aide familiale à la création d'entreprise s'adresse plutôt aux jeunes dépendants ayant fait la preuve de leur aptitude à s'installer à leur compte et, par-là, à rembourser progressivement le crédit qui leur est proposé. Elle est aussi un moyen pour les ménages de réduire leurs charges courantes, en donnant les moyens aux jeunes parents de quitter le domicile familial, ou en réduisant le taux de dépendance domestique.

Le crédit de proximité ne paraît jamais mieux ajusté aux stratégies domestiques, économiques et sociales, que lorsqu'il se destine aux cadets sociaux. Par contre, il ne répond plus aux contraintes de reconversion que la crise a imposées aux délogés du secteur public et des grandes entreprises, et plus généralement aux aînés ayant supporté un revers professionnel. En d'autres termes, le crédit de projet a toutes chances d'être sollicité par les opérateurs inéligibles aux circuits de financement de proximité, i.e. les moins pourvus en expérience entrepreneuriale, et les moins aptes à assimiler aisément les contraintes du travail indépendant ; bref par des agents qu'une bonne rationalité pousse en toute cohérence à privilégier une stratégie de « guichet » (24).

(23) De fait, aucune enquête par questionnaire n'est en mesure de conforter ce point de vue, dans la mesure où il repose sur une hypothèse invérifiable : celle d'un taux de recouvrement des prêts de proximité supérieur à celui obtenu par les organismes d'appui, par la seule vertu de la pression sociale.

(24) Force est de reconnaître que parmi les opérateurs bénéficiaires des Fonds sociaux interrogés pendant l'enquête – à l'instar d'ailleurs de ressortissants d'autres organismes d'aide –, ceux qui ont renoncé à jouer la carte de l'opportunité de « guichet » et tentent une reconversion effective dans l'entrepreneuriat sont simultanément ceux qui s'exposent le plus aux difficultés professionnelles qui viennent d'être évoquées.

La même analyse vaut pour les compléments de financement à la création, issus de dons de parents ou de proches, auxquels 19 % des patrons enquêtés ont eu recours. Ce sont en priorité les opérateurs non aidés, en particulier les plus jeunes d'entre eux (25), qui en ont bénéficié, dans une proportion deux fois supérieure à celle notée chez les opérateurs appuyés. Notons enfin qu'une dernière source de financement, venant en appoint de l'épargne et des crédits mobilisés à la création, consiste en avances obtenues auprès de fournisseurs, et plus rarement d'acomptes sur des marchés – 3 % des opérateurs.

Au Faso, l'emprunt est un complément de ressources initiales arrivant certes en deuxième rang, mais ne concernant plus que 28 % des entrepreneurs. Ces prêts proviennent de trois sources. Pour 47 % des patrons concernés – soit 27 opérateurs seulement et 10 % des effectifs totaux –, il s'agit de concours de proximité consentis à titre onéreux ou gracieux par la parentèle ou des intimes. Les concours bancaires sont signalés par de rares entrepreneurs. Ceux venant d'un organisme d'appui concernent 16 patrons soit 6 % des enquêtés. Est ainsi soulignée, à nouveau, l'extrême discrétion des dispositifs d'appui dans les premiers concours financiers aux micro et petits établissements.

La dernière occupation professionnelle précédant l'installation a une incidence sur le recours aux prêts dans le capital de démarrage : de 13 % et de 17 % d'emprunteurs chez les aides familiaux et les apprentis, le taux double pour les autres statuts. Si la distribution par sexe n'induit pas de fortes fluctuations globales, elle atteste de décalages dans l'origine des prêts : l'accès presque inexistant des femmes aux emprunts bancaires, et à ceux des dispositifs d'appui est compensé par une aptitude supérieure à bénéficier de soutiens de proximité – 57 % contre 27 %.

Les contributions au capital initial peuvent enfin prendre la forme de dons. Cette modalité est cependant minoritaire : seuls 24 % des opérateurs enquêtés en ont bénéficié. La fréquence des dons varie peu en fonction des secteurs d'activité ou du dernier statut occupé, exception faite des anciens aides familiaux : 47 % évoquent ce type de concours, entendu comme le « coup de pouce » apporté par le collectif parental à l'installation de jeunes dépendants dont il est souvent attendu, en retour, gratitude et appuis futurs. Que les femmes entrepreneurs déclarent avoir bénéficié de ce soutien plus souvent que les hommes – 32 % et 20 % – ne fait que confirmer la logique sociale présidant à son octroi. Ces dons doivent apparaître ici pour ce qu'ils sont en réalité : non un soutien oblatif strictement altruiste mais, bien plutôt, un placement d'avenir, une assurance prise sur un dépendant aidé mais qui ne doit pas, bien au

(25) Soit 100 % des moins de vingt ans, 23 % des 20 à 39 ans, 13 % des 40 à 49 ans, 4 % des 50 ans et plus.

contraire, détourner ce dernier des obligations de réciprocité résultant de l'acceptation du don.

Au terme de ce parcours ayant permis de passer en revue les conditions et déterminants des créations des micro et petites entreprises, les difficultés initialement vécues et les parades mises au point par leurs promoteurs, les ressources de toutes espèces mobilisées pour surmonter le défi de l'installation, on aura constaté l'extrême régulation sociale dans les procédures de financement de cette phase du cycle entrepreneurial. Rôle déterminant de l'épargne salariée préalable, insertion des apprentis sur des tailles d'affaires limitées, fermeture ou à tout le moins difficultés d'accès des femmes aux crédits d'institutions, formation ou renforcement de dépendances sociales, etc. Cette régulation vaut pour reconduction des équilibres sociaux, non pour égalité des chances. Et on aura noté qu'en Côte-d'Ivoire, et plus encore au Faso, peu d'organismes interviennent sur le segment de la création. Lorsqu'ils s'y consacrent, l'absence de suivis et de conseils en obère l'efficacité, en particulier lors des reconversions de licenciés des secteurs publics et privés d'emblée plus exposés – parce que moins expérimentés – aux difficultés d'ordre non financier. L'absence d'initiatives des dispositifs est certes compréhensible par les incertitudes que porte ce moment fondateur, la complexité des facteurs qu'il met en jeu et la diversité des situations. Elle est cependant doublement dommageable, d'une part parce que ce moment-clé est aussi celui de la reproduction des inégalités et discriminations issues de positions sociales originelles ; et d'autre part parce que le type de croissance qui prévaut dans le monde des petites activités est fait de ruptures et de discontinuités corrélées, de ce fait, à un mouvement soutenu voire incessant d'installations nouvelles par l'enseigne, le local, l'activité notamment : aider à la création d'unités neuves, c'est certes appuyer la venue de nouveaux entrants. Mais ce peut être aussi œuvrer à l'essor de parcours entrepreneuriaux en croissance.

3.5. Logiques pluriactives, logiques d'intensification

Parmi les transformations majeures intervenues dans le lien entre les ménages africains et le marché du travail au cours des années de crise, figurent la diversification des stratégies spatiales d'accumulation ou de survie, l'indistinction croissante des liens sociaux et des rapports de travail, l'expansion de la pluriactivité domestique. Bien que tendancielle et différenciées selon la catégorie sociale, ces mutations laissent entrevoir le rôle moteur, dans la progression régulière du nombre des micro et petites unités économiques indépendantes, des logiques d'agents privilégiant la réduction des incertitudes (Hugon et *al.*, 1995) : la nette décline du salariat ivoirien dans la grande entreprise et la fonction

publique (Schneider, 1991 ; Labazée, 1997), la précarisation générale du travail (Lachaud, 1988) semblent moins contraindre les collectifs domestiques à une coordination par le marché du travail qu'à une internalisation, *via* des liens de sociabilité préalablement établis, des modes d'accès aux activités rémunératrices. Ménages et entreprises familiales se confondent, ou plus exactement les ressources domestiques de ceux-ci – revenus, patrimoine immobilier, biens d'équipement et individus – constituent les facteurs de production de celles-là.

Il n'est donc pas surprenant que les résultats d'enquête portent la trace de ces stratégies, par exemple dans la structure d'emploi des micro entreprises, dont on a vu qu'elle n'était pas sans lien avec la structure familiale de l'opérateur. C'est toutefois la pluriactivité des promoteurs qui retiendra ici l'attention, tant parce qu'elle est à l'origine d'un nombre important de micro entreprises qui, souvent, échappent à l'inventaire, que parce que sa prise en compte contraint à reformuler les termes dans lesquels la question du « besoin de financement » est d'ordinaire posée : on doit se convaincre que les petits opérateurs gèrent en priorité non la croissance mais le risque, et qu'ils envisagent le financement à l'échelon de leur pratique pluriactive, non à celui d'une activité particulière. Dans le cadre de la présente étude, la pluriactivité a été approchée par quatre informations collectées lors de l'enquête : les activités rémunératrices menées dans l'entreprise lorsqu'elles sont substantiellement différentes de l'activité principale, les investissements du promoteur dans d'autres secteurs et lieux que l'entreprise elle-même, la reproduction de la même activité dans d'autres lieux, enfin les aides fournies par l'opérateur en vue de l'installation d'un proche.

Nous proposons de placer sous le vocable de pluriactivité un certain nombre de phénomènes tenant au comportement des opérateurs et aux formes que revêtent, dans leur cycle évolutif, l'ensemble de leurs activités et de leurs investissements économiques. Ces faits et processus prennent différentes expressions. Mais, renvoyant à un type unique d'accumulation prévalant dans le monde des micro et petites entreprises, ils peuvent être rassemblés, provisoirement au moins, sous ce terme fédérateur. Il s'agit en effet de tenir compte de la multiplicité des sources de revenus des promoteurs, de la variété des activités qu'ils mènent, de la diversification qu'ils poursuivent à partir d'un métier de base, de leur structuration en établissements séparés et dispersés, des « placements » auxquels ils se livrent aussi sous la forme d'aides à des proches – parents, dépendants, obligés – et dont la tonalité « solidariste » ne doit pas faire oublier que cette pratique, mûrement calculée, sert aussi un dessein entrepreneurial et une stratégie économique.

L'ensemble de ces phénomènes peut s'observer au sein mais aussi à l'extérieur des entreprises, leur ciment commun étant la personne de l'opérateur, figure centrale de l'activité analysée. On aura une idée de la complexité des situations entrepreneuriales, que les enquêtes tendent à

amputer arbitrairement dans le corpus de l'activité principale gérée par le promoteur. De même, les agences de développement, services officiels et dispositifs d'appui parviennent mal à situer l'entreprise dans l'ensemble des intérêts administrés par les patrons. Rappelons d'ailleurs que les outils de connaissance et d'action sont toujours frustrés pour aborder, décrire, découper des réalités plus nuancées et diversifiées que ne le laissent penser les définitions – par exemple les notions d'entreprise, d'établissement, d'opérateur.

On connaît depuis un moment l'importance de la diversité – comme résultat – et de la diversification – en tant que processus – des activités et des revenus des petites entrepreneurs africains (26). La logique extensive présidant à ce mode d'accumulation, ses fondements et manifestations, ses déterminants et ses conséquences, ont été par ailleurs abondamment analysés, décomposés, précisés (27). Elle explique à la fois une grande volatilité des établissements, non contradictoire avec un accroissement global du nombre des points d'activité ; une accumulation qui, vérifiée à l'échelon des individus, reste peu apparente au niveau macroscopique ; enfin l'incidence secondaire des apports financiers supplémentaires sur le niveau de la production.

On rassemblera ci-dessous quelques données permettant de prendre la mesure des processus de diversification, d'en éclairer les principales caractéristiques, et surtout d'en tirer les implications dans le domaine de l'appui au secteur privé.

Diversification des activités au sein de l'entreprise

Une typologie grossière, et en l'occurrence non quantifiée, laisse entrevoir trois grandes catégories d'activités secondaires. La première comprend toutes les tâches rémunératrices liées à l'activité de base, soit qu'elles en sont un complément, soit qu'elles se situent en amont ou aval de celle-ci. Le petit commerce fournit un exemple de complémentarités régulières, par exemple lorsque est adjoint un stock de produits sans rapport direct avec la spécialisation principale du marchand. De telles complémentarités, parfois surprenantes, portent souvent la marque d'une activité antérieure de l'opérateur, ou semblent venir d'une opportunité proposée par un fournisseur ou par un proche. C'est dans la production qu'on trouvera, en revanche, des activités secondaires situées en amont ou en aval de la spécialité principale : la revente de fils, boutons et textiles par les tailleurs, de matériaux de construction par les tâcherons du

(26) Cf. par ex. Valette (1980), Kennedy (1988), Labazée (1988), ce dernier constatant notamment que 70 % des 80 entreprises burkinabè pour lesquelles l'information était disponible s'étaient diversifiées, au cours des années 80, à partir d'une activité de base.

(27) Par ex. Lootvoet (1988), Fauré (1994), Lootvoet et Oudin (1995), etc.

bâtiment, de céréales et autres biens alimentaires bruts par des transformateurs, sont autant d'activités fréquentes, postées en amont du métier principal. Pareillement pour la revente de prêt-à-porter, ou pour la seconde transformation alimentaire, qui participent à la rentabilisation du lieu d'exploitation principal. Les investissements de complément se résument ici au stock additionnel, parfois au temps de travail passé à le transformer.

Un second type d'activités « autres », suffisamment connu pour qu'on ne s'y attarde pas, consiste à adjoindre à la porte du lieu de travail un point de vente de biens courants – cigarettes, pétrole, aliments d'appoint, piles et petit équipement électrique, etc. –, sans qu'un lien direct le relie à l'activité principale. Leur fréquence est sans doute plus grande dans les unités de production et de distribution spécialisées de faible taille, où ces micro commerces représentent la majorité des activités secondaires. Elles n'en ont pas moins été relevées au sein d'unités de taille intermédiaire. Enfin, la troisième catégorie d'activités secondaires menées sur le lieu de travail ne concerne que les unités de taille importante aptes à réaliser les investissements en équipement ou les immobilisations en capital circulant qu'elles nécessitent. L'installation de cabines téléphoniques ou de photocopieuses, la location des matériels de transport ou de production, l'escompte informel de traites, les prêts à intérêt sont autant d'exemples de ces activités secondes relevées lors des enquêtes. Particulièrement orienté vers les services aux particuliers, laissant une marge importante aux opérateurs, ce troisième type d'activités génère parfois des ressources supérieures à celles tirées du métier principal, et peut contribuer au financement complémentaire de l'activité déclarée.

D'emblée, les activités « autres » menées au sein des petits établissements témoignent de la difficulté à faire de l'activité principale une entité comptablement autonome, susceptible d'être soumise aux calculs de charges et produits, comme à l'évaluation des capacités et des besoins de financement. Une difficulté de trésorerie identifiée sur l'activité principale peut ainsi être le résultat d'un placement dans une activité secondaire, qui se résorbe à terme par le dénouement de l'opportunité ainsi exploitée. Inversement, il semble que les organismes d'aide, mal armés pour contrôler l'emploi effectif d'un prêt, participent activement au financement des activités secondes (28), les performances enregistrées ensuite sur l'activité principale ne préjugant en rien du résultat d'ensemble réalisé par le bénéficiaire.

- Au **Burkina Faso**, ont tout d'abord été enregistrées les « autres activités de l'entreprise », soit toute tâche menée dans l'établissement mais ne découlant pas

(28) On constatera par exemple que les activités secondaires gérées par les opérateurs aidés naissent souvent dans les mois suivant l'attribution d'un prêt.

directement du savoir-faire fondamental de l'entreprise, ou n'ajoutant pas un segment logiquement lié à son processus initial de production ou de vente. Cette définition, fondée sur les diversifications observables de façon empirique, recoupe parfois des formes d'intégration verticale, permettant aux opérateurs de s'assurer une position plus forte sur un segment de production. Celles-ci n'en représentent pas moins une manifestation physique de la démultiplication des activités de l'entreprise. Plus aisés à repérer sont les compléments d'activité résultant de diversifications horizontales au terme desquelles, par exemple, une vente au détail est ajoutée à une production dont les extrants étaient jusque-là cédés en gros.

Au total, 35 % des entrepreneurs enquêtés mènent une autre activité au sein de leur entreprise. Ce résultat atteste de l'importance considérable de cette modalité de « multiactivité », prise au sens large. Pour sa part, le taux d'ouverture sectorielle, soit la part des « autres activités » relevant d'un autre secteur que celui de l'activité principale, est de 26 % dans la production, de 36 % dans les services, de 71 % dans le commerce. Les entreprises de production ont ainsi nettement tendance à ajouter d'autres activités à leur métier de base alors que les entreprises de commerce démultiplient leurs activités dans les deux autres secteurs.

Aucune différenciation n'apparaît, en ce domaine, entre entrepreneurs appuyés et homologues. De même, la taille de l'entreprise, mesurée ici au chiffre d'affaires, a peu d'influence sur le processus. En revanche, la pratique du complément d'activités au sein des entreprises se vérifie nettement plus chez les femmes exploitantes (48 %) que chez les hommes (29 %).

- En Côte-d'Ivoire, la diversification des sources de revenus dans l'entreprise elle-même, est d'autant plus courante qu'elle demande peu de charges fixes nouvelles. Ces activités « autres », relevées sur le terrain, sont aussi le fait d'un tiers des opérateurs enquêtés : elles sont d'abord de nature commerciale, et ce dans 59 % des cas, et ne concernent les services et la production que dans 28 % et 13 % des cas respectivement. Rares sont les activités « autres » engendrées par l'application d'un savoir-faire technique à de nouveaux objets de production.

La distribution de ces tâches secondaires est aussi indifférente à la taille d'activité : elles se retrouvent en proportions comparables à chaque niveau d'affaires, de sorte qu'on ne peut y voir des substituts d'une activité principale faiblement rémunératrice. De même les entreprises aidées et non aidées comptent, au total, le même nombre d'activités « autres » : la diversification des sources de revenus de l'entreprise n'est pas, en conséquence, une stratégie appartenant à un type particulier d'opérateurs.

Diversification hors de l'établissement

Les activités secondaires menées hors entreprise sont sans doute la meilleure illustration des « logiques pratiques » de diversification des placements, d'accumulation extensive et des stratégies de réduction du risque entrepreneurial. Elles obéissent aux mêmes règles que celles des activités exercées « en interne » et exposées ci-dessus. Deux différences majeures les distinguent toutefois. L'une tient au fait que ces activités hors entreprise supposent un investissement préalable en capital, outils de production et/ou local. L'autre vient de ce que ces activités appellent une délégation de gestion.

Dans l'ensemble, 43 % des opérateurs ivoiriens enquêtés ont déclaré mener une ou plusieurs activités secondaires : 82 % d'entre eux les exercent dans d'autres secteurs que celui de l'activité principale, et 21 % dans le même secteur. Une dizaine enfin sont des actionnaires ou associés d'établissements sociétaires. Les préalables à la mise en route d'un point d'activité secondaire, en financements et en dépendants sociaux chargés d'en assurer l'exploitation, expliquent probablement les différences sensibles de taux de pluriactivité selon le sexe et l'âge de l'opérateur. Ainsi, 37 % des femmes entrepreneurs exploitent une seconde activité, contre 45 % des hommes. Les femmes sont par ailleurs totalement absentes de l'actionnariat, et relativement moins présentes dans les activités impliquant une diversification sectorielle.

Contrairement aux activités « autres », la concentration des activités secondaires hors de l'entreprise évolue en raison de l'âge de l'opérateur, notamment dans le sous-groupe des « non aidés » : ces activités annexes s'inscrivent à l'évidence dans un parcours entrepreneurial type, au cours duquel une partie des revenus principaux sont réinvestis hors de l'entreprise qui les génère, et ce pour des motifs de sécurisation des avoirs. Pour les mêmes raisons, la présence de points secondaires s'élève en raison de la date de création des entreprises. Sans doute le stock principal des activités annexes est-il fourni par les entreprises récentes, étant elles-mêmes relativement plus représentées dans l'échantillon total. Toutefois, 38 % seulement des opérateurs installés après 1992 ont créé une activité secondaire, le taux s'élevant à 46 % pour les unités fondées avant 1990.

Un constat identique doit être tiré de l'étude des volumes d'activités : l'augmentation du chiffre d'affaires de l'unité principale s'accompagne en effet d'une plus grande diversification des points d'activité (29). Il convient enfin de noter que la nature de l'activité secondaire est différente selon l'opérateur qui la réalise. Plutôt orientée vers l'exploitation agricole ou d'élevage, vers le petit commerce d'appoint et surtout vers la duplication de l'unité principale dans le cas des micro opérateurs les plus modestes, la pluriactivité tend à se diversifier, à se démultiplier, et à engager des investissements élevés pour les patrons exploitant des unités de taille importante (30).

(29) Plus précisément, 39 % des entreprises réalisant moins de 10 millions de chiffre d'affaires, la proportion s'élevant à 52 % pour les unités réalisant plus de 20 millions d'affaires.

(30) La pluriactivité est donc alimentée simultanément par le « bas » et par le « haut » du monde des petits entrepreneurs (Labazée, 1993), les premiers optant pour des stratégies de survie qu'impliquent les revenus faibles tirés du métier principal, les seconds renvoyant aux opportunités de placement offertes par l'activité principale. Au sens strict, ces derniers méritent seuls d'être rangés parmi les unités réalisant une accumulation extensive.

Au Faso, 11 % des patrons enquêtés possèdent deux établissements, et 3 % exploitent trois établissements et plus (31). Le volume des activités, mesuré en chiffre réalisé, est un vecteur de démultiplication puisque la fréquence des activités secondaires passe progressivement de 2 % à 28 % des plus modestes aux plus hautes classes d'affaires. Nuançons pourtant : l'éviction des activités agro-pastorales dans le décompte conduit à sous-estimer la multiactivité des opérateurs les plus modestes, et à réduire la portée des comparaisons par classe d'affaires.

Autres formes de diversification

Les mesures auxquelles il a été jusqu'ici procédé se fondaient sur la réalité institutionnelle que constituent les entreprises. Elles sont loin d'assurer le tour des intérêts économiques, placements et investissements détenus par les promoteurs. Pour esquisser un bilan complet, force est de changer d'unité d'analyse, de délaissier les organisations entrepreneuriales pour s'attacher à la personne même des patrons. L'enquête a permis de recueillir ainsi d'utiles informations sur l'ensemble des activités exercées par les promoteurs hors des présentes entreprises et hors des établissements dont elles se composent éventuellement. Au Burkina Faso, ce sont 40 % des exploitants qui déclarent avoir d'autres activités conformes à cette définition. Elles se répartissent en deux grands groupes : un premier tiers exercent ces activités dans le même secteur que celui de l'entreprise principale cependant que deux autres tiers mènent ces opérations dans un autre secteur.

On a déjà observé, dans l'inventaire des ressources rassemblées au démarrage, la fréquence des apports sous forme de dons, et on a suggéré que ces concours, socialement constitués, valaient comme investissement créant une obligation à l'égard du donateur. L'information sur ces dotations a, ici, été recueillie non pas auprès du bénéficiaire mais de la source. Appelés à indiquer s'ils avaient, dans les deux années précédant l'enquête, aidé un proche à s'installer à son compte, 29 % des patrons ont répondu affirmativement. Ce résultat ne fait jamais que dévoiler une des sources de la dynamique démographique du monde de la micro et petite entreprise : les aides de proches contribuent à donner aux modalités de reproduction de ce milieu cet aspect caractéristique d'une dissémination des petites affaires et exploitations. La pratique de l'aide, en numéraire ou sous forme d'apport matériel apparaît d'ailleurs suffisamment généralisée

(31) Il convient de noter qu'une différence d'approche, dans les deux pays sous revue, limite la validité des comparaisons chiffrées – sans toutefois mettre en question la convergence des conclusions. En Côte-d'Ivoire, les activités agricoles et pastorales ont été incorporées dans le décompte des activités hors entreprises, tandis que l'enquête burkinabè n'a enregistré que les activités non agricoles.

pour expliquer que sa fréquence est exactement la même dans les sous-ensembles d'entrepreneurs appuyés et non appuyés, et varie peu selon les secteurs d'activité et les chiffres d'affaires.

En Côte-d'Ivoire, les deux dernières modalités de la pluriactivité introduisent quelques nuances dans les formes de diversification décrites jusqu'à présent. L'ouverture d'une annexe ou de succursales de l'établissement principal se situe ainsi à la charnière entre l'accumulation linéaire et continue par laquelle la croissance du secteur informel est d'ordinaire attendue – et soutenue par les projets d'appui – et une accumulation par diversification, en l'occurrence de type géographique, dont le but est de lisser les risques encourus sur une seule affaire. Pour les opérateurs, la logique est manifestement extensive : la création d'une annexe maximise l'investissement dès que le rendement atteint par l'affaire principale ne paraît pas pouvoir être dépassé. La création d'annexes est bien un processus d'essaimage, non d'une densification de l'unité de départ. Deux observations le suggèrent : d'une part, la présence de succursales s'accroît en raison du chiffre d'affaires. D'autre part, le nombre des annexes ouvertes progresse lui-même en raison du niveau de l'activité première. Ainsi, 6 % seulement des micro entreprises réalisant moins de cinq millions de chiffre d'affaires ont ouvert un point d'activité annexe. La proportion s'élève, en revanche, à 13 % pour les entreprises réalisant de 20 à 50 millions d'affaires; pour concerner 37 % des entreprises de plus de 50 millions ; de plus, 13 % de ces dernières entreprises ont fondé deux ou trois succursales.

La construction du questionnaire n'a pas permis d'identifier les personnes pressenties par les propriétaires pour assurer la gérance des annexes et succursales. Un dépouillement manuel des notes prises pendant les enquêtes burkinabè et ivoiriennes semble cependant conforter l'hypothèse d'un recours massif aux dépendants familiaux – aux épouses, enfants et neveux du patron notamment –, non à des tiers choisis sur compétences ou pour leur expérience passée. De ce point de vue, le développement des activités annexes présente le triple avantage d'étoffer les revenus, d'en diversifier les sources, et de mettre au travail les membres du ménage. Encore les promoteurs doivent-ils avoir confiance dans ceux qu'il chargent de gérer les annexes et succursales (32). La démultiplication de l'activité est en effet autant une fonction et un indice

(32) Bien des tentatives de diversification des activités, décrites par les promoteurs, se sont en effet soldées par des échecs faute de cette autorité sociale incontestable qui seule peut réduire le risque d'une délégation de responsabilité. Ce point mérite d'être souligné, non seulement parce qu'il limite objectivement les opportunités de diversification, mais aussi parce qu'il rend improbable toute incursion maîtrisée des organismes d'aide dans l'univers de la pluriactivité. A la différence des évaluations de rentabilité faites sur un point d'activité principale, celles qui pourraient être menées sur les points annexes se heurteraient aux difficultés d'appréciation du degré d'autorité sociale du patron.

de la réussite professionnelle – qu'une évolution du chiffre d'affaires peut par exemple mettre en évidence – qu'un produit de la réussite sociale mesurable en nombre de personnes assujetties à l'autorité de l'opérateur. L'existence de dépendants sûrs est une condition nécessaire dans la décision d'ouverture d'une annexe. Mais, bien souvent, l'imprécision du statut effectif de ces gérants en est une autre : tantôt ces derniers ont un intéressement aux résultats immédiats de la succursale, tantôt il leur est promis un intéressement à terme, par exemple une cession du point d'activité à leur profit.

La dernière modalité d'essaimage, dont les frontières tendent à se confondre avec la précédente, notamment sous l'angle de l'imprécision du statut des bénéficiaires, consiste en des financements accordés à des proches en vue d'une activité indépendante. Dans l'ensemble, entre le quart et le tiers des opérateurs des deux pays a déclaré avoir aidé un parent à s'installer à son compte au cours des deux années passées, le croisement avec le chiffre d'affaires fournissant des résultats identiques à ceux du succursalisme. L'ancienneté de création est, pareillement, un indicateur fiable de cette pratique, simultanément d'assistance et de démultiplication d'activités menées au sein du ménage de l'entrepreneur.

Chapitre 6

PETITS OPÉRATEURS ET DISPOSITIFS D'APPUI

Mécanique des soutiens, dynamiques et attentes des entrepreneurs *

On abordera dans ce chapitre les conséquences des initiatives d'appui sur le comportement des promoteurs, la conduite de leurs exploitations, l'organisation et l'évolution de leurs entreprises. L'appréciation des effets des dispositifs de soutien au petit entrepreneuriat doit être précédée par quelques considérations relatives à ce que les spécialistes des méthodes d'évaluation désignent par « impact » (1). En effet, on traitera surtout d'une catégorie particulière de conséquences, celles qu'Hirschman (1967) qualifiait d'« effets latéraux » (*side effects*) et que Guillaumont (1985) désigne, dans sa nomenclature, par « effets secondaires indirects » : il s'agit ici « des effets qui ne correspondent pas à l'objectif principal du projet – ni primaires ni secondaires ou induits – [mais portant sur] les structures, les comportements, les attitudes et opinions (...) ». Ils peuvent être tangibles et mesurables, ou d'ordre qualitatif.

L'approche des effets latéraux produits par ces systèmes d'action que sont, au fond, les dispositifs d'appui, pourrait éventuellement susciter la discussion du point de vue de son utilité immédiatement opérationnelle. Elle semble pourtant indispensable pour rendre compte de la nature et de l'efficacité globale des interventions : outre les conséquences directement observables sur la population aidée – et qui, relevant de transformations ou d'évolutions induites par les concours des dispositifs, sont, sous diverses réserves méthodologiques, à imputer à leur compte –, l'action des organismes engendre de multiples effets sur la configuration des

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

(1) Par exemple : « L'impact d'un projet est constitué par l'ensemble de ses effets directs, indirects, induits et environnementaux » (Dufumier, 1996) ; « Par analyse de l'impact, on entend une appréciation sur tous les effets d'une action sur l'environnement au sens le plus large – technique, économique, social, politique, écologique... » (Beaudoux et al., 1992). D'autres nomment « évaluation rétrospective » précisément cette étude non plus centrée sur la réalisation mais sur l'impact d'une opération, d'un projet ou d'un dispositif d'action (Casley et Kumar, 1988).

publics-cibles. Sans être nécessairement des résultantes recherchées par les critères d'éligibilité qu'imposent les organismes, ces effets expliquent bon nombre de caractéristiques fortes des opérateurs et des exploitations appuyées qui sont, le plus souvent, autant de conséquences indirectes et inintentionnelles des sélections, distinctions, voire discriminations liées au mode de fonctionnement et d'action des dispositifs.

1. De l'entrepreneuriat ordinaire à l'entrepreneuriat élu **Sélections explicites et implicites des opérateurs aidés**

Seront ci-dessous évoquées quelques-unes des distorsions introduites par les dispositifs d'appui dans l'univers de la micro et petite entreprise : les opérateurs effectivement aidés ne sont, au bout du compte, ni un modèle réduit d'un secteur informel « réel » susceptible d'émarger à l'appui, ni même un modèle sélectif tout à fait maîtrisé. L'observation n'a aucune vocation polémique : tel serait le cas s'il était omis que la fonction des dispositifs consiste, entre autres, à modifier le milieu entrepreneurial en accentuant ses déséquilibres et en consolidant ses dynamiques, bien que cette vocation performative reste limitée par leurs capacités réduites d'intervention.

Pour deux raisons, l'étude comparée des traits socio-économiques des deux sous-échantillons – opérateurs aidés et homologues – livre d'utiles indications. D'abord, elle met en évidence la diversité des comportements envers la gestion courante des affaires, à commencer par ceux engageant les équilibres financiers de l'entreprise – décision d'emprunter, ou de vendre à crédit par exemple – sur le court terme ou plus durablement. L'itinéraire professionnel, le niveau scolaire, l'âge ou la composition de l'environnement familial sont, par exemple, autant de déterminants des choix entrepreneuriaux, non qu'ils les enferment dans un système de normes, valeurs et croyances plus ou moins efficaces ou rationnelles (2), mais parce qu'ils les contextualisent et qu'ils indiquent ce qui est raisonnablement possible et pensable d'entreprendre. La deuxième raison est identique à la première, aperçue cette fois du point de vue des organismes de soutien à l'entrepreneuriat. L'accès aux financements, ainsi qu'aux soutiens non financiers, est en effet soumis à des critères de

(2) On sait à quel point le courant culturaliste appliqué à l'entreprise a trouvé, et trouve encore dans l'étude des micro opérateurs africains un terreau fertile pour développer sa mythologie. Qu'il le célèbre ou le déplore, ce courant prend pour acquis l'existence de normes et de valeurs gestionnaires spécifiques, plus ou moins aptes à porter la croissance, de sorte que l'appui à l'entrepreneuriat africain se résume soit en des programmes d'aide intégrés visant à respecter les usages « culturels » (Dia, 1996), soit à l'inverse en interventions strictement minimalistes faites pour confronter ces usages aux duretés marchandes. On pourrait sans doute relire les débats qui alimentent le monde de l'aide au secteur privé – caution solidaire, ou sûretés matérielles par exemple – à la lumière d'un paradigme culturaliste tantôt compréhensif, tantôt sévère.

sélection visant à cibler un public particulier de petits entrepreneurs. Qu'ils s'appuient explicitement sur des traits sociaux tels que l'âge, le sexe, l'expérience accumulée, la nationalité, le degré d'instruction, la respectabilité, etc., ou qu'ils reposent sur le degré de solvabilité et la qualité des garanties – ce qui engage les mêmes sélections sociales, mais cette fois implicitement –, les organismes sont amenés à juger la capacité à rembourser au moyen d'appréciations sur la capacité d'entreprendre (3).

1.1. Distinctions tenant aux caractéristiques socio-démographiques des opérateurs

Sous-représentation des femmes

S'il est exclu, par effet de construction des échantillons, de comparer la distribution par sexe dans les deux sous-ensembles d'entrepreneurs appuyés et non aidés, il n'en demeure pas moins possible d'examiner, sous le rapport du genre, le public des opérateurs appuyés en comparant avec quelques données générales disponibles. Au Burkina Faso, on s'est référé aux résultats de l'enquête démographique conduite en 1991 (INSD, 1994), après avoir opéré différentes désagréations et recompositions statistiques. En Côte-d'Ivoire, ont été mobilisées les enquêtes dites « MAPS » (USAID, 1993), les études récentes du Bureau international du travail (BIT) sur le secteur informel en Côte-d'Ivoire (1993), enfin les données tirées de l'enquête de l'Institut national de la statistique sur le niveau de vie des ménages (INS, 1998). La confrontation de ces données indique, dans les deux pays, une évidente sous-représentation des femmes dans le public bénéficiaire des appuis.

Au Burkina Faso, il apparaît qu'en regroupant, pour les zones urbaines du pays, la catégorie « employeur » rassemblant les responsables d'une entreprise occupant du personnel – salariés, aide familiaux, apprentis – et la catégorie « actif occupé à son compte » correspondant aux travailleurs indépendants, la répartition de cette population entrepreneuriale – dont il faudrait défalquer, mais l'opération est impossible, divers sous-groupes comme les employeurs de gens de maison – est alors de 70 % d'hommes contre 30 % de femmes. Ces proportions sont respectivement de 66 % et 34 % pour le seul sous-ensemble des patrons installés « à leur compte ». Cette fourchette donne une vue certes grossière mais significative – et en

(3) Il n'existe guère d'organisme de soutien qui ne réalise une sélection implicite, ou secondaire, fondée sur l'appréciation du « sérieux », de la « réputation », du « dynamisme », etc., de l'opérateur éligible selon les critères premiers. Cette opération, en elle-même légitime et inévitable, reste néanmoins périlleuse tant que la pertinence des critères n'est pas établie.

tout état de cause la plus sûre à cette échelle – de la ventilation par genre dans le monde des petites exploitations urbaines (4).

La répartition tirée des populations appuyées par les dispositifs semble à première vue parfaitement concorder avec cette structure globale : 34 % des entrepreneurs aidés sont des femmes, 66 % sont des hommes. Cependant, si l'on neutralise les ressortissantes d'un dispositif à vocation exclusivement féminin (FAARF), le taux de féminisation de la population aidée chute à 24 %. Ce résultat témoigne donc de la portée limitée des concours qu'apportent, à l'entrepreneuriat féminin burkinabè, les dispositifs non spécialistes de ce « public-cible ». Cette distorsion par rapport au poids démographique réel des opérateurs femmes est d'autant plus remarquable que les autorités politiques, notamment depuis les régimes révolutionnaires, ont voulu imposer des mesures favorisant la promotion des femmes dans une société qui les marginalisait jusque-là, et que, parallèlement, de nombreux bailleurs et projets sont apparemment très sensibles aux actions visant spécifiquement le soutien aux activités féminines. Il ne saurait s'agir ici d'un résultat délibérément recherché par les dispositifs d'appui mais d'un effet indirect, et pourtant décisif, de leur mode d'intervention : ayant, comme on l'a vu, évincé tendanciellement le commerce des activités jugées aptes à recevoir leur concours, ils excluent de ce fait davantage les femmes que les hommes, plus nombreuses dans ce secteur – tout au moins dans les formes les plus modestes de son exercice.

Les résultats ivoiriens confirment la sous-représentation des femmes dans le public des opérateurs aidés, tant en proportion – 37 % de femmes bénéficiaires – qu'en volume de financements qui leur reviennent. Or, il apparaît que la part des femmes dans le micro entrepreneuriat du pays est largement dominante, en particulier dans le petit commerce, la transformation alimentaire, les services aux particuliers. De fait, l'accès des femmes au crédit et aux services suppose des structures spécialisées et des conditions d'accès spécifiques. En leur absence, l'effet d'éviction est maximal – en particulier quand l'accès aux aides est conditionné par la présentation de garanties matérielles ou d'un aval salarié.

Discriminations par la nationalité : le cas ivoirien

Les dispositifs d'appui peuvent aussi devenir des instruments aveugles de tri en fonction de la nationalité des opérateurs, parfois de l'origine territoriale. En Côte-d'Ivoire, on ne trouvera guère de raisons au curieux

(4) Il s'agit en effet d'une approximation qui continue à sous-estimer la part des femmes dans les activités indépendantes urbaines. Tout porte à croire que près de la moitié de ces activités sont le fait des opératrices, comme le montre un inventaire exhaustif récent réalisé à Bobo-Dioulasso, deuxième ville du pays, dans le cadre d'une étude en cours réunissant l'IRD et le CEDRES/FASEG.

alignement de la plupart des organismes, exécutant des programmes multilatéraux, sur des sélections par nationalité relevant de politiques publiques ou de mots d'ordre implicites, délibérés ou institutionnalisés, mais sans lien avec la vocation des dispositifs. Si les rapports d'activités restent muets sur les procédures implicites, ou secondaires, d'attribution des aides et crédits selon la nationalité, les explications avancées lors d'entretiens avec les décideurs, les chargés de dossiers et les agents de terrain, résident dans le fait que les opérateurs étrangers les sollicitent moins que les nationaux, et que l'instabilité propre au statut de migrant réduit les garanties qu'ils peuvent fournir. Quoi qu'il en soit, le biais induit par les discriminations selon la nationalité est sans doute l'un des plus dommageable, tant en terme d'efficacité que d'éthique.

En Côte-d'Ivoire, 78 % des promoteurs aidés interrogés sont des Ivoiriens, ce qui ne correspond en rien à la composition par nationalité du secteur de la micro entreprise du pays : le dénombrement des travailleurs indépendants et des petits patrons issus du recensement de la population en 1988, ainsi que les études et estimations plus récentes du secteur informel situent, selon la source (5), entre 40 et 55 % la part des ivoiriens à la tête des petites unités de production et de commerce. La comparaison entre les sous-échantillons confirme qu'une partie de la distorsion vient de la sélection exclusive d'opérateurs de nationalité ivoirienne, effectuée par les dispositifs d'appui.

Diverses initiatives, les Fonds sociaux nationaux ou l'Organisation des commerçants ivoiriens modernes par exemple (6), font de la nationalité ivoirienne un critère de sélection explicite de leurs dossiers. L'origine publique ou parapublique de leur source de financement les invite, sans surprise, à participer à la politique d'ivoirisation de la petite entreprise locale. Mais il convient d'ajouter que tous les dispositifs financés par des sources internationales participent, de même, à l'exclusion partielle ou totale des micro opérateurs non ivoiriens, y compris lorsque leur cahier des charges propose d'attribuer les aides sans distinction de nationalité. Ainsi, 96 % des opérateurs du PASI – financé par la Banque mondiale – sont de nationalité ivoirienne, la proportion étant de peu inférieure au Fonds ivoirien de développement des investissements – soutenu par

(5) Notamment les enquêtes MAPS de l'US-AID (1993), les études du BIT sur le secteur informel en Côte-d'Ivoire (1993), les estimations de la Direction de l'emploi de l'AGEPE, aussi bien que l'étude récente sur les migrations urbaines (EIMU, 1997) confortent le sentiment d'une relative ivoirisation de certains segments du secteur informel suite à la progression du taux d'activité des femmes ivoiriennes et au tassement sensible des migrations étrangères en direction des villes du pays. Elles n'en confirment pas moins l'importance majeure des communautés non ivoiriennes, en particulier dans le petit commerce et l'artisanat urbains.

(6) On pourrait y ajouter les anciennes Aides aux initiatives productrices de base – ex-Caisse française de développement –, appuyant les patrons de nationalité ivoirienne et française, et excluant ainsi les autres nationalités africaines.

l'Union européenne –, et dans les structures non gouvernementales ou de type mutualiste : CONOSI, Coopec, FLEC.

Le constat établi pour la nationalité peut, terme à terme, être reconduit pour la religion. Dans l'ensemble, 60 % des 320 promoteurs enquêtés sont de confession chrétienne, 30 % sont de confession islamique (7). De fortes différences séparent cependant les opérateurs aidés et homologues, les premiers étant à 74 % chrétiens tandis que les seconds se répartissent de façon plus homogène entre musulmans (43 %) et chrétiens (47 %). Cette distinction résulte de l'inversion des proportions de chrétiens et de musulmans parmi les entrepreneurs ivoiriens et étrangers (8). L'effet d'éviction induit est particulièrement net dans le secteur du commerce dont les traits sociologiques, notamment religieux, ont été étudiés par ailleurs (Labazée, 1993) : dans l'ensemble de l'échantillon, le secteur de la distribution comporte 33 % d'opérateurs de confession islamique, la proportion atteignant 53 % pour les seuls opérateurs non aidés, et 82 % enfin pour les commerçants non aidés d'origine étrangère.

De tels résultats confirment bien l'exclusion du bénéfice de l'aide, bien évidemment induite et non volontaire, d'un groupe de commerçants ayant pourtant quelque expérience dans son domaine d'activité. Mais ils suggèrent aussi l'insertion récente et croissante d'Ivoiriens dans un secteur longtemps délaissé, confirmée par de récentes données d'enquêtes mentionnées plus haut. Longtemps « oubliée du commerce » (Fauré, 1994), l'ivoirisation paraît à présent en marche, là encore par la venue d'entrepreneurs jeunes et de femmes.

L'argument d'instabilité des opérateurs étrangers, souvent avancé par les dispositifs, a pu être testé en isolant les opérateurs non ivoiriens puis en estimant, par des indicateurs sans doute grossiers, le caractère durable de leur installation et la dynamique de croissance de leurs établissements. On constatera que les 56 micro et petites entreprises non ivoiriennes de l'échantillon des patrons « non aidés » sont d'implantation ancienne puisque 43 % d'entre elles ont été fondées avant 1990, la proportion étant de 32 % pour les unités ivoiriennes du même sous-groupe. Il semble, en conséquence, que le caractère volatile des entreprises non ivoiriennes ne puisse légitimer la défiance envers ce public. Les « entrepreneurs du dehors » (Fauré, 1994, pp. 106-117) semblent bien être installés depuis longtemps, et l'ivoirisation du secteur informel s'effectue moins par le dépérissement des unités ou le départ définitif de leurs patrons, que par

(7) Le reste des opérateurs se répartit entre animistes (4 %), autres religions ou sans religion (4 %) ou n'ont pas précisé de croyance religieuse.

(8) Plus précisément, 68 % et 22 % des Ivoiriens sont respectivement de confession chrétienne et islamique, les rapports étant de 34 % et 64 % pour les opérateurs étrangers. La présence parmi les étrangers d'opérateurs originaires du plateau mossi, où la religion chrétienne est anciennement implantée et bien représentée, explique que l'écart constaté entre nationalités soit légèrement atténué au plan de l'appartenance confessionnelle.

une démultiplication des points d'activité dont les propriétaires nouveaux sont en majorité ivoiriens : 50 des 69 entreprises non aidées fondées après 1992, soit 72 %, appartiennent ainsi à des entrepreneurs ivoiriens.

Un autre indicateur pourrait tempérer le sentiment d'une implantation définitive sur le territoire de Côte-d'Ivoire : celui de la taille des ménages, significativement plus faible pour les patrons non ivoiriens. La proportion de célibataires est en effet de 11 %, contre 7 % pour les Ivoiriens, celle des familles de moins de 5 personnes étant respectivement de 36 et 26 %. Il reste à savoir si ces résultats tiennent à une stratégie délibérée visant à faciliter le départ, où à l'effet qu'induit inévitablement le sentiment de précarité engendré par une conjoncture politique fort menaçante à l'égard des étrangers. Quoi qu'il en soit, les indicateurs du comportement entrepreneurial ne paraissent pas confirmer la première hypothèse. C'est à l'évidence dans le secteur commercial que la concentration des opérateurs non ivoiriens est la plus manifeste – il regroupe 59 % des établissements étrangers, contre 30 % et 11 % pour les activités de production et de service. Et les volumes d'activités de ces petits opérateurs étrangers les situent plutôt dans les classes intermédiaires et supérieures, en particulier entre 10 et 50 millions de chiffre d'affaires annuel. Les performances obtenues sont, pour ce seul indicateur, comparables voire légèrement supérieures à celles des unités ivoiriennes. En outre, les entrepreneurs étrangers ne semblent pas connaître plus souvent que les autres de difficulté pour maintenir leur niveau d'affaires – 11 % contre 14 % – et entrevoient dans 46 % des cas des opportunités de croissance de leur établissement.

Le cas burkinabè : sélections territoriales induites

On ne s'étonnera pas qu'au Burkina Faso, la sélection par nationalité n'existe pas : 100 % des entrepreneurs aidés sont burkinabè, et 96 % des « homologues » sont des nationaux – la proportion de patrons originaires d'autres pays est à l'évidence moins élevée qu'en Côte-d'Ivoire, pays dont la croissance économique s'est adossée aux migrations de travail. En revanche, la distorsion territoriale apparaît par le filtre des appartenances religieuses des opérateurs. Ceux qui émargent à l'aide des dispositifs se reconnaissent davantage dans le christianisme (59 %) que dans l'islam (41 %), les proportions étant respectivement de 53 % et de 47 % parmi les opérateurs non appuyés (9). Il n'est évidemment pas question de

(9) La variable religieuse ayant été systématiquement écartée des recensements de population dans le pays, la seule source d'envergure sur l'importance et la répartition des attaches spirituelles et confessionnelles est constituée par l'enquête démographique réalisée en 1991 (cf. INSD, 1994). Elle indique que, sur l'ensemble du territoire, les musulmans représentent 52,4 % de la population, les animistes 25,9 %, les chrétiens 20,6 %, les « autres » et « sans religion » 1,1 % – rappelons ici que dans les réalités

laisser supposer qu'un quelconque but de discrimination confessionnelle anime les dispositifs d'appui. La situation est plutôt le résultat de l'action de variables intermédiaires liées au fonctionnement et aux critères de sélection des dispositifs, à commencer par leur localisation : sur les neuf dispositifs ayant permis de sélectionner les entrepreneurs aidés, deux dispensent exclusivement des soutiens dans l'Ouest du pays où l'islam est majoritaire, quatre interviennent à partir de la région centrale et/ou de la capitale où les chrétiens sont nettement mieux représentés, et trois dispositifs agissent plutôt dans des zones et à l'égard de populations dont les appartenances religieuses sont plus diversifiées.

La variable géographique n'explique pas tout. La nature des activités pratiquées éclaire aussi la distribution. Notons en effet que les musulmans forment 65 % des effectifs engagés dans le secteur du commerce, 43 % de ceux des services, 40 % seulement des opérateurs de la production, et que ces secteurs sont fort inégalement soutenus par les dispositifs dont les concours bénéficient massivement au secteur artisanal. La mécanique de cet objectif « technique » et économique, dont on ne discutera pas ici la légitimité, la nécessité et l'efficacité, imprime ainsi des effets imprévus sur la distribution des caractéristiques sociales et culturelles des patrons aidés. Enfin, contribuent aussi à cette distribution l'inégalité des dotations en capital scolaire, implicitement incorporée aux opérations de sélection des entrepreneurs. Signalons, pour seule illustration, que 90 % des opérateurs se réclamant du christianisme ont suivi une scolarité de type « moderne » en langue française, la proportion chutant à 64 % chez les opérateurs adeptes de l'islam.

1.2. Des distinctions liées au capital scolaire des opérateurs

Dans les deux pays, le poids important des anciens scolaires, des élèves du technique et des étudiants est un trait commun des publics bénéficiaires d'aide, et distinctif par rapport à la population homologue. Ce constat, confirmé par l'examen des données statistiques disponibles des organismes, est le signe d'un changement d'attitude des diplômés envers la carrière de petit entrepreneur, y compris pour ceux qui ne bénéficient d'aucune aide à l'installation. Cette mutation mérite d'être

communes les pratiques dites « animistes » font bon ménage avec les croyances et rites des grands cultes. Cette distribution offre cependant de grandes variations et est notamment fortement dépendante du milieu de résidence ; ainsi, pour ce qui concerne les seuls musulmans et chrétiens, alors qu'ils se répartissent respectivement en 50,8 % et 18,5 % en milieu rural, ils sont 62 % et 34 % en milieu urbain ; nonobstant les caractéristiques distributives de l'animisme, leur seul rapport tend donc à se modifier considérablement en fonction de la localisation considérée. Plus précisément encore dans la province du Kadiogo, qui correspond à un périmètre à peine plus étendu que la ville de Ouagadougou, les musulmans se trouvent être 55,5 % et les chrétiens 42,8 % (INSD 1994, pp. 19-21).

relevée, puisque répondant à des observations faites dans d'autres pays de la sous-région, par exemple au Bénin (Agbodjan, 1996). Mais les gages apparents de rationalité et de suivi comptable que les entrepreneurs diplômés peuvent fournir plus aisément que les autres ne sont pas non plus étrangers à cette sélection implicite (Labazée, 1990), même si l'on doit régulièrement redécouvrir qu'ils sont loin d'être suffisants (10).

La combinaison de deux critères implicites de sélection des dispositifs soit l'âge, dont on a vu qu'il était en moyenne plus élevé chez les patrons aidés, et le niveau de formation, produit un puissant effet de levier pour isoler, parmi les demandeurs, ceux qui sont aptes à trouver un aval ou à fournir des garanties (11) : la plus forte concentration d'opérateurs aidés se situe régulièrement à l'intersection des tranches d'âge intermédiaires et supérieures et des niveaux scolaires élevés.

Tout paraît se passer comme si les mécanismes d'éligibilité aux aides entrepreneuriales tiraient vers le haut le capital scolaire moyen détenu par les solliciteurs retenus. Rappelons à nouveau que ce constat résulte moins d'objectifs délibérés qu'il n'est une conséquence, d'une part, du souci des dispositifs d'identifier des exploitations présentant les apparences d'un potentiel de croissance, souvent assimilé aux attributs scolaires de leurs responsables ; d'autre part de ce que supposent – en terme de ressources culturelles, rhétoriques, expressives, relationnelles – la mise en route de démarches, le montage et la compréhension de dossiers, la transformation de discussions, réunions, rencontres et visites en accords d'assistance et de financement. On notera au passage que, à l'instar des anciens apprentis dont les appuis sont chichement comptés par les dispositifs, les opérateurs ayant suivi un cursus de formation technique sont peu soutenus.

En Côte-d'Ivoire, le niveau scolaire moyen des petits opérateurs de l'échantillon est légèrement supérieur à celui obtenu lors d'enquêtes antérieures auprès de ce milieu. D'une part, la proportion d'opérateurs ayant au moins le niveau d'éducation primaire est de 80 % environ. Et d'autre part, parmi ces derniers, figure un effectif élevé de personnes ayant suivi un cycle secondaire voire des études supérieures, soit 30 % et 15 % respectivement du total des enquêtés. Sans doute faut-il voir dans ce résultat un effet supplémentaire de la sélection par nationalité – ce que

(10) Notons, pour seule illustration, que les résultats d'études internes de dispositifs travaillant en Côte-d'Ivoire indiquent que les taux de recouvrement des opérateurs masculins évoluent en raison inverse du niveau de formation.

(11) L'interaction entre les critères explicites – garanties et avals – et implicites – âge, niveau scolaire – est telle qu'on ne saurait identifier la cause et l'effet ; de sorte que les organismes les plus financiers, i.e. résolus à ne pas tenir compte des incidences sociales ou entrepreneuriales de critères de sélection strictement comptables, ont toute chance de croiser le même public-cible que les dispositifs trouvant des justifications sociales, ou culturelles, à une sélection par le niveau d'étude.

confirme du reste une comparaison des deux sous-échantillons. L'appui au secteur privé, orienté vers les promoteurs nationaux, tend en effet à relever le niveau d'éducation du milieu micro entrepreneurial aidé, les différentiels de taux d'éducation entre la Côte-d'Ivoire et les pays de la sous-région sont suffisamment forts pour qu'ils se réfractent à l'échelon des effectifs enquêtés. Ainsi, les opérateurs non scolarisés comptent pour 43 % et 13 % respectivement des sous-groupes étrangers et nationaux. A l'autre extrême des niveaux de formation, les rapports s'inversent puisque 26 % et 51 % respectivement des « non Ivoiriens » et des Ivoiriens ont au moins suivi un cycle secondaire.

Mais le niveau scolaire est aussi un critère de sélection entre les petits opérateurs ivoiriens demandeurs d'appui. Le cas des Fonds sociaux est de ce point de vue exemplaire, les modes de sélection ayant longtemps reposé sur un examen écrit dont les questions éliminaient de fait les candidats à faible niveau d'étude (12). En conséquence, le tiers des ressortissants de ce dispositif a fréquenté les bancs de l'Université, et 45 % ont suivi une formation technique. Un tel score est certes une exception dans l'ensemble des dispositifs d'aide étudiés. Il révèle néanmoins une attitude répandue – et parfois argumentée – dans d'autres structures d'appui, menant à une sélection secondaire sur niveau scolaire. Ainsi, 66 % des récipiendaires des fonds FIDI ont au minimum le niveau d'études secondaires. Le taux est de 70 % pour les commerçants ivoiriens de l'OCIM, et de 34 % pour les bénéficiaires des fonds PASI (13).

On en terminera sur la difficulté à déterminer un lien précis entre l'éducation, le volume d'affaires, ou le comportement d'investissement et d'endettement. Les opérateurs non scolarisés sont certes moins présents que les autres, en nombre comme en taux, dans les tranches d'affaires supérieures à 20 millions (14). Mais ces résultats, une fois mis en perspective, invitent à la prudence puisque les premiers jugent que leur activité a plutôt connu une évolution positive, à la différence des seconds plutôt en situation d'attente, voire de déclin. Il importe par ailleurs de

(12) Non par la complexité des réponses, mais parce que la formulation des questions invitait manifestement à une attitude convenue de la part des candidats – par exemple sur les vertus supposées de l'entrepreneuriat privé, sur les valeurs du « risque » individuel, la nécessaire modestie du train de vie des micro opérateurs, etc. – qui ne pouvait être adoptée que par les diplômés, mieux au fait des codes et des références du questionnaire.

(13) Encore doit-on remarquer que ces résultats, calculés sur les effectifs de l'échantillon, sont inférieurs à ceux que fournissent les dispositifs sur l'ensemble de leurs effectifs appuyés ; ainsi le FIDI compte 76 % d'opérateurs de niveau secondaire et supérieur ; il semble que les résultats du PASI soient aussi plus élevés que ceux de notre échantillon, du moins si l'on calcule par montants prêtés et non par dossiers de prêt. Les résultats de la première phase du PASI confortent cette impression, puisque 42 % des opérateurs aidés disposaient d'un niveau d'études secondaires.

(14) Plus précisément, 21 % des non scolaires dépassent 20 millions de chiffre d'affaires, contre 32 % pour des anciens élèves du primaire et secondaire, et 37 % pour ceux du supérieur et du technique.

constater les différences dans l'investissement de départ, l'activité des diplômés étant d'ordinaire à plus forte intensité de capital initial.

Au Faso, les exploitants bénéficiant des concours des dispositifs d'appui tendent aussi à être plus et mieux scolarisés. Le taux des non scolarisés est de 16 % chez les promoteurs non appuyés, et chute à 10 % chez les promoteurs appuyés. Dans le sous-groupe des patrons « aidés », le taux d'opérateurs formés à l'école coranique ou franco-arabe est de 12 % ; il chute à 4,5 % parmi les « homologues ». A chaque niveau de scolarisation supplémentaire – primaire, secondaire, supérieur –, la proportion d'opérateurs non appuyés se révèle toujours inférieure à celles des patrons soutenus.

1.3. Des trajectoires professionnelles discriminées

De nouvelles différenciations sociologiquement riches et partiellement corrélées aux variables étudiées précédemment, apparaissent à l'examen de la dernière activité précédant l'installation actuelle des opérateurs. Ainsi, dans les deux pays, le taux d'entrepreneurs aidés ayant occupé un emploi dans le secteur public est toujours supérieur à celui constaté chez les « homologues ». Un passage dans les sphères des administrations, ou du secteur parapublic, favorise sans conteste l'accès à l'information et le contact avec les systèmes d'appui. Plus généralement, les appuis tendent à s'orienter vers les parcours antérieurs de salariés, et, à un degré moindre, vers les trajectoires strictement patronales – l'éviction dont font l'objet les anciens apprentis souhaitant s'installer à leur compte en est, de plus, un signe supplémentaire. Ces différenciations s'éclairent par la prise en compte parfois volontaire, mais plus souvent de façon non consciente, d'appréciations qualitatives sur les publics les plus porteurs de capacités entrepreneuriales et de « réussite » professionnelle. L'appui semble être en effet accordé et se concentrer dans les unités rassemblant certains traits qui, au-delà des performances des exploitations, renvoient aux profils de formation et aux trajectoires personnelles des promoteurs.

Une prime aux parcours d'anciens salariés : le cas ivoirien

Un bref détour sur les occupations professionnelles passées des petits patrons de Côte-d'Ivoire montre ainsi que la proportion d'entrepreneurs non aidés qui travaillaient antérieurement dans le même domaine est toujours plus élevée que dans le sous-échantillon des opérateurs aidés. Ce différentiel tient d'abord aux réorientations professionnelles auxquelles bon nombre de patrons aidés ont dû se résoudre, suite à un licenciement suivi d'une installation à son compte – en fait, et dans les quelques cas concernés, l'activité de destination était exercée avant la perte d'emploi –

ou encore après une phase plus ou moins longue de chômage. Mais, en inversant la perspective, il apparaît que ces nouveaux entrants dans la carrière entrepreneuriale sont souvent candidats au commerce, supposé plus accessible et plus rapidement rentable par des non professionnels. Tel est le cas pour 52 % des opérateurs issus de la fonction publique, et pour 50 % de ceux qui n'exerçaient antérieurement dans aucun secteur. Or l'état des chiffres d'affaires de ces entreprises, et leurs évolutions récentes, permettent d'invalider ces stratégies : si le commerce ne suppose pas de formation technique préalable, il suppose en revanche quelques apprentissages initiaux, relatifs notamment à la maîtrise des opérations d'approvisionnement et de distribution – elles déterminent, on l'a vu, la formation des marges finales.

L'éviction des anciens apprentis

L'étude des statuts occupés dans l'activité antérieure confirme que, dans l'ensemble, opérateurs aidés et homologues ont des trajectoires professionnelles et de formation relativement distinctes. Ainsi, 16 % des entrepreneurs n'ayant pas bénéficié d'aide exerçaient comme aides familiaux ou apprentis avant de fonder leur activité. La proportion est de 3 % pour les opérateurs aidés. L'effet d'âge explique en partie l'écart, dans la mesure où les opérateurs jeunes sont plutôt situés dans le premier sous-groupe. Toutefois, la proportion de chômeurs et de personnes à la recherche d'un premier emploi est nettement plus élevée parmi les opérateurs aidés – soit 26 %, contre 11 % parmi les homologues (15).

Quelques traits économiques et sociaux donnent une configuration suffisamment distinctive aux créateurs d'entreprise récemment sortis du système d'apprentissage, pour qu'on cherche à comprendre les causes du désintérêt qu'ils semblent susciter auprès des organismes d'appui, bien que leur sérieux – parfois intériorisé jusqu'à la soumission née de leur dépendance envers les patrons durant l'apprentissage –, leur longue formation et le savoir-faire technique assimilé se présentent comme autant de gages de stabilité recherchés par les dispositifs. Ces anciens apprentis se distinguent en effet par une durée d'exploitation de l'activité

(15) On s'est attaché en outre à identifier des « traces de chômage » au cours la trajectoire professionnelle de chacun des opérateurs – et non pas seulement pendant la période précédant l'activité actuelle. Les résultats appellent des commentaires réservés, non que les différences ne soient pas nettes, mais bien parce ce que les représentations du chômage sont elles-mêmes très différentes d'un groupe à l'autre : la recherche parfois longue d'un poste de travail chez les professionnels du secteur informel n'est pas, en effet, spontanément considérée comme une phase de chômage ; elle fait partie des contraintes courantes du métier, notamment en début de carrière où la fréquence des changements d'état professionnel est très élevée (Labazée, 1992). A l'opposé, les petits patrons ayant exercé durablement dans le secteur public ou privé tiennent une comptabilité exacte de leurs périodes de chômage, indemnisé ou non.

présente nettement supérieure aux autres catégories : la moitié d'entre eux sont établis depuis plus de 10 ans dans l'entreprise enquêtée. L'épargne monétaire personnelle est en revanche moins présente lors de la création de l'entreprise – 28 % d'entre eux ont mobilisé cette ressource propre contre 33 % des anciens aides familiaux, 37,5 % des anciens salariés et 39 % des anciens patrons et employés du secteur public. Toutefois, les apports physiques, essentiellement des outils et machines, sont plus importants. L'accès à des prêts est également plus rare à la constitution du capital initial ; ainsi, 17 % des anciens apprentis en ont bénéficié, contre 28 % des anciens salariés et la moitié des anciens employés du secteur public.

Les opérateurs récemment sortis des années d'apprentissage semblent moins à même que certains autres promoteurs de mobiliser le capital nécessaire à la création d'entreprise et, lorsqu'ils y parviennent, le niveau des ressources ne paraît pas leur permettre de dépasser certains plafonds de taille d'activité. Corrélativement, ils tendent à demeurer plus longtemps dans la même installation, dans le même type d'activité et dans les mêmes locaux. Pour preuve les résultats enregistrés au Faso, convergents avec ceux de la Côte-d'Ivoire, où l'on voit que 43,5% des ex-apprentis se cantonnent dans la plus petite classe de chiffres d'affaires, quand ne sont dans cette situation que 12,5% des anciens salariés du secteur privé, 16% des anciens patrons et 4% des anciens agents du secteur public.

Les parcours entrepreneuriaux sont d'ordinaire faits d'une dose élevée de changements de lieu, d'activité, d'essaimage d'établissements, de diversification des investissements, bref d'une succession de rebonds et de saisie d'opportunités nouvelles. C'est par un tel processus de modification d'état, à la fois cadre incitateur et cause génératrice, que se vérifie l'éventuelle croissance des affaires, dès lors plus visible en suivant l'opérateur qu'en concentrant l'attention sur l'unité entrepreneuriale et ses seuls contours et traces comptables (Lootvoet et Oudin, 1995). La croissance se réalise moins par linéarité et endogénéité qu'à l'occasion de changements significatifs. Elle est moins interne qu'externe, et moins obtenue par progressivité que par saut. Cette « croissance par rupture » explique sans doute la difficulté à saisir les évolutions entrepreneuriales par enquête classique. Et elle isole davantage encore les trajectoires des anciens apprentis dans le milieu des petits patrons : confinés durablement dans les mêmes exploitations, dans les mêmes modestes volumes d'affaires, ces apprentis devenus opérateurs ont d'autant plus de chances de rester à distance de l'assistance et des concours des dispositifs qu'ils en ont besoin dès la création – les dispositifs ne s'en occupent guère – et que les garanties matérielles qu'ils peuvent ensuite rassembler sont rarement suffisantes.

1.4. Distinctions sociales induites par des conditionnalités économiques Le cas ivoirien

Les ménages des petits patrons interrogés en Côte-d'Ivoire sont ici traités sous l'angle de la taille, des revenus et des charges familiales. Les entrepreneurs vivant seuls sont peu nombreux, une vingtaine au total, et sont plutôt des non Ivoiriens situés dans les tranches d'âge jeunes. Le reste de la population entrepreneuriale est réparti dans des ménages dont la taille ne paraît commandée ni par le secteur d'activité, ni par le volume d'affaires.

Contrairement à une supposition culturaliste, la dimension du ménage influence peu le jugement que les opérateurs portent sur les servitudes et pesanteurs qu'elle induit sur l'activité. Un opérateur sur quatre n'est pas en état de préciser si la famille représente plutôt une contrainte ou un soutien pour l'entreprise. C'est, il est vrai, chez ces patrons que la séparation entre l'entreprise et l'environnement communautaire semble la plus nette, tant du point de vue comptable que de la gestion du personnel. Les trois quarts des opérateurs restants répartissent leur jugement à égalité : pour une moitié d'entre eux, la famille, quelle que soit sa taille, est plutôt vue comme un facteur d'aide aux activités – les soutiens en argent et en travail sont ici en proportion équivalente –, tandis que l'autre moitié la considère comme un handicap (16).

Dans les ménages des petits patrons, la présence d'actifs percevant un revenu est attestée dans 68 % des cas, dont 14 % sont exclusivement occupés dans l'entreprise elle-même, 43 % travaillent à d'autres activités ou dans d'autres entreprises, le solde soit 11 % étant un mixte des deux situations. Mais il convient de noter que la présence et l'origine de ces revenus supplémentaires se distribuent inégalement entre les ménages dont l'opérateur a été aidé, et ceux des opérateurs « homologues ». Il faut souligner, en effet, qu'une des clefs de différenciation entre les « aidés » et les « non aidés » réside dans l'inégale distribution des opportunités offertes par le collectif résidentiel. D'un côté les petits entrepreneurs non aidés sont plus prompts à mobiliser la main-d'œuvre familiale au profit de l'entreprise : l'étude de la structure d'emploi, faite au chapitre précédent, le montre clairement. Pour leur part, les patrons aidés disposent plus souvent de revenus familiaux supplémentaires, salariaux notamment, obtenus hors de l'entreprise. Les possibilités de garantir ou d'avaliser un prêt, soit directement par un membre de la famille, soit par une relation professionnelle ou familiale, sont manifestement supérieures

(16) Ce constat vaut plus particulièrement pour les classes de taille intermédiaire : pour les opérateurs dont les ménages se composent de 2 à 5 personnes, et de 6 à 9 personnes, la famille est plutôt considérée comme une aide dans 43 % et 46 % des cas respectivement. Cette proportion tombe néanmoins à 29 % lorsque les ménages dépassent dix personnes. On verra plus loin que cette répartition équilibrée des aides et charges induites par la famille est par contre très inégale entre les deux sous-échantillons.

à celles des « homologues ». La « quête de l'aval » (Etté, 1996) engendre ainsi une puissante sélection d'environnement social, de sorte que la priorité des « besoins » objectifs de financement est passablement bousculée par une hiérarchisation sur garanties, au prix d'un reclassement de dossiers au profit des familles dotées de revenus salariaux fixes (17). Il est probable que la proportion plus forte de proches parents salariés dans le groupe des opérateurs aidés invitent ces derniers à porter, dans l'ensemble, un jugement plutôt positif sur le rôle de leur famille dans le fonctionnement des affaires (18).

1.5. Des distinctions portant sur la nature et la taille des activités

Plusieurs résultats de l'enquête convergent, au Faso comme en Côte-d'Ivoire, pour souligner que la population soutenue par les organismes dispose d'exploitations de plus grande importance que les promoteurs ordinaires. Un premier indicateur, approximatif mais suggestif, est celui du chiffre d'affaires. S'agissant du Burkina Faso – les tendances sont identiques en Côte-d'Ivoire –, une première approche a consisté à répartir les exploitations en quatre classes croissantes de chiffres d'affaires.

Entreprises aidées et non aidées selon le chiffre d'affaires (Burkina Faso)
(%)

Chiffre d'affaires	Aidées	Homologues
< 1 million	9	32
1 à 4,9 millions	35	27
5 à 24,9 millions	37	29
25 millions et +	19	12
Ensemble	100	100

(17) Quand elle n'avantage pas directement des salariés en exercice, sollicitant un financement pour créer ou développer une activité secondaire. Les cas ne sont pas rares, par exemple au FIDI ou encore aux Coopec, de personnels de la fonction publique ou du secteur privé aidés pour un projet de petite entreprise – pour les Coopec, ils peuvent à l'occasion faire l'objet d'un contrat avec les institutions employeuses. Inversement, nombre d'établissements financés par les Fonds sociaux ont été fondés alors que leur propriétaire était en exercice. Ces usages n'ont en eux-mêmes rien de répréhensible. Encore faut-il les mettre en évidence, tant pour expliciter les règles d'appui que pour évaluer l'impact effectif des soutiens aux micro opérateurs vivant de leur seule activité indépendante. Au total, 71 % des opérateurs aidés par le PASI comptent, dans leur ménage, au moins une personne tirant des revenus hors de l'entreprise, la proportion étant de 60 % pour les dispositifs mutualistes d'épargne-crédit. Ce rapport tend certes à baisser pour le FIDI et les Fonds sociaux – soit 53 % et 33 % respectivement, mais la part des salariés du secteur privé et public est ici nettement plus élevée.

(18) 40 % des 160 opérateurs appuyés ont considéré que l'environnement familial avait plutôt aidé l'entreprise, notamment sous d'autres formes qu'un apport en argent ou en travail. Par comparaison, 23 % des opérateurs homologues ont jugé positif l'appui de la famille, en particulier sous la forme de financements et de main-d'œuvre.

Ce sont ainsi 56 % des entrepreneurs appuyés qui appartiennent aux deux plus hautes classes – contre 41 % des « homologues », les classes d'affaires les plus modestes étant celles qui concentrent les petits patrons non aidés. La comparaison des chiffres d'affaires moyens des patrons aidés et non aidés fait apparaître, selon les dispositifs, des coefficients de distorsion compris entre 0,80 et 5,6. Précisons ces résultats : seuls deux dispositifs sur neuf sélectionnent leurs bénéficiaires dans des conditions proches des caractéristiques objectives du milieu visé. On ne s'étonnera pas de relever que ces deux organismes – dont l'action se distingue tant par le réalisme vis-à-vis du milieu que par l'adéquation entre la clientèle visée et celle effectivement retenue – sont des structures de grande proximité financière (PRODIA) ou d'appui spécifique à l'artisanat (BA). A rebours, les sept autres dispositifs tendent à capter des promoteurs aux exploitations de taille conséquente et aux résultats élevés – très nettement pour quatre d'entre eux qui sélectionnent des publics dont la surface moyenne d'affaires dépasse de plus du double celle des opérateurs non aidés. Il suffira de renvoyer aux conditions raisonnées de constitution des sous-échantillons pour se sentir autorisé à voir, dans ces résultats, la confirmation quantifiée des sélections, le plus souvent implicites, opérées vers le haut des populations entrepreneuriales.

Les opérateurs soutenus, plus que les homologues, démultiplient aussi plus souvent le nombre d'unités qu'ils contrôlent : ils sont respectivement 23 % et 7 % à gérer plus d'un établissement. Pareillement, 34 % des patrons aidés ont plus de dix employés ; ils sont à peine 20 % dans le groupe des homologues. Cette différenciation par les effectifs occupés se double d'un taux de salariés permanents plus élevé dans les entreprises aidées, le constat valant aussi pour le recours aux occasionnels, aux saisonniers, aux sous-traitants et tâcherons. Inversement, la proportion d'apprentis et d'aides familiaux est sensiblement plus faible.

Au total, les dispositifs tendent à sélectionner des patrons disposant d'affaires tendanciuellement plus importantes, le constat étant conforté par l'examen des conditions différentes dans lesquelles les entreprises aidées et homologues sont constituées. En moyenne, les entrepreneurs aidés dont il faut rappeler ici qu'il sont rarement soutenus en phase de création, disposaient au moment de leur installation de ressources propres sous forme d'épargne personnelle, et de crédits divers supérieurs à ceux des patrons non aidés. Les différences de taille d'affaires enregistrées sont, de ce point de vue, un prolongement voire, éventuellement, une amplification d'écarts originels. Le résultat est indiscutablement à rapprocher des différences de profils et d'itinéraires précédemment décrits. Les initiatives d'appui, de même qu'elles cherchent à réduire les risques en sélectionnant des patrons présentant les signes convenus du « sérieux » professionnel, tendent aussi à limiter les difficultés ultérieures

de recouvrement des crédits – et à augmenter la probabilité de contribuer à l'expansion des affaires qu'ils aident – en choisissant les unités propres à voir se réaliser ces objectifs.

2. Logiques pluriactives *versus* objectifs d'intensification L'évidence d'un malentendu

On l'a vu au chapitre précédent : quelle qu'en soit la forme, la pluriactivité apparaît comme un mode dominant de gestion des excédents d'exploitation de la petite entreprise. En l'absence d'un inventaire strict, et des interactions entre les différentes activités appartenant à l'opérateur, voire aux membres de son ménage – en termes financiers, commerciaux ou d'investissements en temps de travail –, il semble extrêmement délicat d'envisager une comptabilisation simple des actifs, et plus encore une évaluation maîtrisée des besoins de financement. La multiactivité, envisagée ici en modalité de survie ou de développement du volume d'affaires, est ainsi condamnée à rencontrer les projets de financement et de suivi comptable sur un double malentendu. L'un concerne le régime de croissance. Particulièrement attentifs à la progression interne de l'activité principale, les organismes éliminent de leur domaine d'intervention le financement d'autres activités, notamment lorsqu'elles s'en distinguent et par le secteur et par le lieu. De plus, les estimations faites d'un besoin en équipement et en fonds de roulement s'épargnent souvent la pénible obligation d'en étudier les implications sur les placements connexes de l'opérateur (19). L'autre est relatif au régime des comptes. Il est vrai qu'identifier les activités en cours des opérateurs est, pour les organismes de soutien – autant que pour la recherche –, une tâche difficile : les petits patrons ont peu d'intérêt à exposer les engagements pris ailleurs, surtout s'ils risquent de compromettre l'octroi d'un crédit. La difficulté gît donc

(19) Deux exemples, l'un et l'autre tirés d'un même dispositif d'appui et dans une même ville, montreront que ce malentendu génère des résultats moins négatifs qu'aléatoires. Le premier consiste en un financement des équipements nécessaires à l'installation d'un jeune menuisier métallique, disposant au montage de son dossier de commandes importantes de la part de coopératives rurales. Une fois financé, l'entrepreneur ne put faire face à ces commandes faute d'un fonds de roulement suffisant et sollicita un nouveau prêt. En fait, l'inventaire des activités annexes de l'opérateur, non connue des agents de suivi, permet de penser qu'il disposait alors d'un fonds de roulement quatre fois supérieur à sa demande, engagé dans les secteurs du bâtiment et du transport. Les synergies entre ces différentes activités exposaient l'opérateur, en cas de refus du prêt de complément – du reste légitime du point de vue du projet d'appui – à renoncer tout à la fois aux commandes immédiates pour son atelier métallique et, à terme, à deux chantiers de construction pour lesquels il avait soumissionné et qu'il comptait financer avec les recettes de ses commandes. Le second cas vient d'un crédit en fonds de roulement accordé à un commerçant qu'il plaça non dans sa spécialité mais dans le commerce sous-régional des textiles. En l'occurrence, le malentendu fut productif puisque les revenus de la contrebande furent en partie réinvestis dans l'aménagement du local.

moins dans la méconnaissance des dispositifs envers les pluriactivités, que dans l'obtention d'informations pertinentes à leur sujet. Aussi les dispositifs les plus attentifs à la tenue régulière des états comptables de l'entreprise principale s'exposent-ils à porter un jugement, de portée plus générale, et par-là plus hasardeux, sur l'état de santé financière de l'entrepreneur lui-même. De tels malentendus sont fréquents, pour ne pas dire systématiques puisque provoqués par la confrontation de deux conceptions opposées de la croissance entrepreneuriale. Il n'empêche : ils ne produisent qu'à la marge des effets strictement négatifs, dans la mesure où l'état financier d'un point d'activité est un bon indicateur de la situation des autres points. Plus dommageable semble ici l'éviction des activités secondaires du champ des préoccupations de la quasi-totalité des projets d'appui à la micro entreprise.

Or, les politiques de promotion et de soutien sont toutes basées implicitement sur l'idée que l'aide peut accélérer les passages de taille et que les petits opérateurs deviendront de plus importants entrepreneurs sous l'effet mécanique du *small push* que représente, à cette échelle, cette forme d'intervention. Pourtant rien ne semble plus éloigné des conditions de croissance des entreprises que cette vision endogène, linéaire et progressiste qui nourrit les conceptions et les techniques de l'appui. Au surplus, on pourra remarquer que les dispositifs, souvent limités à des créneaux précis de soutien par le public éligible et par l'importance de leurs dotations – tel type d'activité, tel type d'opérateur, telle taille d'exploitation, telle tranche de concours financiers etc. –, ne se donnent guère les moyens de leurs objectifs évolutifs dans la mesure où, se cantonnant dans ces limites, ils ne sont pas en état d'accompagner un parcours étendu de croissance.

3. Entreprises et entrepreneurs aidés **Conditions et effets de l'appui**

On approchera ici quelques-unes des conséquences produites par les appuis des divers organismes spécialisés, tant sur les comportements des responsables d'entreprise que sous l'angle de l'évolution des affaires et de l'organisation des activités. Il s'agit à la fois d'identifier et de sélectionner divers indicateurs permettant l'examen des changements survenus depuis l'obtention d'une aide, mais aussi – et les difficultés sont de ce point de vue considérables – d'apprécier dans quelle mesure ces transformations sont, au moins en partie, imputables à l'appui. Livrer une image pragmatique des effets de l'aide, non pas déduite de pétitions initiales ou d'indicateurs non discriminants, mais plutôt vérifiée dans le quotidien des attitudes entrepreneuriales et des évolutions des activités, est ici l'objectif. L'absence, la plupart du temps, de traces documentaires et comptables suffisamment fines, continues, homogènes, ne rend pas la

tâche aisée. Elle oblige à retenir des indicateurs *ad hoc* relativement éloignés des critères économiques quantifiables, précis et rigoureux utilisables dans d'autres contextes – évolution exacte des chiffres d'affaires, de divers ratios d'activité, modifications dans l'organisation du travail, changement vérifié de mode gestion, etc. – et à compenser le déficit de données comptables par des observations et des analyses d'ordre qualitatif.

Les appréciations faites ne valent ni comme une évaluation de l'efficacité de chacun des dispositifs étudiés, ni même comme une mesure de leurs impacts conjugués. Quoique non négligeable, la taille des effectifs enquêtés dans les deux pays limite la portée de telles ambitions. De plus, l'éviction des opérateurs aidés mais ayant fait faillite, ayant changé de lieu d'exercice ou n'ayant pas respecté leurs engagements – on a précédemment vu les motifs pour lesquels ces bénéficiaires d'appui, dont le nombre n'est pas négligeable, n'ont pu être intégrés dans l'échantillon – n'autorise qu'une approche sur un segment particulier de la population totale appuyée.

La lecture des rapports d'activité, des audits et évaluations des dispositifs d'appui suggère du reste toute la difficulté à établir des critères indiscutables d'impact ; en pratique, bon nombre de projets, délaissant la mesure des performances additionnelles des unités bénéficiaires, estiment la réussite des soutiens au moyen d'une analyse de leurs propres équilibres et dynamismes internes – nombre de dossiers de prêt traités, volume des encours accordés, taux de retour des crédits, capacité d'adaptation des structures, renouvellement des demandes de crédit, pérennité à moyen terme, etc. –, bref sur un diagnostic des dimensions institutionnelles de l'aide. Les résultats d'entreprises imputables aux soutiens dispensés ne sont abordés que par surcroît, et au travers d'indicateurs simples du développement interne des activités – nombre d'emplois créés ou préservés (20), évolution de l'activité principale ou capacité à rembourser dans les délais –, leur généralité et les modalités de calcul en réduisant de plus la portée. En la matière, les évaluations disponibles souffrent le plus souvent d'un déficit d'appréciation sur les dynamiques qu'engendre l'aide – redressement d'une trajectoire professionnelle déclinante, progression de l'affaire ou des activités annexes, difficultés éventuelles de gestion venant d'un passage de seuil d'activité par exemple.

Trois points seront examinés à partir des informations obtenues lors des enquêtes de terrain. On reconstituera d'abord les conditions de la rencontre entre les opérateurs et les dispositifs, du point de vue des

(20) Dont on admettra qu'ils restent très difficiles à évaluer en l'absence d'études détaillées sur les composantes, les coûts, les liens contractuels, etc., de la main-d'œuvre mobilisée.

moyens d'information puis des besoins initialement exprimés. Il sera ensuite tenté un essai de mesure des effets directs de l'appui via divers indicateurs et on procédera, dans le même mouvement, à un examen des évolutions des unités concernées et des difficultés éventuelles qu'elles rencontrent encore dans leur cycle d'activité. Enfin, ce tour d'horizon s'achèvera par une analyse de la perception qu'ont les promoteurs des conditions d'accès, de la qualité du suivi et de l'efficacité globale de l'aide.

3.1. Prise de contact avec les dispositifs

Il a été précédemment expliqué qu'un des critères de constitution de l'échantillon a consisté à sélectionner des opérateurs dont l'appui avait été obtenu six mois au moins avant l'enquête, condition retenue afin de s'assurer que les évolutions constatées pouvaient être raisonnablement et au moins en partie imputées au soutien. Pour le reste, les données statistiques traduisent bien une double réalité, soit le peu d'ancienneté des appuis dispensés, l'offre d'assistance s'étant démultipliée dans les deux pays depuis le début de la décennie 90 et l'augmentation sensible, au fil des années, du public bénéficiaire, fruit d'une demande réelle émise par les patrons et de l'activité prosélyte des dispositifs, soucieux d'accroître le nombre de leurs ressortissants.

Au Burkina Faso, moins de 8 % des patrons aidés ont eu connaissance de l'existence des dispositifs par les médias locaux, journaux, radio, télévision. Les sources professionnelles d'information sont de même fort peu représentées, traduisant l'inorganisation des milieux entrepreneuriaux du moins sous le rapport de la circulation de l'information économique et technique générale : seuls 6 % des promoteurs ont été informés de l'existence d'appuis par les syndicats, associations de métiers, chambres consulaires, etc. En revanche, les circuits relationnels sont les vecteurs premiers de la circulation d'information, puisque 27 % des entrepreneurs ont été informés directement par une personne non bénéficiaire d'un appui, tandis que 44 % ont été alertés soit par l'intermédiaire d'un promoteur bénéficiaire, soit par le dispositif lui-même. Le reste, soit 15 % l'ayant été par tous autres moyens.

En Côte-d'Ivoire, 21 % des opérateurs aidés ont été informés par un proche collègue ayant lui-même bénéficié d'une aide, 20 % par un tiers non bénéficiaire, 16 % ont été directement contactés par les agents des dispositifs, et 14 % ont obtenu l'information par voie de presse, le reste étant réparti entre des modalités d'importance limitée. Au total, toutes les modalités de circulation de l'information sont représentées également dans l'échantillon, à l'exception toutefois des syndicats, associations et chambres consulaires par lesquels 4 % à peine des opérateurs ont été informés. La façon dont les patrons ont pris connaissance de l'existence

des organismes et des appuis proposés dépend en fait du mode de diffusion de l'information privilégié par les structures : à la discrétion dont font preuve le PASI ou le FIDI, répondent les efforts promotionnels considérables accomplis par voie médiatique, radio nationale, campagnes d'affichage, journaux et télévision, par les Fonds sociaux et les Caisses coopératives d'épargne et de crédit, ou encore les procédures de démarchage ou de sélection de terrain réalisées par l'OCIM, le CONOSI et le FIDI.

Ces résultats montrent à la fois la dimension réticulaire des circuits d'information, très fortement inter-individuels, le rôle marginal joué par les structures professionnelles officielles, enfin l'activisme de dispositifs démarchant leur clientèle potentielle. Ce dernier constat pourrait être mis au crédit du dynamisme des organismes s'il ne s'accompagnait d'effets suscités par cette forme volontariste d'offre dont les comportements opportunistes de recherche de rentes, de facilités ou d'avantages, les créations artificielles de besoins, les perspectives *ad hoc* de création d'entreprises ou d'extension des activités, les difficultés ultérieures de recouvrements des prêts, la volatilité des installations représentent quelques avatars, d'ailleurs bien connus des donateurs et des bailleurs. Pour partie, les canaux d'information anticipent le type de public sélectionné – taille d'activité par exemple – et surtout de type de sollicitations dont il est porteur : les circuits maîtrisés par les organismes – contacts directs, prospections et sélections effectuées sur le terrain par exemple – permettent d'isoler, dans deux cas sur trois, des entrepreneurs porteurs d'un projet de croissance, ayant des tailles d'affaires élevées et plutôt anciennement implantés. Ce groupe d'opérateurs dont on a vu qu'il constitue un public somme toute peu demandeur d'appui, est à l'évidence très recherché tant pour améliorer la qualité des portefeuilles de prêt que par l'effet d'annonce que leur présence dans le dispositif entraîne inévitablement (21).

Par ailleurs, 30 % et 16 % respectivement des promoteurs burkinabè et ivoiriens ont fait état de contacts, parfois anciens, avec des dispositifs autres que celui pour lequel ils étaient enquêtés. Il convient de souligner que, dans les deux pays, ces sollicitations ont concerné majoritairement des organismes non financiers. S'il a été impossible de déceler des complémentarités fonctionnelles, des synergies, ou de simples transferts de dossiers entre les organismes de soutien aux fins d'accompagner l'évolution des entreprises, nombre d'opérateurs aidés ont en revanche pu

(21) Par exemple, les caisses d'épargne-crédit ne sont pas rares à compter parmi leurs administrateurs des entrepreneurs ayant finalement peu de demande – ni d'épargne, moins encore de crédit – mais figurant néanmoins parce que sollicités par les responsables. En pratique, nombre de dispositifs cultivent leurs opérateurs-clé, qui symbolisent sans doute plus leurs propres attentes envers le public visé que les attentes émanant effectivement de celui-ci.

effectuer plusieurs emprunts successifs et d'un montant croissant (22), et parfois – quoique plus rarement – conjuguer les soutiens de plusieurs guichets de même nature. Il reste que les sorties « par le haut » des dispositifs financiers sont l'exception, tant parce que les croissances linéaires sont peu fréquentes, que parce que la diversification est la règle dès que le seuil d'affaires optimal est atteint par les opérateurs.

La fréquence non négligeable des contacts antérieurs avec d'autres dispositifs est le signe, que d'autres viennent conforter, d'une tendance à la formation d'un corpus de promoteurs émergeant à plusieurs guichets d'aide, autant en connaissance qu'en méconnaissance de cause des organismes eux-mêmes. Le phénomène a certes été souvent souligné pour le milieu des investisseurs et hommes d'affaires influents qui, dotés d'importantes ressources relationnelles et politiques, sont en mesure de capitaliser concours et assistance, accès aux licences avantageuses, quotas malthusiens et autres régimes fiscaux ou douaniers préférentiels, etc. Il ne semble pas épargner le petit patronat : jouant de l'étroitesse du monde de l'appui et du peu de coordination des initiatives prises, un segment du micro et petit entrepreneuriat peut aisément combiner les soutiens et les convertir en rentes, pourvu qu'il remplisse les conditionnalités d'accès, explicites et implicites.

3.2. Etat et sollicitations des entreprises au moment de la rencontre

Il a été demandé aux opérateurs ayant obtenu un soutien financier ou une aide en formation de porter une appréciation d'ensemble sur l'état de leur activité avant qu'ils ne prennent contact avec un dispositif d'appui. Dans l'ensemble, 43 % et 53 % respectivement des patrons ivoiriens et burkinabè ont indiqué qu'ils entrevoyaient alors des opportunités de développement, 27 % et 33 % comptant plutôt maintenir en l'état leur activité, 30 % et 14 % éprouvant enfin des difficultés à conserver leur niveau d'affaires.

Ces résultats situent bien la double nature des sollicitations dont les organismes d'appui font l'objet, et en conséquence l'ambiguïté d'un système d'aide vers lequel convergent aussi bien des préoccupations relevant d'une thématique entrepreneuriale que des demandes d'ordre social. D'un côté, des attentes explicitement orientées vers la survie ou à tout le moins vers la préservation du niveau des revenus domestiques tirés d'une activité. De l'autre, des ambitions correspondant à des opportunités d'accumulation interne ou extensive. Sans doute apparaît-il, à l'examen

(22) Les montants d'emprunts croissants obtenus par quelques opérateurs tiennent moins, pourtant, à une évolution linéaire de leurs niveaux d'affaires, qu'à la confiance qui s'établit peu à peu entre l'organisme et ses ressortissants les plus fidèles ; ou, si l'on préfère, à l'ajustement des offres de crédit aux demandes dont on doit rappeler qu'elles sont très souvent révisées à la baisse lors des premières sollicitations.

des attentes différenciées de leur public, de relatives spécialisations entre les organismes de soutien. Mais les conclusions n'en sont guère tirées en termes de modalités d'intervention, de conditionnalités financières et plus généralement de politiques d'appui (23).

L'examen des sollicitations formulées par les opérateurs au premier contact avec les dispositifs souligne l'ampleur des demandes de concours financiers. Parmi la dizaine de besoins formulés, le financement présente une forte concentration statistique : 88 % et 76 % des patrons burkinabè et ivoiriens en ont fait état. Cette quasi-unanimité n'est pas de nature à surprendre, et son rappel fait figure de truisme dans le monde de la petite entreprise africaine, exclue de fait des circuits du crédit formel – la seule exception étant l'activité commerciale qui, jouant sur la réalisation rapide de différentiels d'achat et de revente, peut être financée sur un apport bancaire de court terme ou sur découvert. S'il est vrai que les banques ignorent les attentes financières des petits promoteurs, la considérable demande de concours en crédits en est autant une conséquence directe que la résultante de deux autres considérations.

En premier lieu, les opérateurs tendent à ranger dans le registre des « problèmes financiers » ou des « besoins de crédits » un ensemble de difficultés et de demandes complexes, évoquées par ces conversions verbales certes commodes mais qui, recoupant en fait d'autres attentes et facteurs de blocage – créances difficilement récupérées, saturation du marché local, déficit d'informations sur les conditions et opportunités du marché, etc. – relèvent le plus souvent de tensions de trésorerie, et plus exceptionnellement du financement des investissements sur le moyen et long terme (Aryeetey, 1991 ; 1993 ; 1995). Ajoutons que ces conversions verbales recourent opportunément la tendance des dispositifs à faire du financement le levier principal du développement des petites entreprises (24) et que, par un effet d'ajustement anticipateur, les solliciteurs savent

(23) L'instrument exclusif reste bien le crédit, entendu par tous comme le principal levier du développement entrepreneurial et distribué après présentation de garanties et d'aval. Sans doute les organismes s'adressant aux publics les plus précarisés ne font-ils pas tous jouer les garanties en cas de défaillance ; mais il pourrait sembler plus efficace, plus lisible et finalement plus rentable d'ajuster *ex ante* les modalités du soutien aux diverses sollicitations, plutôt que de tirer *ex post* les conclusions qui s'imposent lorsqu'une demande sociale n'a pu être satisfaite par une offre orientée vers l'appui au développement.

(24) « Les politiques d'assistance à la petite ou moyenne entreprise ont cru trouver leur justification dans ce type de bilan [une accumulation réelle mais marginale], d'où leur logique de financement de l'augmentation du capital fixe et circulant de petits établissements gérés par des entrepreneurs présentant *a priori* toutes les qualités intrinsèques censées caractériser les chefs de PME dynamiques et modernes. La logique en question s'est avérée défailante parce que la recapitalisation ou la surcapitalisation des unités économiques n'est pas en soi la condition suffisante ni même, parfois, nécessaire, d'un gain de production et de productivité... Les agents économiques concernés l'ont bien compris ; nos propres observations l'attestent ainsi que celles d'autres analystes » (Lootvoet et Oudin, 1995, p. 555).

accorder leurs formulations aux thèmes sensibles à leurs interlocuteurs : le cas n'est pas si rare – plusieurs l'ont évoqué au cours des enquêtes – de patrons qui, venus exposer leurs difficultés auprès de dispositifs, se sont entendus répondre sans examen approfondi qu'un prêt apporterait une réponse appropriée aux difficultés du moment ou aux défis de croissance de leurs affaires.

L'adaptation anticipatrice de la demande à l'offre de service redouble et conforte la tendance à vivre en termes principalement financiers des difficultés ou tensions de nature variée. Au surplus, l'explosion récente de l'offre d'appuis financiers au Burkina Faso, et en cours en Côte-d'Ivoire, se manifeste autant par l'implantation de nouveaux organismes, par la création de produits financiers dans des organismes qui n'en disposaient pas, que par le retard dans la mise en œuvre des volets techniques, de suivi ou d'accompagnement non financier de la part des dispositifs intégrés ou maximalistes. Au Faso, le Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises (PAPME) est par exemple incapable de mettre en place, à côté de sa composante « offre de prêts », un fonds de garantie et des services d'assistance et de formation, ce qui conforte les petits promoteurs dans le sentiment que la meilleure manière – tant du point de vue des problèmes à évoquer que des réponses à apporter – d'exposer leurs besoins de base est essentiellement d'ordre financier.

Il n'est certes pas question de nier toute validité aux sollicitations financières, exprimées de manière à la fois spontanée et préconstruite par les promoteurs. Mais il convient de comprendre l'ampleur des besoins exprimés sur le registre financier tant comme une traduction de difficultés multiples et réellement vécues, que comme un effet propre à la logique de systèmes d'aide focalisés sur le financement. Les autres besoins, soutiens en formation technique ou en gestion, montage de dossiers de crédit, organisation de l'entreprise, étude de marché, par exemple, exprimés par les patrons lors de leur première prise de contact avec les dispositifs concernent de plus faibles effectifs de sorte que l'indifférence relative à l'endroit d'autres formes d'assistance semble donner finalement raison aux dispositifs dits « minimalistes ». En réalité, et ce point sera détaillé sous l'angle des attentes exprimées par les opérateurs non aidés, le corpus de « besoins » semble adossé à la logique circulaire suivante : l'effet d'offre financier suscite des réponses concentrées sur la demande de crédit et, à l'inverse, rend vaine toute verbalisation des autres difficultés ; en retour, les structures peuvent légitimer l'essor des services financiers en s'appuyant sur les demandes exprimées.

Une partie importante des organismes retenus dans l'échantillon ont pour vocation de dispenser des aides financières ou de monter des dossiers « bancables ». La dominante financière de la plupart des projets s'accompagne cependant de volets de formation et de suivi à caractère non financier qui, selon les cas, sont proposés aux opérateurs, ou imposés en condition préalable de l'accès au crédit. L'effet direct de ces soutiens

peut être approché par une estimation des capacités supplémentaires acquises par l'opérateur, par exemple en techniques de gestion ou de production ; il peut aussi être apprécié par la mise en œuvre, dans l'entreprise, d'outils de gestion ou de techniques productives absents jusqu'alors.

3.3. Incidences des appuis sur les promoteurs et leurs entreprises

Une majorité d'opérateurs aidés du Burkina Faso et de Côte-d'Ivoire se situaient, on l'a vu, dans une perspective de croissance lors de la prise de contact avec les dispositifs. Aussi est-il délicat de vouloir procéder à une stricte imputation des responsabilités en matière d'évolution de leurs performances : par quel moyen les indicateurs de changement, qualitatifs ou quantitatifs, peuvent-ils être mis au crédit de l'appui plutôt qu'au compte d'un contexte économique local favorable ou d'une évolution quasi mécanique de l'affaire ? Si certains effets des soutiens sont directement perceptibles aux plans de l'organisation des entreprises et des agrégats résumant leurs activités, d'autres, en revanche, ne peuvent être approchés qu'au moyen d'une étude des performances différentielles entre opérateurs aidés et non aidés. Il n'en faut pas moins rester prudent, et éviter d'ériger l'appui en facteur causal unique des évolutions.

Formation

Au Burkina Faso, plus de la moitié des opérateurs aidés ont bénéficié de formations depuis l'obtention du soutien, quel qu'en soit la nature. Près de 50 % des entrepreneurs financièrement aidés ont suivi de telles formations, et 64 % de ceux aidés sur un plan non financier. Le résultat n'est guère surprenant puisque les aides hors crédit comportent souvent – quand elles ne s'y réduisent pas – en des volets de formation venant compléter des interventions techniques.

La palette des formations est en revanche fort réduite : 41 % des patrons ont suivi une formation en gestion ou comptabilité, 19 % une formation technique, 19 % une formation variée, 3 % seulement une formation à la vente et à l'approche de la clientèle, 18 % enfin une autre formation. Les recyclages professionnels techniques ou commerciaux sont finalement rares, confirmant ainsi des constats déjà commentés plusieurs fois. En revanche, la formation à la gestion d'entreprise et à la comptabilité est souvent vue, par les dispositifs, comme un prolongement d'appuis financiers et la garantie d'une mise en situation adéquate des débiteurs à l'égard des obligations contractées. Cette préoccupation n'explique certes pas toutes les formations comptables et gestionnaires, mais détermine néanmoins de façon majoritaire leur périmètre d'utilité.

On a vu, en Côte-d'Ivoire, que le niveau scolaire initial des patrons aidés était plus élevé que celui des « homologues » : environ la moitié des premiers a suivi un enseignement général secondaire ou supérieur. Un tel écart entre ces opérateurs et le niveau moyen constaté chez les petits entrepreneurs du pays (25) vient d'une conjonction de facteurs, liés aux critères de sélection des dispositifs – préférence nationale, insertion de jeunes diplômés, reconversion d'anciens salariés, appréciation subjective des compétences gestionnaires par exemple – ainsi qu'à un changement d'attitude des diplômés envers une carrière entrepreneuriale. Mais, en outre, 57 % des opérateurs aidés ont suivi des formations de complément après leur cycle scolaire et avant leur rencontre avec les organismes de soutien. L'examen des notes d'enquête livre une explication générale à la surprenante fréquence de ces formations complémentaires : celles-ci tiennent surtout aux sessions de formation et de perfectionnement suivies par ces patrons lors des périodes où ils furent salariés du secteur moderne. Par ailleurs, quelques opérateurs ont volontairement suivi des stages qualifiants peu après leur cycle scolaire, afin d'accéder à des emplois spécialisés dans le secteur bancaire, les assurances, les services médicaux, paramédicaux et sanitaires, les industries demandeuses d'emplois qualifiés. Au total, la formation de base et complémentaire du public auquel s'adressent les organismes de soutien est dans l'ensemble élevée, sans rapport avec celle qui prévaut dans la population entrepreneuriale moyenne exerçant en Côte-d'Ivoire.

A ces qualifications acquises antérieurement s'ajoutent les stages et sessions de formation organisés par les organismes de soutien. Au total, 48 % des patrons aidés ont bénéficié de formations complémentaires, orientées pour la plupart vers la comptabilité, l'organisation et la gestion de l'entreprise (82 % des cas), rarement vers la maîtrise de techniques de production ou spécialisées. L'effort consenti en matière de formation est donc loin d'être négligeable ; il répond, au moins en partie, à l'une principales attentes non financières accompagnant souvent les projets entrepreneuriaux.

L'approche du contenu des formations en gestion et comptabilité, et de leur adéquation aux situations des patrons est indispensable pour en apprécier l'efficacité. On se gardera de porter un jugement d'ensemble, tant les démarches diffèrent d'un organisme à l'autre : cycles évolutifs de

(25) On se reportera par exemple à nombre de travaux ayant évalué les niveaux de formation scolaire des micro opérateurs (Fauré, 1994 ; Lachaud, 1996 notamment), pour admettre que la moitié environ des petits patrons exerçant en Côte-d'Ivoire ont au plus suivi un enseignement primaire. Les données de l'enquête IFORD-ENSEA menée fin 1996 auprès de 800 ménages abidjanais, en cours d'exploitation, concordent bien avec ces résultats : en isolant les petits patrons et les travailleurs indépendants de cet échantillon, on constate que 38 % d'entre eux n'ont reçu aucune instruction et 26 % ont un niveau d'études primaires.

formation et suivi de terrain dans le cas de l'OCIM, sessions à thème pour le FIDI, approche « à la base » pour le PASI et AFISEF, stage initial pour les Fonds sociaux. On ne donnera ici que trois indications tirées des observations de terrain. La première est relative aux modalités de ces formations, souvent organisées en courtes sessions hors des entreprises. La première vague des formations PCME, aujourd'hui abandonnées pour leur coût, est représentative d'une approche généraliste mais, partant, peu ajustée aux attentes spécifiques des unités encadrées. L'ajustement aux besoins en gestion semble finalement mieux assuré par les approches de proximité et de plus longue durée, menées par exemple par le FIDI et l'OCIM, que celles-ci soient ou non assorties de stages de formation. La seconde est relative au contenu de formations, presque exclusivement centré sur les systèmes de gestion. L'absence de sessions à caractère technique, d'acquisition d'informations sur le fonctionnement concret des marchés et des filières – qui sont pourtant au cœur des préoccupations des entrepreneurs – est sans doute un manque, qui ne vient pas seulement des organismes de soutien, ces tâches revenant aux Chambres régionales des métiers. La troisième est relative à la fonction de ces formations, clés d'accès aux financements dans le cas des Fonds sociaux, instruments conçus dans l'optique de la gestion du crédit dans le cas du PASI, ou produit d'appel gratuit pour le CONOSI ; ainsi qu'aux suivis de gestion réalisés avec une incontestable rigueur par le FIDI ou l'OCIM, mais dont on a pu constater qu'ils mènent, en diverses circonstances, à une délégation de gestion aux organismes, parfois à un transfert des responsabilités et non des techniques (26).

Organisation interne et gestion

L'un des éléments d'appréciation de l'efficacité des formations dispensées réside dans la manière dont les opérateurs ont décrit, au cours des entretiens, l'évolution de la gestion et des outils comptables de l'entreprise. En Côte-d'Ivoire, 73 % des bénéficiaires de formations ont déclaré avoir amélioré le pilotage des activités, les autres n'ayant noté aucune évolution ou, au contraire, une évolution défavorable. Les

(26) On évoquera divers cas d'opérateurs ayant délégué leurs responsabilités gestionnaires au point que les données comptables de base ne pouvaient qu'être fournies par les organismes d'encadrement. Nullement isolées, ces situations mènent inévitablement à des prises de décisions par délégation, par exemple en matière de déclaration fiscale, de gestion des dépenses ou d'investissements qui, même si elles se révèlent judicieuses, n'engagent en rien la responsabilité des dispositifs, mais bien celle des opérateurs. Elles créent de plus une confusion des genres, une proposition d'extension suggérée par des agents de terrain – dont les rémunérations sont conditionnées à l'état des portefeuilles de suivi et de crédit – pouvant conduire à une demande d'emprunt auprès de l'organisme d'encadrement.

résultats semblent donc positifs, justifiant les soutiens en gestion réalisés par les principaux organismes.

L'assistance fournie par les organismes de soutien a parfois permis l'introduction d'instruments gestionnaires de base, cahiers de recettes et dépenses, tenue d'une comptabilité simple, mise aux normes fiscales entre autres, dont on doit cependant noter le statut ambigu : tantôt outils dont l'intérêt est admis par l'opérateur, tantôt conditions préalables pour bénéficier d'un crédit. Une comparaison du taux d'emploi de ces outils dans les entreprises « aidées » et « homologues » est finalement édifiante. Quel que soit l'indicateur retenu, le taux de présence est toujours supérieur dans les unités ayant bénéficié d'un soutien. Mais l'introduction des instruments de gestion à la demande – ou sous la pression – des organismes permet en fait de combler le déficit initial d'outillage gestionnaire des patrons aidés. La tenue d'un cahier de recettes et dépenses ne serait, par exemple, spontanément assurée que par 42 % des opérateurs aidés, contre 66 % des patrons non soutenus. Les formations en gestion assurées par les organismes permettent la diffusion de cette forme simple de gestion parmi 42 % d'opérateurs supplémentaires, de sorte que le taux d'utilisation se situe finalement à 84 % pour les opérateurs appuyés. Cet effet de rattrapage est aussi constaté sur la conservation des factures d'achat, sur la tenue d'une comptabilité simple, sur l'enregistrement administratif et fiscal des entreprises aidées.

L'introduction d'outils gestionnaires, menant à un relèvement sensible du taux de présence dans les entreprises aidées, concerne principalement les micro opérateurs réalisant moins de 10 millions de chiffre d'affaires. C'est parmi cette population que sont largement diffusés ces instruments simples, au point que ceux-ci dépassent nettement l'usage tempéré qui en est fait dans les entreprises homologues. Il est cependant permis de se demander si l'uniformisation de ces soutiens en direction des micro entreprises ne mène pas à une mise en conformité à des normes de gestion sans lien direct avec l'utilité que les opérateurs leur accordent réellement. Leur effet différentiel se révèle nul sur les performances mesurées en termes d'accroissement du chiffre d'affaires ou de projets de croissance. Plus précisément, rien ne les distingue de celles obtenues par les entreprises n'ayant pas été soumises à l'adoption de ces instruments. Le peu d'intérêt porté par nombre de petits opérateurs à ces formations généralistes se traduit tantôt par leur absentéisme aux sessions, tantôt par l'envoi en lieu et place du patron d'un des collatéraux. Aussi semble-t-il nécessaire de rappeler l'importance des suivis adaptés plutôt que généralistes, de différencier les rendements des outils gestionnaires en fonction des publics auxquels ils s'adressent.

Au Burkina Faso, et quels que soient les outils de gestion considérés, les unités aidées apparaissent aussi très sensiblement mieux loties que les unités homologues. Le différentiel est de 20 points pour la détention d'un

compte bancaire, de 28 points pour l'enregistrement des dépenses et des recettes, de 19 points s'agissant de la tenue d'une comptabilité même simplifiée. Ce différentiel n'est pas à mettre au seul crédit de l'action des dispositifs, les résultats confirmant les distinctions *a priori* qu'opèrent, volontairement ou non, les dispositifs *via* leur tendance à sélectionner comme récipiendaires des patrons et des unités en moyenne mieux armées que ne le sont les opérateurs ordinaires.

De même, les entreprises appuyées se distinguent des homologues par une plus grande fréquence dans la délégation de la fonction comptable à un employé – l'écart est ici de 18 points. En revanche, le différentiel est légèrement en faveur des entreprises non appuyées pour les cas, d'ailleurs peu fréquents, de délégation des fonctions commerciale et technique. On a déjà vu que la déconcentration, très relative, de ces tâches dans les entreprises était corrélée à l'importance du chiffre d'affaires ; aussi, et eu égard au fait que les entreprises élues sont d'une taille tendancielle supérieure aux unités homologues, est-on amené à pondérer la capacité des dispositifs à consolider de façon significative l'institutionnalisation, l'organisation, et la dépersonnalisation des unités aidées.

Il a été possible d'approcher la liaison entre l'adoption de divers outils de gestion et d'organisation, et l'incitation développée par les dispositifs. Cette relation a été vérifiée auprès des promoteurs de manière large : on a considéré, sur la base des indications fournies, que pouvait être mis à l'actif des dispositifs tout changement de mode de gestion imposé comme condition de l'appui, ou simplement conseillé ou suggéré par les organismes. En dépit de cette approche ouverte, l'influence exercée en ces points par les organismes d'aide reste modeste : ainsi, 9 % des cas de détention d'un compte personnel peuvent être mis au crédit des initiatives de formation et de conseil, 5 % pour le compte d'entreprise, 15 % pour l'enregistrement des dépenses et des recettes, 13 % pour le recours à un système comptable, 7 % pour la décentralisation de la fonction comptable, 1 % pour tout autre type de décentralisation fonctionnelle. L'effet des appuis dispensés apparaît ainsi, et pour la plupart des domaines, résiduel. Seul l'enregistrement comptable atteste d'une emprise, néanmoins modeste, des dispositifs sur l'évolution des méthodes de gestion et d'organisation. L'appui n'est pas, au bout du compte, un instrument majeur de transformation interne des entreprises ; il tend plutôt à élire des unités préalablement mieux dotées, et à accentuer les distinctions initiales en ce domaine.

Evolution de quelques indicateurs d'activité

On tentera à présent d'évoquer l'impact des appuis sur la dynamique des entreprises bénéficiaires, en rappelant les limites d'un exercice qui risque d'imputer les évolutions constatées – rentabilité interne, évolution

du chiffre d'affaires, de l'emploi, de la clientèle, amélioration des capacités de gestion ou du positionnement sur le marché – aux seules conséquences de l'aide. La plupart des comparaisons entre d'une part les opérateurs bénéficiant de financements et ceux dont les soutiens sont exclusivement non financiers, et d'autre part entre patrons aidés et « homologues », ne font pas apparaître de variations majeures dans les évolutions, positives ou non, constatées. La dynamique des micro et petites entreprises paraît, de ce point de vue, bien plus déterminée par l'environnement concurrentiel, les tendances lourdes des économies nationales et les incertitudes liées à l'état des marchés qui s'imposent à tous les opérateurs, quels qu'ils soient.

La plupart des indicateurs signalent néanmoins une croissance de la surface d'affaires des unités ayant bénéficié d'un appui. Tout d'abord, 64 % et 61 % des patrons burkinabè et ivoiriens ont mentionné une augmentation de leurs actifs fixes, équipements et stocks immobilisés, et une majorité d'entre eux ont imputé cette évolution aux effets de l'appui. En revanche, 32 % et 28 % des opérateurs aidés de ces mêmes pays n'ont mentionné aucun changement des capacités de production ou de vente, un petit nombre de cas faisant état d'évolutions négatives. L'appui de type financier est ainsi, et sans conteste, un levier dans l'acquisition ou le renouvellement des biens d'équipements, palliant ainsi les faibles investissements par autofinancement réalisés par les opérateurs aidés (27).

Par ailleurs, 67 % et 82 % des patrons burkinabè et ivoiriens ont signalé une évolution positive de leur chiffre d'affaires. Rien ne permet ici d'isoler nettement l'effet d'aide d'autres critères, tels que l'ancienneté des entreprises, l'expérience des patrons, les efforts de démarchage ou de construction d'un réseau distributeur par exemple – sans même évoquer le changement de contexte économique depuis 1994.

En Côte-d'Ivoire, ces résultats ont été confrontés aux progressions de clientèle des opérateurs aidés et homologues, en vue d'une comparaison. La progression de la clientèle est comparable d'un sous-échantillon à l'autre, de sorte qu'une partie de la hausse des chiffres d'affaires est sans doute imputable à des facteurs indépendants de l'appui. En la matière, l'aide financière joue un rôle d'accélérateur, non de cause première. Le crédit obtenu est ainsi un moyen de desserrer la contrainte en fonds de roulement des opérateurs aidés, en amont comme en aval. L'endettement autorise en effet une politique plus libérale de crédit à la clientèle, et permet aussi de contourner les difficultés d'accès aux avances fournisseurs par une politique d'achat au comptant. En d'autres termes, l'endettement en fonds de roulement autorise une plus grande liberté dans

(27) Rappelons ici que les « homologues » ont été deux fois plus nombreux que les opérateurs appuyés à effectuer des investissements de capacité sur autofinancement ; le premier effet de l'appui financier est donc de combler très opportunément ce *gap*.

la gestion des stocks et les crédits aux clients, contribuant à une hausse du chiffre d'affaires.

Les dynamiques d'embauche de travailleurs se situent plus nettement du côté des opérateurs aidés : des créations d'emploi, quel qu'en soit le statut, ont été indiquées dans près d'une entreprise aidée sur deux dans chaque pays, la proportion étant moins importante dans les entreprises « homologues ».

On s'est efforcé, au Burkina Faso, d'obtenir des exploitants des indications sur l'évolution des emplois, en volume et par statut, depuis l'obtention de l'appui, les résultats ayant ensuite été comparés à ceux des établissements non aidés. Les unités aidées ont, pour toutes les catégories d'emploi, globalement déclaré des hausses d'effectifs supérieures aux unités homologues. Par type de statut cette fois, la hausse des effectifs est nette relativement à l'emploi de salariés permanents et d'apprentis. Les postes d'aides familiaux et de travailleurs occasionnels ou à la tâche tendent, pour leur part, à ne pas évoluer. On relève enfin, corroborant ces données, l'extrême rareté des déclarations de baisse d'effectifs, toutes catégories d'emploi confondues, par les entreprises bénéficiaires d'un appui. Ces résultats positifs pour les dispositifs doivent être cependant interprétés avec quelque prudence. D'une part, toutes les entreprises enquêtées ont globalement connu une croissance globale d'emplois sur les deux dernières années, le différentiel net en faveur des établissements soutenus restant faible. D'autre part, on l'a vu, la croissance des emplois est fortement influencée par la taille des exploitations considérées ; or les entreprises burkinabè appuyées tendent à être sélectionnées sur la base de volumes d'activité supérieurs à ceux qu'obtiennent leurs homologues.

L'évolution de ces quelques indicateurs de croissance quantitative des activités est ainsi positive, même si l'on n'est pas en état d'isoler l'effet de l'aide d'autres dynamiques présentes dans ces établissements, et bien que les rapprochements esquissés avec les opérateurs non appuyés laissent entrevoir des mutations d'ampleur parfois comparable. Les autres registres d'évolution relatifs aux capacités techniques, au positionnement sur les marchés de destination, à la qualité des productions et des services rendus, affichent des résultats nettement plus nuancés. Ils méritent aussi d'être lus avec précaution puisque que, d'une part, la plupart de ces domaines-clé du fonctionnement interne ne font pas partie du cahier des charges des organismes d'aide, que d'autre part les opérateurs eux-mêmes n'imputent que fort rarement les évolutions positives mentionnées à l'action des organismes de soutien, et qu'enfin ces évolutions, quoique moins nettement prononcées et spectaculaires que celles affectant les chiffres d'affaires, attestent plus sûrement des efforts accomplis par les entrepreneurs seuls pour améliorer leurs capacités internes. Et l'on peut, en conséquence, se demander si l'intensification des surfaces d'affaires

dont les symptômes sont une augmentation de la clientèle et des ventes, et auxquels les organismes contribuent par des financements, peut servir de stratégie durable d'essor des micro et petites entreprises sans qu'un accompagnement sérieux soit réalisé afin de doter les unités des outils permettant de l'administrer. Quoi qu'il en soit, le *gap* est net entre les indicateurs de base permettant d'apprécier l'évolution brute des activités et les indicateurs relatifs à une mutation des techniques, d'articulation aux marchés, de diversification de la clientèle, de production réalisée ou de services rendus, qui sont les signes d'un réel passage de seuil.

Perception des conditions d'octroi des prêts

La plus ou moins grande contrainte à l'équilibre financier pesant sur les dispositifs d'appui, la variabilité des risques encourus selon le public visé, la diversité des instruments de crédit proposés et des objectifs finaux poursuivis expliquent que les opérateurs soient soumis à des conditions d'accès aux concours différentes d'un dispositif à l'autre. Aussi les jugements portés par les petits patrons sur les obligations à remplir ne prennent-ils véritablement tout leur sens qu'une fois replacés dans leur contexte.

Opérateurs jugeant les conditions d'appui contraignantes (28) (%)

Conditions	Burkina Faso	Côte-d'Ivoire
Taux d'intérêt	27	40
Délais de remboursement	31	37
Garanties demandées	44	24
Frais annexes	17	28
Obligations jur. et fisc.	5	11
Obligations comptables	13	7

Note : total supérieur à 100%, plusieurs réponses étant possibles

Néanmoins, et dans les deux pays, une majorité d'opérateurs aidés a évoqué, parmi les contraintes les plus pesantes qui leurs sont imposées, le niveau des taux d'intérêt, la rigidité des conditions de remboursement, la production de garanties matérielles et d'aval – ces trois conditions sont, on le voit, au cœur des mécanismes du crédit à la petite entreprise.

En Côte-d'Ivoire, 40 % des bénéficiaires de prêts ont jugé les taux d'intérêts élevés. Les micro opérateurs sont particulièrement concernés : 32 % ayant émis un tel jugement réalisent moins de 5 millions de chiffre

(28) En pourcentage d'opérateurs concernés dans chaque pays. Les patrons n'ayant pas exprimé d'opinion ne sont pas comptabilisés.

d'affaires, 62 % réalisent un chiffre inférieur à 10 millions. En d'autres termes, la majorité des opérateurs à faible surface d'affaires a considéré que l'intérêt représentait une charge pesant sur le dynamisme de leur activité, ce taux baissant à 20 % environ pour les opérateurs réalisant plus de 10 millions de chiffre d'affaires. Les petits artisans sont par ailleurs les plus sensibles au niveau du taux d'intérêt, tant parce que leur endettement est, en moyenne, de plus long terme, et que le rendement de court terme tiré d'un emprunt d'équipement est inférieur à celui que procure un endettement commercial.

La contrainte de taux d'intérêt est particulièrement ressentie parmi les bénéficiaires du FIDI – 11 opérateurs sur 15 l'ont soulignée – et par ceux du PASI – soit 26 des 46 opérateurs interrogés. Elle décline en revanche chez les patrons endettés auprès des systèmes financiers décentralisés, qu'il s'agisse des Coopec ou des FLEC : l'éventail des formules et montants de prêt qui y sont proposés est certes fort limité – les « prêts rapides » ou « petits prêts » par exemple – mais orienté vers le court terme et s'accordant bien aux opportunités à rentabilité élevée.

On s'étonnera, par contre, que 14 des 55 opérateurs bénéficiaires des fonds PCME aient jugé le taux d'intérêt élevé, alors que celui-ci est de moitié inférieur à la moyenne des taux des autres organismes, et que la plupart des patrons n'ont pas commencé à rembourser l'emprunt. Ce paradoxe n'est qu'apparent. D'une part, les quelques entrepreneurs ayant entamé le remboursement connaissent de sérieuses difficultés financières et, d'autre part, nombre de ceux qui n'ont pas encore remboursé ont des surfaces d'activité modestes (29) et ont de plus conçu leur fragile équilibre financier hors de toute charge d'emprunt.

Sur 111 entrepreneurs du Burkina Faso bénéficiaires de prêts, 32 ont mentionné des difficultés de remboursement occasionnelles, et 10 des difficultés fréquentes, soit un total de 38 % d'exploitants concernés. Si l'on traite à part ceux qui, ayant contracté des prêts en devises, ont dû supporter le choc du doublement des encours après la dévaluation – on songe ici aux ressortissants des AIPB, produit financier de l'ex-Caisse française de développement –, la proportion des opérateurs éprouvant des difficultés ponctuelles ou récurrentes s'établit tout de même à 27 % des bénéficiaires de prêts. C'est dire le sérieux avec lequel il convient de traiter les contreparties des concours financiers aux petites entreprises : si le placement de « produits financiers » auprès de sollicitateurs est désormais un exercice courant, il accompagne simultanément la difficulté des dispositifs à analyser l'état financier des entreprises et des promoteurs concernés.

(29) Ainsi, 40 % des opérateurs des Fonds sociaux réalisaient un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 7 millions équivalent au montant moyen des prêts obtenus.

Parmi les débiteurs en difficulté, les promoteurs hommes sont légèrement sur-représentés ce qui rejoint le constat d'une plus grande ponctualité financière des femmes auprès de systèmes d'épargne et de crédit. Enfin, les tensions s'observent plutôt parmi les entreprises situées dans les classes inférieures et intermédiaires de chiffres d'affaires et d'effectifs. Face aux difficultés de remboursement, la réaction la plus fréquente – 33 % des promoteurs concernés – vise à jouer sur des leviers internes à l'entreprise, par exemple en réduisant les charges, en limitant le personnel ou les rémunérations. L'ajustement des charges domestiques est signalé par 29 % des opérateurs – baisse des prélèvements personnels, des transferts communautaires, réduction du train de vie du ménage. Le recours à des prêts informels de proximité est, pour sa part, évoqué par 21 % des patrons.

Délais de remboursement

Le délai de remboursement est autant que le taux d'intérêt une préoccupation importante des opérateurs, et le tiers des patrons ivoiriens et burkinabè l'ont souligné. En Côte-d'Ivoire, les deux-tiers de ceux qui ont mentionné l'inadaptation des échéanciers, ou des difficultés à les respecter, réalisent moins de 10 millions de chiffre d'affaires. Toutefois, à l'inverse de la situation décrite pour l'intérêt, ce sont les commerçants qui se plaignent le plus des délais imposés : ils sont 43 % à en souligner les contraintes, contre 30 % environ des artisans et prestataires de services. Plus sensibles à la gestion du temps, plus soumis à des opportunités d'affaires qu'il faut saisir rapidement, plus dépendants aussi des conditions de crédit qu'imposent les fournisseurs ainsi que les clients, les petits distributeurs ressentent davantage que les artisans la pression d'un échéancier fixe sur leurs fonds de roulement. Mais il importe de constater que les contraintes, loin de se résumer à des demandes d'étalement des échéanciers, viennent d'attentes diverses : remboursements modulables selon les rentrées financières, différés plus longs pour les artisans, possibilités de remboursement anticipé et sans frais pour les commerçants, etc. L'échéancier du prêt, conditionnalité vécue comme souveraine, unilatérale et imposée par les dispositifs sans considération des conditions concrètes d'exercice de l'activité, est probablement un aspect de l'appui que les organismes pourraient, sans grand dommage, négocier avec les opérateurs.

Garanties et avals

L'obligation de fournir des garanties matérielles et des avals semble être, dans les deux pays, une contrainte majeure. Elle est mentionnée

comme telle par 24 % et 30 % des opérateurs concernés en Côte-d'Ivoire et au Burkina Faso. Encore ces proportions sont-elles sous-estimées. En effet, les critères stricts qu'imposent en la matière les organismes ont antérieurement été analysés comme autant de facteurs de sélection sociale, produisant de nets désajustements entre le profil des publics bénéficiaires et celui du micro et petit entrepreneuriat national – par exemple en terme d'âge moyen, de statut professionnel antérieur, de composition familiale aussi. Or, les patrons figurant dans les échantillons sont précisément ceux qui, bénéficiant plus que d'autres des moyens et relations sociales nécessaires, ont réussi à lever les contraintes de garanties, cautions et avals.

Des variables éclairant les difficultés d'aval rencontrées par quelques 40 patrons burkinabè et 35 ivoiriens, la plus pertinente reste le statut antérieur des promoteurs. Les anciens salariés ainsi que les petits patrons sont peu concernés par la contrainte : moins de 20 % d'entre eux l'ont mentionnée. Mais les chômeurs, aides familiaux et apprentis – ces deux derniers groupes étant il est vrai peu représentés dans l'échantillon – les ont évoquées près d'une fois sur deux. Les difficultés à rassembler les garanties requises sont aussi plus fréquentes lors d'une création d'entreprise qu'à la faveur d'une extension : elles touchent, en moyenne, un opérateur sur trois dans le premier cas, et un sur cinq dans le second. On rappellera aussi, s'il est nécessaire, que l'obligation de garantie et d'aval devient plus sévère à mesure que s'élèvent les montants de prêt, de sorte que les barèmes contraignent souvent les entrepreneurs à rechercher deux voire trois avals pour être éligibles, la quête d'un crédit devenant alors improbable pour les opérateurs jeunes, récents dans leur profession et dépourvus des relations familiales nécessaires. Enfin, dans différents cas et dans nombre de villes enquêtées, il a été noté que la fonction d'aval ouvre un droit sur le capital prêté au petit patron ou permet d'obtenir une redevance payable en nature ou en espèces.

3.4. Perceptions de l'expérience d'appui

Un volet des entretiens a permis de relever les jugements portés par les opérateurs sur l'expérience globale d'appui, et sur sa coïncidence avec les besoins, attentes et projets de départ. En Côte-d'Ivoire comme au Faso, la clef de répartition des réponses est comparable : respectivement 57 % et 65 % des patrons n'ont émis aucune restriction quant à l'intérêt de l'appui obtenu. Réciproquement, 43 % et 35 % d'entre eux ont émis des réserves, ou un avis globalement négatif. Les résultats ne sont pas, en eux-mêmes, à discuter puisque les opérateurs n'ont évidemment pas été redevables d'une quelconque démonstration objective des appréciations portées. Par ailleurs, la diversité des motifs exposés pour justifier leur

point de vue a été telle qu'une exploitation statistique n'a pu être menée : l'impossibilité d'établir une typologie des restrictions énoncées est du reste un résultat de l'enquête, attestant de la variété des attentes patronales et, partant, de la diversité des sources de satisfaction ou d'insatisfaction. Toutefois, l'inadéquation des volants de financement obtenus aux perspectives visées, l'inadaptation des modalités de remboursement aux cycles financiers des entreprises, l'absence de suivi lorsque surgissent des difficultés n'entrant pas dans le champ des actions des organismes, sont les modalités les plus fréquemment citées.

Au Burkina Faso, la distribution des opinions émises est fortement typée. D'importantes différences de jugement apparaissent selon la nature de l'appui. Alors que 72 % des promoteurs aidés au plan financier se disent satisfaits, la proportion chute à 32 % pour les patrons aidés hors financement. Cet écart traduit d'une part la survalorisation des attentes financières, d'autre part la dimension généraliste et, partant, mal ajustée aux attentes particulières, des concours non monétaires qui engendrent manifestement frustrations et critiques. L'hypothèse se trouve confirmée par les niveaux très élevés d'insatisfaction des ressortissants des deux dispositifs d'appui, le BA (47 %) et le PAB (60 %), qui se distinguent par des actions de conseil en gestion et d'organisation des milieux menées du reste par des agents dont le sérieux, la compétence et la motivation ont pu être vérifiées pendant l'enquête. Une différence, certes moins marquée, d'appréciation apparaît aussi entre les opérateurs hommes et femmes, respectivement satisfaits à 69 % et 58 %. De même l'indice de satisfaction évolue en raison de la taille de l'entreprise mesurée aux chiffres d'affaires réalisés : 33 % de satisfaits figurent dans la plus petite classe, contre 83 % dans la plus haute.

Invités à signaler s'ils éprouvaient d'autres besoins d'appui, les promoteurs sont 81 % à avoir réagi positivement. S'il convient, eu égard à la généralité de la question, de ne pas attacher trop d'importance à ce haut niveau de réponses positives, les caractéristiques gouvernant sa distribution apportent en revanche quelque clarté sur le contexte où s'expriment des besoins insatisfaits, latents ou nouveaux. En ce domaine, les résultats attestent de situations moins tranchées et de plus faibles déterminants. Peu de différences séparent ainsi les promoteurs appuyés financièrement de ceux aidés hors financement. Les femmes expriment plus que les hommes de nouveaux besoins d'appui. Les besoins exprimés ne sont pas déterminés par le niveau du chiffre d'affaires – le taux de demandes est le même dans toutes les classes d'affaires. Enfin, ils s'expriment plus souvent dans les secteurs des services et du commerce que dans celui de la production.

En Côte-d'Ivoire, les taux d'insatisfaction sont très également répartis entre les organismes. Ainsi, 24 des 55 opérateurs des Fonds sociaux ont

émis des réserves, la plupart relatives à l'absence de suivi et à l'impossibilité de réaliser leur projet initial faute d'un déblocage immédiat de la totalité du financement prévu. Pareillement, bon nombre d'entrepreneurs du PASI et du FIDI ont mentionné des réserves tantôt sur la qualité et la fréquence du suivi, tantôt sur les contraintes financières liées aux prêts. De même, quelques petits emprunteurs des Coopec, par ailleurs plutôt satisfaits des prestations de cet organisme, ont réservé leur jugement en matière de coût du crédit, du montant d'épargne à constituer avant d'accéder aux prêts, et plus encore du manque de concertation entre dirigeants et mutualistes. Les déceptions exposées par divers petits boutiquiers encadrés par l'OCIM concernent moins la vocation directe de cet organisme – l'encadrement comptable et commercial y est plutôt apprécié – mais bien les promesses non tenues en matière de mise en place d'un fonds de garantie, qui a servi de produit d'appel pour capter les adhérents. Ces réserves ne préjugent pas d'un rejet des bénéficiaires envers les organismes d'aide : 84 % des patrons ont déclaré avoir d'autres besoins d'appui et être prêts à tenter de nouvelles expériences. Le moindre des paradoxes n'est pas que ceux ne souhaitant pas reconduire de nouvelles tentatives ont tous déclaré avoir développé leur affaire et entrevoir des perspectives de croissance. C'est l'absence de soutiens bien ajustés à leur croissance qui détourne ces opérateurs des programmes de soutien.

4. Petits opérateurs non aidés **Contraintes, perspectives, attentes**

Les résultats présentés ci-dessous concernent les opérateurs n'ayant pas bénéficié d'aide des organismes de promotion. L'objectif a consisté d'abord à prendre connaissance de projets éventuels pour résister à une dégradation de l'affaire, asseoir l'activité, ou saisir une opportunité de croissance. Ont ensuite été abordées les implications de ces projets en listant les moyens, financiers ou non, qu'impose leur accomplissement. On a voulu ainsi avancer vers une identification des facteurs de blocage les plus fréquents et les moins aisément surmontables par les opérateurs seuls. C'est donc par inférence qu'apparaissent les besoins des micro et petits entrepreneurs, ou plus précisément ce qu'on désignera par « complexe » des besoins, i.e. la somme et l'articulation des difficultés que les opérateurs ne peuvent régler en mobilisant leurs ressources propres.

L'élaboration du questionnaire a évité toute interrogation directe sur les demandes d'assistance des opérateurs. La démarche, certes courante, tend en effet à aligner les réponses obtenues sur les pré-supposés que contiennent les questions. Plus itérative, la méthode s'est appuyée sur une collecte systématique des projets et anticipations des petits opérateurs, qui

sont dans l'ensemble modestes et ajustés au plus près des difficultés de l'activité présente. C'est sur la base de ces projets que les moyens à employer, et leurs limites probables, ont été traités avec les entrepreneurs. En la matière, les besoins évoqués paraissent aussi significatifs que les omissions – par exemple dans le domaine financier, ou dans celui de l'amélioration des compétences – faites par des opérateurs jugeant d'expérience de ce qu'il est impossible ou peu réaliste d'envisager.

Les informations ont été collectées dans un contexte encore fortement dominé par la dévaluation du franc CFA. Les appréciations portées par les patrons sur leur situation en portent la marque et sont, de ce point de vue, non exemptes d'un effet de conjoncture.

4.1. Perspectives et modalités de croissance

Les attentes non financières

Les entrepreneurs enquêtés des deux pays ont d'abord été invités à préciser l'état de leur activité au moment des entretiens. Au total, trois patrons sur quatre ont jugé que leur exploitation recelait des possibilités de croissance, le solde des réponses pouvant être grossièrement réparti entre stagnation et régression du niveau d'activité. Les perceptions optimistes dominent nettement, fondées en amont sur une appréciation positive du climat des activités et générant en aval nombre de projets sur les court et moyen termes. C'est moins l'exactitude dûment vérifiée de ces prévisions qui guidera ici la réflexion, que le fait que cette strate d'exploitants non aidés développe des projets, pistes ou simples idées de développement de leurs affaires. Cette vision optimiste est nettement dominante dans les unités commerciales, encore forte dans les activités de production et de services. Ce sont les voies concrètes par lesquelles ces patrons comptent gérer l'avenir de leurs établissements qui seront à présent analysées.

L'examen des difficultés à la création et à l'extension des entreprises a fait précédemment mention de la contrainte majeure qu'imposent aux patrons l'exiguïté et les barrières à l'entrée des marchés. Les anticipations les plus fréquentes des entrepreneurs confirment l'importance que ceux-ci confèrent à l'amélioration de leur insertion commerciale.

Projets les plus souvent envisagés par les opérateurs
(%)

Projets	Côte-d'Ivoire	Burkina Faso
Développer la clientèle	67	76
Modifier la gamme des produits	64	77
Créer de nouvelles activités	55	62

Note : total supérieur à 100%, plusieurs réponses étant possibles

Les perspectives les plus fréquemment mentionnées – développement de la clientèle, adaptation de la gamme des produits, création d'activités nouvelles – évoquent la ténuité du lien unissant les entreprises à leur marché. Sans doute ces préoccupations s'estompent-elles en raison de l'ancienneté des établissements, signe d'une implantation solide. Elles n'en restent pas moins partagées par tous, la nature des projets passant alors de la quête de clients additionnels au chemin de la pluriactivité. D'autres projets ont été mentionnés : améliorer l'organisation interne des entreprises, modifier les conditions de paiement de la clientèle, limiter les dépenses personnelles ou d'entreprises notamment. Mais ils apparaissent comme des priorités de second rang, soit parce que plus délicates à réaliser – tel est le cas des réductions de crédit aux clients, jugées peu réalistes dans les conditions du marché au point qu'elles ne sont évoquées que par moins de 10 % des opérateurs –, soit parce que moins aptes à produire des effets positifs en termes de croissance ou de résistance au déclin du niveau d'affaires.

Ouvrir le marché

Le développement de la clientèle est l'attente première des opérateurs, d'autant plus affirmée que la surface d'affaires est faible. Les entreprises les plus petites envisagent d'y parvenir principalement par le démarchage ou par un changement de lieu d'exercice. Les entreprises réalisant des chiffres plus élevés comptent plutôt sur le développement du réseau de vente et de distribution, certes coûteux en crédit de marchandises mais rendu envisageable par l'état de leurs fonds de roulement. Enfin, les commerçants et les prestataires de service sont les plus préoccupés par la recherche de clientèle.

Modifier la gamme des produits fabriqués ou mis en marché est placé au second rang des projets, accompagnant le plus souvent une recherche de clientèle dont il est un complément jugé indispensable. Desserrer la contrainte en approvisionnement reste, on l'a vu, la condition principale d'un élargissement de clientèle. Aussi une diversification de gamme et l'amélioration de la qualité des produits commercialisés sont des buts que les opérateurs souhaitent atteindre. Pour les artisans, le transfert de technologies déjà maîtrisées vers d'autres types de productions semble plus accessible qu'une amélioration de la qualité des biens produits, qui impose un temps de formation plus long, un investissement en matériel plus lourd, et renchérit les prix sur des marchés fortement exposés à la concurrence.

Enfin, au troisième rang des projets figure la diversification d'activité, envisagée par 62 % et 55 % des opérateurs burkinabè et ivoiriens. Est

ainsi confirmée la tendance à surmonter l'exiguïté des marchés par la démultiplication des angles d'attaque.

Des activités hors l'entreprise sont envisagées par deux commerçants sur trois. Cette modalité est moins répandue parmi les artisans et les prestataires de services, plus sensibles à une diversification interne. Les projets de diversification sont surtout portés par les entreprises situées aux deux extrêmes des tailles d'affaires, confortant le constat d'une démultiplication simultanément alimentée par le « haut » et par le « bas » selon des dynamiques toutefois différentes (30).

Les objectifs des patrons burkinabè et ivoiriens sont manifestement orientés vers la résolution ou le contournement des difficultés d'insertion sur des marchés étroits et à haute intensité de concurrence. La complexité croissante des projets envisagés, et exposés ci-dessus, semble être ce qui hiérarchise l'ordre des priorités des opérateurs. L'amélioration de la distribution auprès des clients, l'ajustement des biens et services aux demandes de la clientèle, la démultiplication des activités enfin, exigent en effet des moyens progressivement plus amples, qui partent de l'investissement en temps pour le démarchage à l'immobilisation du fonds de roulement dans le cas d'une modification de la gamme, ou du développement d'un réseau de revente, pour mener à l'investissement en capital fixe lorsqu'une diversification est envisagée. La taille d'activité des entreprises s'impose moins en discriminant des priorités que dans le choix des moyens d'exécution.

Les micro entreprises sont en effet candidates à la diversification, autant, voire plus que les unités de dimension importante, mais les activités secondaires envisagées – agriculture ou petite transformation alimentaire, micro commerce ou services de base aux particuliers – ont pour caractéristique commune d'exiger peu de capital, de procurer des revenus limités, et d'être commandées par des impératifs d'équilibre budgétaire domestique. Inversement, les entreprises situées en haut de la hiérarchie des affaires sont candidates à l'extension de leur clientèle, et privilégient l'élargissement des circuits de distribution. Aussi peut-on reconnaître à nouveau, derrière les perspectives communes des opérateurs, la diversité des dynamismes animant d'un côté les micro entreprises recherchant l'équilibre de survie, de l'autre les unités de dimension supérieure capables d'accumulation et de diversification.

Si le développement par diversification des marchés (Marsden, 1989) se situe bien au cœur des préoccupations des petits entrepreneurs, elle est

(30) Qu'on peut grossièrement résumer ainsi : dynamique de résistance au déclin par une diversification des ressources dans un cas, attesté dans l'enquête ivoirienne par le fait que la diversification est envisagée par 70 % des opérateurs éprouvant des difficultés à maintenir leur niveau d'activité actuel. Et, dans l'autre cas, dynamique d'accumulation extensive par des placements de niveau plus élevé mais plus rémunérateurs, cf. Charmes, 1995 ; Mahieu, 1997.

paradoxalement absente du domaine d'action d'organismes d'appui dont les missions sont le plus souvent orientées vers l'accroissement de capacités de production ou de vente. Sans doute, la taille et la structure interne des débouchés des petites entreprises relèvent plus de politiques publiques – révision des conditions d'attribution des marchés administratifs, taxation sur la consommation finale, rôle et dynamisme des Chambres de métiers par exemple – que des programmes de soutien à l'entrepreneuriat. On doit néanmoins relever la rareté des aides à l'émergence d'organisations professionnelles – disposant d'une capacité de « *voicing* » et de négociation envers les autorités centrales et locales, les groupements privés destinataires de marchés réservés, les circuits de distribution imposant en aval de chaque filière les contraintes d'accès aux marchandises en raison d'intérêts financiers sans contrepartie –, pourtant indispensables en vue de desserrer la contrainte marchande.

Ce nouveau « maillon manquant » des soutiens à l'entrepreneuriat pousse l'aide à intervenir peu sur des projets, ambitions, buts ou préoccupations communs des publics-cibles. Par ailleurs, les dynamismes divergents entre les micro activités de survie et les unités porteuses d'une accumulation extensive appellent des programmes d'accompagnement spécialisés, dont les conditions d'accès, notamment financières, méritent d'être ajustées aux fins poursuivies par les opérateurs. Constatons en effet que, paradoxalement, les dispositifs financiers orientés vers le soutien aux activités de subsistance imposent des taux d'intérêt, frais annexes, « contributions participatives » et autres prélèvements divers identiques, voire supérieurs, aux organismes d'appui à la petite entreprise. Admettre que l'aide aux micro unités participant à un équilibre de survie domestique – et non à une dynamique de croissance entrepreneuriale –, relève moins du soutien au secteur privé que de politiques légitimes de réduction de la pauvreté contrevient, à l'évidence, à une double convention désormais postulée par les bailleurs et les exécutants des projets : celle d'un « esprit d'entreprise » également répandu du haut en bas de la hiérarchie des activités de production et d'échange ; celle de la pérennité des dispositifs, qui tend à égaliser la rigueur des conditions financières à tous les échelons de cette hiérarchie.

Attentes en formation

La mise en œuvre des projets d'extension et de diversification de la surface d'affaires, tels qu'envisagés par les patrons non aidés, suppose la mobilisation de compétences techniques, de gestion, d'information sur les marchés notamment, et de moyens de financement qu'on s'est attaché à faire préciser au cours des entretiens. La demande la plus souvent énoncée concerne la formation aux techniques simples de gestion, qui émane de 54 % et 61 % respectivement des opérateurs ivoiriens et

burkinabè. La double singularité de ce public, demandeur potentiel d'appui en gestion, est de se situer dans les tranches d'affaires intermédiaires, et d'avoir plutôt suivi un enseignement de niveau primaire et secondaire. En revanche, l'absence de formation scolaire de type occidental prédispose moins à rechercher un complément de formation en gestion. Une analyse détaillée des questionnaires indique cependant que les demandes, nullement absentes, se situent alors en amont des formations spécialisées – besoin d'alphabétisation en particulier – pour les jeunes micro opérateurs, tandis que les attentes des opérateurs aisés et d'âge plus élevé se reportent sur leurs enfants. On soulignera aussi que les jeunes femmes sont massivement demandeuses de formations de base en matière de tenue des comptes : au Faso, 79 % des femmes interrogées ont exprimé ce souci.

On entrevoit ainsi tout l'intérêt des politiques de formation initiale et d'accompagnement en gestion développées par quelques projets. Mais, et simultanément, on voit aussi la nécessité d'ajuster au cas par cas de tels programmes – volets d'éducation de base pour les patrons sans formation initiale, adaptation des outils de gestion aux projets effectivement envisagés (31).

Enfin, les besoins en formation technique sont mentionnés par le tiers des opérateurs non aidés de Côte-d'Ivoire, et par la moitié des patrons du Faso. Dans les deux pays, l'attente est particulièrement forte parmi les artisans qui l'associent conjointement aux projets de diversification de leur gamme de fabrication, et à l'amélioration de la qualité de leur production. On notera que ces sollicitations augmentent en raison directe de la taille des affaires : au Burkina Faso par exemple, cette attente est citée par 42 % des micro opérateurs situés au bas de la hiérarchie des chiffres d'affaires, et par 75 % des entrepreneurs situés à l'autre extrême.

Attentes en informations

La recherche d'informations sur les marchés constitue une attente mentionnée par 40 % et 64 % des patrons ivoiriens et burkinabè interrogés, particulièrement par ceux qui, subissant un déclin de l'activité principale ou souhaitant à l'inverse réaliser un placement, comptent diversifier leurs activités. La fréquence de ces sollicitations souligne, s'il en était besoin, l'effet désastreux que produit l'absence d'organisation efficace du monde de la micro et petite entreprise et, en conséquence, l'inexistence de circuits de production et de diffusion d'informations relatives au fonctionnement des filières. Les conditions d'accès aux

(31) Il reste à s'interroger sur la capacité des organismes de soutien à transférer les compétences gestionnaires adaptées aux perspectives entrepreneuriales, qui n'équivaut nullement à certains suivis de gestion effectués le plus souvent en vue de produire des indicateurs plus utiles au pilotage des projets qu'à celui des entreprises.

marchandises et aux intrants, l'état des marchés finaux, les possibilités d'approvisionnement sur et hors place, les coûts comparés des matériels de production concurrents sont autant d'attentes diverses – auxquelles les Chambres de métiers ne répondent pas –, et pressantes puisqu'elles visent à sécuriser les placements et à orienter les choix professionnels.

Facteur premier de l'incertitude sur les conditions d'activité, ce déficit d'informations est aussi, on l'a noté au chapitre précédent, un formidable levier d'une régulation des filières par les fabricants, importateurs et grossistes à même d'imposer et de modifier à leur convenance les contraintes commerciales. Il explique aussi que l'ancienneté dans la profession, et la maîtrise pratique des marchés qu'elle procure, soient apparues si souvent en vecteur de stabilité. Il est enfin un puissant incitateur de la pluriactivité, entendue comme le meilleur outil de répartition du risque.

4.2. Besoins financiers et modes de financement envisagés

Les perspectives générales de croissance et les projets plus précis de développement des activités ayant été tracés par les petits entrepreneurs, il importe de connaître à présent les moyens par lesquels ils pensent pouvoir financer l'expansion prévue ou jugée simplement possible. Il convient donc de réintroduire ici la question du financement – dont on remarquera qu'on a pris soin de ne pas la poser comme un *a priori* de la problématique des opérateurs, posture courante de nombre d'approches sur la petite entreprise – comme un corollaire ou une conséquence d'un accroissement du volume des affaires ou d'une diversification des activités. Pour leur part, les exploitants sont à l'évidence conscients des tensions qu'une dynamique de leurs affaires fera peser à terme sur leur trésorerie, sur leurs débouchés et sur leur organisation. La croissance ne se projette pas seulement, elle se finance, mais le financement n'assure pas seul la croissance. Si les projets s'accompagnent d'attentes en informations, en appuis en gestion et en technique, ils sont loin de faire l'impasse sur les implications en trésorerie courante et en équipements, sans qu'il soit d'ailleurs nécessaire de hiérarchiser leur importance respective : d'une part, les implications financières des projets sont autant citées que les attentes non financières ; d'autre part, la plus grande partie des entrepreneurs les évoquent ensemble, non séparément, comme des conditions indissociables de l'essor ou de la préservation des activités.

Au Burkina Faso, la nécessité d'améliorer la trésorerie courante de l'exploitation est signalée par 73 % des patrons porteurs d'un projet, et 63 % sont conscients de devoir augmenter les stocks. 83 % des patrons envisagent d'acquérir un équipement, soit en vue d'un renouvellement, soit pour une extension. Le lien est donc massivement établi entre la

perspective d'essor des affaires et les exigences de fonds de roulement et d'équipement. L'amélioration de la trésorerie est plus particulièrement ressentie par les opératrices (87 %) que par les opérateurs (65 %). De même est-elle plus souvent évoquée parmi les commerçants (92 %) que dans les autres secteurs (72 %). L'hypothèse d'un achat d'équipement est aussi plus nettement évoquée par les femmes, et varie plus fortement selon les branches d'activité : il concerne plutôt le secteur de la production et du commerce, et peu celui des services. Au total, l'évocation des besoins en fonds de roulement, stocks et équipements est tirée vers le haut par les femmes entrepreneurs, en raison de leurs handicaps relatifs en ressources de toutes sortes, ainsi que par les patrons des secteurs commercial et de production.

En Côte-d'Ivoire, les attentes en financements des opérateurs non appuyés sont aussi constituées par un mixte de besoins de trésorerie et d'équipements dans la moitié des cas. Une analyse plus détaillée fait apparaître la prédominance des besoins en fonds de roulement, notamment parmi les petits opérateurs dont les avances obtenues des fournisseurs sont nulles, ou à tout le moins inférieures aux crédits qu'ils consentent à leurs clients. Le commerce est représentatif de ce type de situation : 53 % des patrons ayant évoqué des besoins exclusifs en trésorerie y sont concentrés, notamment parmi les tranches d'affaires faibles. Plus rares, par contre, sont les besoins exclusifs en équipements complémentaires, qui concernent cette fois des micro opérateurs de la production réalisant aussi de faibles volumes d'affaires.

Le financement, au même titre que la formation et l'information, est finalement mentionné par plus de deux opérateurs sur trois comme l'une des conditions nécessaires à leur croissance ou à la préservation de leur niveau d'activité. Le cas le plus courant consiste en une combinaison d'attentes financières et non financières, dont les centres de gravité respectifs sont d'une part le desserrement des contraintes en fonds de roulement, d'autre part l'amélioration des liens entre l'entreprise et son marché. Il n'empêche : les entrepreneurs ayant exprimé des besoins d'ordre monétaire comptent d'abord sur leur capacité d'autofinancement pour y faire face et, dans une moindre mesure, sur une combinaison d'apports personnels et d'emprunts auprès de particuliers ou d'institutions.

Financer les projets : la voie du risque minimal

On ne sera pas surpris de constater, dans la veine des comportements financiers de l'univers micro et petit entrepreneurial explicités au long de cette étude, l'importance accordée par les promoteurs, burkinabè comme ivoiriens, à l'autofinancement de leurs projets d'accroissement ou de

diversification. Cette projection est totalement conforme à leurs pratiques et ne peut que conforter l'observateur ou l'analyste dans l'idée qu'une forme de lucidité de ces agents économiques consiste bien à n'exprimer, finalement, que « les aspirations de leurs chances et non les chances de leurs aspirations ». Le constat est si général qu'il pourrait être formulé comme suit : en l'absence d'opportunités de guichet, l'articulation des moyens financiers aux projets emprunte la voie du risque minimal qui consiste à n'envisager des investissements à venir qu'en fonction des ressources présentes, et non à couvrir des charges immédiates par des revenus futurs. Mais, parallèlement, l'évocation de possibilités d'emprunt de court terme auprès d'institutions bancaires ou d'organismes d'aide au secteur privé élève sensiblement le nombre des candidats à l'endettement, même s'il ne modifie pas l'intention initiale d'autofinancement.

On notera que les autres moyens internes pour faire face aux défis financiers de l'expansion, consistant par exemple à abaisser les coûts de production, ou les charges fixes de l'entreprise, sont peu évoqués par les promoteurs enquêtés – l'emploi et le salaire ne figurent notamment pas, dans cette situation putative, comme variables d'ajustement, les exploitants ne manifestant aucune intention de réduire le nombre de leurs employés ou de contenir les masses salariales. L'aliénation de biens personnels ou relevant du patrimoine de l'entreprise n'apparaît pas plus dans la panoplie des moyens d'action des opérateurs.

Ce sont 70 % des opérateurs de Côte-d'Ivoire qui comptent financer leurs besoins en trésorerie et en équipements sur les ressources des activités présentes. Les proportions sont comparables pour tous les niveaux d'affaires, bien que légèrement inférieures parmi les micro opérateurs situés en dessous de 5 millions d'affaires – les intentions d'autofinancement tombent alors à 60 % – et plutôt supérieures chez les entrepreneurs réalisant plus de 20 millions. Les patrons des divers secteurs d'activité observent, en la matière, une égale prudence financière, aussi bien pour un besoin de trésorerie qu'en vue d'aménager un local ou d'acquérir un outillage. Il semble inutile de poursuivre, tant ces résultats s'accordent avec les connaissances actuelles en matière de financement des micro et petites entreprises de Côte-d'Ivoire et des pays de la sous-région.

Il reste qu'un tiers des opérateurs interrogés se sont dits prêts à faire appel à une ou plusieurs sources de financement externes complémentaires, les plus fréquemment évoquées étant alors la famille ou les relations proches, plus marginalement les tontines et les banques – il s'agit, pour ces dernières, de découverts bancaires et non de crédits de plus longue durée. Un seul opérateur a évoqué le recours aux services d'un prêteur professionnel. L'emprunt auprès de proches, envisagé seul ou en association avec d'autres financements externes, reste la source d'endettement la plus souvent évoquée pour faire face à des besoins de

trésorerie, mais disparaît presque totalement dans la perspective d'un investissement de long terme. La seconde source de financement externe concerne les découverts bancaires, dont on a vu qu'ils étaient déjà mobilisés par des opérateurs connaissant des difficultés passagères de trésorerie. Le nombre de patrons concernés est restreint, et cette modalité est surtout évoquée par des commerçants situés dans des tranches d'affaires intermédiaires ou supérieures. Le système tontinier retient peu l'attention des patrons en quête de financements complémentaires : il est mentionné seul par cinq opérateurs, et ne figure que deux fois dans des combinaisons de financement externe. On retiendra de ce rapide tour d'horizon que les sollicitations envers les financements externes sont en nombre limité, du moins en comparaison des projets de financement endogène. Les demandes viennent en complément d'apports personnels et ont rarement pour vocation de s'y substituer. Enfin, elles sont plutôt orientées vers le besoin de court terme.

De même au Burkina Faso, c'est à partir des ressources capitalisées sur les excédents d'exploitation que les petits entrepreneurs comptent financer leurs projets. L'autofinancement seul, dominant, est évoqué par deux exploitantes sur trois – un sur deux pour leurs homologues masculins. Il est inégalement réparti selon les secteurs d'activité : projeté par un artisan sur deux, l'autofinancement est envisagé par 92 % des commerçants, nouvelle marque d'une spécificité des *habitus* de financement de ce secteur. Enfin, l'autofinancement est directement déterminé par la taille de l'entreprise, que celle-ci soit mesurée au chiffre d'affaires – de 54 % à 69 % de la plus petite à la plus grande classe – ou aux effectifs employés. Tout paraît donc se passer comme si les projets d'expansion reposaient sur la capacité des exploitations à dégager des excédents et sur l'aptitude des entrepreneurs à réaliser une accumulation financière. Les opérateurs, n'attendant que peu des concours externes, et passablement défiants envers les contraintes qu'ils engendrent, envisagent leur croissance future à partir des disponibilités présentes. Et on notera que les projets divergent tant les différences de taille et de résultat d'exploitation ouvrent des horizons plus ou moins vastes : bien qu'apparemment unifié par les qualificatifs de « micro » ou de « petit », le secteur informel n'en est pas moins hétérogène, fortement segmenté dans ses performances actuelles, autant que dans ses perspectives et plafonds de croissance.

L'expansion peut aussi être financée par des ressources extérieures, sous la forme de prêts. Les emprunts auprès du cercle familial, d'alliés, de proches, d'amis et de collègues sont repoussés par 66 % des promoteurs. C'est moins le coût des intérêts pratiqués signalés par 3 % à peine des patrons concernés, que des raisons tenant plus globalement à la méfiance relative aux obligations contractées – elles sont mentionnées par 97 % des promoteurs – qui expliquent ce résultat. Par ailleurs, plus les

unités sont de taille importante et moins leurs promoteurs envisagent d'avoir recours aux emprunts de proximité. L'emprunt auprès de tontines est rejeté par 71 % des enquêtés, d'abord pour des motifs de défiance (94 %), ensuite pour les contraintes de fonctionnement de ces structures informelles de financement. Les opérateurs bien disposés à l'égard des tontines se recrutent plutôt chez les femmes entrepreneurs – il est vrai que ces associations rotatives d'épargne et de crédit sont, au Faso, le plus souvent animées par des femmes.

Faisant figure d'exception à la réserve généralement émise par les promoteurs à l'égard des solutions extérieures au financement de leur projet, la possibilité de recourir à un organisme spécialisé dans l'appui aux entreprises recueille finalement les faveurs de 71 % des patrons. Précisons que les 23 % des patrons repoussant cette éventualité mettent aussi en avant des raisons de méfiance (83 %), de coût des intérêts ou d'ampleur des garanties demandées (17 %). Bien que placés jusqu'ici à l'écart de tout appui offert par tel ou tel dispositif, les entrepreneurs non aidés, mais pouvant l'être à travers les concours financiers suggérés dans cette section, paraissent avoir assimilé à la fois les règles plus ou moins implicites de fonctionnement de ces dispositifs et, dans le même temps, les conditions et donc leurs chances d'éligibilité aux interventions de ces organismes spécialisés.

4.3. Attentes financières et non financières

Des besoins indissociables

On terminera en soulignant la fréquence des combinaisons d'attentes financières et non financières parmi les opérateurs burkinabè et ivoiriens. Dans le pays côtier, ces associations sont mentionnées par 71 % des patrons ayant exprimé au moins un besoin. Les attentes exclusivement financières ou non financières concernent, quant à elles, respectivement 13 % et 16 % des opérateurs. On ne saurait mieux exposer la complexité des conditions, simultanément monétaires et de formation, par lesquelles les petits patrons entrevoient les vecteurs d'une possible croissance ou la simple préservation de leur niveau d'activité. On ajoutera, par ailleurs, que l'absence d'attente de toute nature, concernant 23 % des opérateurs non aidés, est le signe tangible d'une réussite que manifeste l'ampleur du chiffre d'affaires – 39 % des patrons réalisant au moins 50 millions de chiffre n'ont aucune demande – ou du moins d'un état des affaires accordé aux espérances sociales des opérateurs : 27 des 37 entrepreneurs concernés déclarent, pour seule perspective, souhaiter maintenir en l'état leur niveau d'activité.

Chapitre 7

SITUATION ET DEVENIR DE L'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES

Effets de système, pérennité improbable, fragilités durables, *

Le présent chapitre se consacrera à l'analyse des effets induits par le passage d'un ancien système d'aide centralisé et étatique à des systèmes de soutien non coordonnés émanant de multiples bailleurs et transitant par des catégories variées d'intervenants – on entend par « système » d'une part la somme des dispositifs intervenant dans le champ de l'appui au secteur privé dans chaque pays, et d'autre part la dynamique globale résultant de leur commune appartenance à ce champ. Dans les deux pays étudiés, la diversité des initiatives et des acteurs de l'aide laisse en effet apparaître des situations de compétition, des tendances à la monopolisation, des complémentarités forcées, ou à l'inverse des indifférences mutuelles qui, si elles ne mettent en cause ni l'utilité, ni les résultats individuels de dispositifs originaux et adaptés, sont néanmoins de nature à limiter l'efficacité d'ensemble et les synergies, quand elles n'engendrent pas des conséquences imprévues et dommageables.

L'ampleur des mutations économiques et les attentions prodiguées à l'endroit des secteurs privés ouest-africains peuvent laisser penser que les modalités de mise en œuvre des soutiens aux petites entreprises et à leurs promoteurs sont radicalement neuves. A y regarder de près, la réalité est plus contrastée. Si le renouveau des activités de soutien puise son sens dans les orientations « libérales » désormais imposées aux économies nationales, et sa justification dans la faillite des anciens systèmes d'appui, la nouvelle génération d'aide tend néanmoins, sous quelques aspects, à en reproduire les logiques et les démarches, et à en reconduire les jeux d'influences.

Un strict rapprochement des instruments techniques passés et présents montre en effet que les expériences de soutien – fonds de garantie, prises de participation, lignes de crédit avec ou sans bonification d'intérêt, segmentation par public, aides aux montages de dossiers, formations à la

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

gestion, etc. – ont peu varié d'une génération à l'autre. Il est néanmoins vrai que le paysage de l'aide au secteur privé, et les conditions d'accès à cette aide, semblent devoir évoluer sous trois aspects majeurs. D'une part, l'exigence d'un suivi des récipiendaires est désormais affichée – encore doit-on constater que ce dernier reste à ce jour rarement efficace. D'autre part, les dispositifs ont été découplés de la tutelle publique – encore celle-ci ne s'est nullement désengagée, on l'a vu, des enjeux du soutien à l'entrepreneuriat. Enfin, un souci de pérennisation financière des soutiens est affirmé qui exclut, du moins en théorie, la constitution de dispositifs durablement déficitaires – encore faut-il conclure qu'aucun organisme d'appui en exercice n'est, à ce jour, en mesure d'équilibrer ses comptes.

Le passage d'un système d'aide totalement contrôlé par la puissance publique à des formes de soutien engagées par de multiples intervenants est, sans conteste, le changement le plus radical ayant affecté l'appui au secteur privé. Les bailleurs ont multiplié leur aide en ce domaine, les structures de soutien ont gagné en autonomie par rapport aux Etats, les organismes non gouvernementaux ont investi le terrain. Ce basculement tient d'abord à l'épuisement financier et à l'inefficacité des anciennes structures publiques. Il tient aussi au fait que les organes d'Etat n'étaient plus en mesure de capter les ressources d'une aide internationale dont les modalités d'attribution s'attachent désormais à contourner les appareils publics et leurs appendices parapublics pour privilégier les institutions privées, associatives, ou les structures de représentation des milieux sociaux et professionnels. On notera cependant que tous les organismes internationaux ont, en leurs temps, soutenu les stratégies étatiques d'appui aux secteurs privés nationaux – en la matière, les dernières expériences ivoiriennes et burkinabè datent du début des années 1990 –, bien que la dimension clientéliste des aides et leur impact désastreux sur les capacités gestionnaires des entrepreneurs ainsi « maternels » aient très tôt été soulignés par les analystes.

Un autre changement d'importance tient au fait que cette nouvelle génération d'aide au secteur privé a élargi le public des bénéficiaires. Le constat, souligné en partie 2 de l'ouvrage, du renoncement presque total des politiques publiques envers les secteurs informels nationaux, et celui de leur polarisation non moins totale sur l'émergence d'un entrepreneuriat moderne « maternel » et issu des rangs du monde politico-financier, sont à l'évidence dépassés. L'essor récent d'initiatives envers la micro et petite unité est néanmoins loin de l'impact généraliste qu'on lui prête parfois. Certes, le calcul du « taux de couverture » des publics potentiels, indicateur possible de pénétration des dispositifs, reste peu employé tant sont rares les sources statistiques fiables sur le milieu de la petite entreprise urbaine, et quasi-inexistantes les désagréations par catégories d'opérateurs. Il suffit pourtant d'observer les structures les plus

généralistes, les systèmes financiers décentralisés d'épargne et de crédit, pour noter qu'elles touchent une partie non négligeable du petit patronat burkinabè et ivoirien sur le seul segment de la fiabilisation de l'épargne, mais que les soutiens en crédit restent peu diffusés. En matière d'épargne, les mutuelles du Burkina Faso réalisent des performances trois à quatre fois supérieures à celles qui opèrent en Côte-d'Ivoire : rappelons par exemple que le seul Réseau des caisses populaires (RCPB) cumulait en 1996 un volant d'épargne de près de 5 milliards collectés auprès de 86 000 membres, alors que son expansion en zone urbaine, où les gisements de ressources sont nettement plus élevés, n'en était qu'à ses débuts. Le taux de couverture brut du petit entrepreneuriat des villes pour cette composante « épargne » – i.e. le rapport entre le nombre d'épargnants et le nombre d'opérateurs du secteur informel –, serait de l'ordre de 15 % au Faso, performance importante si l'on considère que tous les petits patrons ne disposent pas, il s'en faut, d'excédents de trésorerie à placer. Pour leur part, les réseaux ivoiriens couvrent sans doute moins de 6 % des opérateurs. Il est vrai que ce résultat modeste tient au passé tourmenté des Coopératives d'épargne-crédit en Côte-d'Ivoire (Coopec) et de quelques autres structures de collecte et de prêt, qui alimente encore la défiance des citoyens. La composante de crédit aux micro opérateurs est plus délicate encore à évaluer, et dans les deux pays, puisque l'automatisme des opérations de prêt et le peu de suivi de l'emploi final des emprunts n'autorisent pas d'imputation précise. Il reste que, en regard des taux de conversion épargne-prêt et du poids du crédit de consommation, il est probable que moins de 4 % des patrons burkinabè accèdent à des prêts, et moins de 2 % en Côte-d'Ivoire. Les faibles voire très faibles montants prêtés par quelques dispositifs d'appui, tels que le FAARF au Burkina Faso – ils participent souvent d'une vision d'un monde d'opérateurs pauvre et mû par des considérations communautaires –, favorisent certes la diffusion du petit crédit, mais au prix d'un saupoudrage, d'aides finalement disséminées et dont les effets sont plus sociaux et de court terme qu'économiques et structurants.

Au-delà des grands systèmes financiers décentralisés et généralistes, tous mieux implantés au Burkina Faso qu'en Côte-d'Ivoire, la mesure d'impact des dispositifs spécialisés par le taux de couverture perd de sa signification : outre l'absence, déjà signalée, de données fiables sur les publics répondant à des critères spécifiques, les sélections sont telles qu'elles limitent l'offre à des publics très restreints, parfois peu accessibles.

La diversité des intervenants, la complexité de leurs positionnements et l'absence de coordination des actions sont autant de facteurs explicatifs de cinq traits singuliers des modes d'appui contemporains. Le premier trait est relatif à l'irruption d'« effets de système », i.e. de conséquences imprévues, non décelables à l'analyse des performances individuelles des

dispositifs, et qui tiennent à l'agrégation d'actions non régulées. Le second concerne la tendance, générale dans l'ensemble des pays ouest-africains, à la financiarisation des systèmes d'aide, dont la manifestation majeure est le succès des composantes « crédits » et « fonds de garantie », et dont le revers, troisième spécificité des appuis, est le délaissement des formes non financières de soutien. Le quatrième trait des systèmes d'appui contemporains consiste d'une part dans leur difficulté à disposer d'un temps de travail véritablement productif ou, si l'on préfère, à endiguer le temps consacré aux seules tâches de sélection des demandes. Enfin, on reviendra sur les fondements de la conditionnalité devenue générale d'autoportage et d'équilibre financier des dispositifs, dernière caractéristique de l'aide, en s'interrogeant sur la signification et les conséquences d'une sollicitation dont tout laisse penser qu'elle est inaccessible.

1. Déficit de coordination et de régulation des aides

Des effets de système imprévus

Les divers « effets de système », d'un poids et d'une ampleur certes différents d'un pays à l'autre, sont encore mal connus. Absorbés par l'évaluation interne et la comparaison des performances quantifiées, les travaux disponibles sur l'aide aux opérateurs traitent encore bien peu des incidences liées au déficit de concertation et de mécanismes régulateurs. Depuis peu cependant, les Etats de la sous-région et les bailleurs semblent soucieux d'optimiser, à partir de quelques principes directeurs, l'impact global des aides – tel est par exemple le sens de l'initiative inaugurale de Bamako, prise en 1995 par la Banque mondiale (Webster et Fidler, 1995). On évoquera ici quelques effets majeurs révélés au terme des enquêtes auprès des dispositifs.

1.1. Une multiplicité d'effets non maîtrisés

Effets d'offre

La forme *top-down* dont sont conçus nombre de dispositifs d'appui, la progression de la composante financière et la contrainte de résultats tendent à susciter, donc à créer des besoins correspondant à l'offre, et contribuent ainsi à engendrer des comportements de recherche de rente que les organismes, pris individuellement, ont quelque mal à endiguer. La promotion publicitaire faite par des organismes soucieux d'imposer leur présence dans le champ de l'aide – PAPME à Ouagadougou, Fonds sociaux ou ASE à Abidjan –, est à l'origine de centaines, voire de milliers de dossiers établis pour la circonstance, parfois recyclés en cas de refus

auprès d'autres prestataires. On doit aussi évoquer divers cas d'opérateurs dont l'endettement résultait de plans d'extension entièrement conçus par des organismes, et dont la viabilité s'est révélée aussi discutable que l'était l'opportunité de la dette. De tels usages s'inscrivent dans une logique d'offre d'organismes dont on ne peut ignorer qu'ils visent un nombre restreint de petits et moyens opérateurs solvables, et tous parfaitement identifiés. Le paradoxe de l'« effet d'offre » réside finalement dans le faible impact global des dispositifs sur les tissus productifs et marchands nationaux – dans les deux pays, moins de 5 % des entreprises sont touchées – mais dans la demande forte qu'ils suscitent néanmoins auprès d'opérateurs mal armés pour y faire face.

Effets de dispersion

La morphologie comparée des systèmes d'aide au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire ne laisse entrevoir aucun processus émergent d'ajustement des initiatives aux contextes économiques locaux. Reconstituer l'histoire des interventions individuelles – telle qu'elle sera retracée dans la partie suivante de l'ouvrage – revient à constater qu'en l'absence de politiques d'appui coordonnées, les positionnements se sont faits au fil du hasard, d'opérations volontaristes, d'exportation d'expériences voisines plus ou moins réussies, de places encore vacantes dans le champ géographique, sociologique ou institutionnel de l'aide. L'« effet de dispersion » traduit ces décalages croissants entre une offre de services à l'entrepreneuriat non régie par des stratégies communes, et une demande qui diffère d'un tissu entrepreneurial l'autre et d'un environnement économique l'autre. La décrue de la coordination sous-régionale laisse la place d'un côté à la duplication d'instruments misant sur un essor massif et rapide de petits et moyens opérateurs, et de l'autre à la prolifération de micro organismes d'assistance à la micro entreprise. Dans chaque pays, les dispositifs les plus lourds tendent à imprimer leur marque à l'ensemble du système d'appui avant toute démonstration de viabilité et d'efficacité, soit qu'ils détournent les opérateurs d'autres programmes moins visibles et moins abondés, soit que, pour survivre, ces derniers n'aient d'autre choix que de se rapprocher de ces vastes lignes de crédit. A l'autre pôle du monde de l'appui apparaît une multiplicité de petits projets, menés notamment par des ONG s'adressant à des sphères entrepreneuriales certes ténues, mais non contestés parce que sans effets sur le système général d'allocation des aides et sur la visibilité des dispositifs.

Effets d'inertie

L'analyse monographique des dispositifs, et les enquêtes réalisées à l'échelon des villes et des communes des deux pays, soulignent le peu de

liens opérationnels entre projets – et les quelques contre-exemples relevés ne permettent aucunement d'affirmer que le monde de l'appui est animé par des préoccupations synergétiques, ou que ces *gentlemen agreements* règlent le cours de ses activités et oriente sa démarche. Différents facteurs concourent au contraire à provoquer distinctions et déconnexions, à isoler les singularités les unes des autres, bref à engendrer un « effet d'inertie » général : défense d'une idéologie particulière de la promotion et du soutien, volonté des Coopérations de sauvegarder la spécificité de leurs instruments d'appui, souci d'entretenir un rapport privilégié avec un territoire donné ou une population particulière. La difficulté, réelle ou supposée, d'intégrer des initiatives ayant des histoires propres et situées à des phases différentes de maturation, n'incitent pas en outre à explorer des voies de coordination entre les dispositifs d'appui.

Ainsi au Faso, la relative densité des systèmes de soutien et certains effets visibles de surenchère et de rivalité qui en résultent, proviennent du rapport entre une offre d'appui abondante et un public fort circonscrit d'opérateurs intéressés. Les dispositifs se sont démultipliés sur la base d'une reconversion des formules de la décennie précédente, d'une émancipation à l'égard des administrations publiques, d'un accompagnement de politiques comptant dynamiser le secteur privé, des relais actifs et nombreux que constituent les organisations non gouvernementales du pays. En regard, on notera la rareté des créations d'entreprises formelles petites et moyennes dans le pays, de 30 à 50 bon an mal an, et l'exclusion tendancielle des publics visés par les plates-formes d'appui des unités existantes les plus nombreuses, à savoir les exploitations commerciales. Il s'ensuit une concentration évidente des organismes et des actions de promotion et d'assistance sur le segment des micro, petites et, plus rarement, moyennes entreprises nationales.

Certes, l'état du système d'appui à la micro et petite entreprise de Côte-d'Ivoire laisse moins de place aux situations de concurrence. Encore ne sont-elles pas absentes, comme l'attestent la montée en force de nombre de mutuelles d'épargne, ou encore les tensions entre des dispositifs qui comptent imposer des approches différentes, ou enfin les projets en cours de montage sans concertation entre bailleurs. Mais les compétitions affectent moins le champ du petit entrepreneuriat que les segments supérieurs du secteur privé ivoirien : les différends apparus au montage d'un projet d'appui financier à la PME soutenu par la Coopération belge suggèrent bien que les enjeux de positionnement ne sont pas absents, *via* les multiples expertises et contre-expertises contradictoires sur la demande solvable des PME, et de débats à caractère technique. Pareillement pour la partie haute de l'entrepreneuriat, où les interventions se répartissent à tout coup entre les sphères d'influence des plus grandes coopérations. C'est bien jusqu'au contrôle des fédérations, associations, chambres et réseaux de promoteurs que se logent ces tensions, certes feutrées, entre bailleurs attentifs à soutenir les milieux

d'affaires les plus en accord avec leurs intentions. Et l'on aurait tort d'interpréter ces groupements professionnels influents comme autant de structures spontanées, tant les intérêts défendus s'alimentent aux relations présentes, à l'histoire, et aux intérêts communs les unissant à ces grandes coopérations. Il n'est pas jusqu'au soutien unanime – voire enchanté – qu'apportent ces coopérations au jeune Réseau des entrepreneurs de Côte-d'Ivoire qui ne soit, au final, traversé par l'intention de ne pas laisser vacante la place occupée par un groupe à forte capacité de *voicing*, même si l'on peut s'accorder sur le peu d'investisseurs et d'opérateurs, au sens strict, présents dans ses rangs.

Effets d'idéologie

On ne saurait ignorer que les intérêts poussant chaque dispositif à conserver ses positions, à cultiver ses particularités, bref à jouer sur ses qualités distinctives, trouvent leur prolongement naturel dans la carte des techniques d'appui, et puisent leur justification dans la compétition entre des idéologies et des codes culturels variés. Les formes présentes d'appui doivent beaucoup, en effet, aux valeurs et représentations implicites des bailleurs à l'endroit de la petite entreprise, de sa situation et de son avenir qui s'alimentent de conceptions développementalistes diverses. Plusieurs conséquences dérivent de cet « effet culturel ». D'une part, l'originalité des formules d'appui, quand elle se vérifie, doit souvent moins à la diversité objective des milieux ciblés qu'à des divergences de vue entre organismes. D'autre part, la « conviction développementaliste » est ce qui conduit les grandes Coopérations à reconduire, d'un pays l'autre et tel quel, des dispositifs constituant, pour faire bref, leur signature – ou leur fonds de commerce. Enfin, cohabitent dans le champ de l'appui, parfois au sein d'un même dispositif, des philosophies d'action irréductiblement opposées renvoyant tantôt à l'idée de « service » – avec ses corrélats de gratuité, de subventions, d'universalité, etc. –, tantôt au principe formel du marché – avec ses références de calcul des coûts, de participation financière, de rentabilité, etc. Ainsi en Côte-d'Ivoire, les positionnements différentiels et compétitions entre dispositifs sont, toujours, explicitement alimentés par des approches théoriques variées sur le secteur informel et des vérités développementalistes mutuellement exclusives. Celles-ci, qui partent des représentations populistes et « basistes » des FLEC misant sur la confraternité et la communauté de nature et de destin des petits patrons, aboutissent à l'idéologie strictement « minimaliste » de l'ACEP tablant sur l'émergence d'une élite d'opérateurs apte au développement par le jeu de la sélection du marché micro financier. La diversité des déclinaisons du paradigme développementaliste, avivée par la démultiplication des dispositifs, suffit au final à couvrir l'ensemble de l'arc culturel du monde du développement.

L'un des postulats développementalistes vigoureux dans le monde de l'appui au secteur privé tient à la priorité donnée au secteur productif dans l'attribution des aides. Il est souvent supposé que l'envol des petites activités doit plutôt passer par une allocation des financements sur la production, non sur le petit commerce – l'urgence est ici relative à la « modernisation » des circuits, des savoirs et des usages en vigueur. Or, tant de travaux ont insisté, dans les deux pays, sur le dynamisme interne du secteur de la distribution et sur ses effets dynamisants envers le secteur productif, et tant d'enquêtes récentes ont montré que le petit commerce avait été le lieu principal d'absorption de la main-d'œuvre pendant les années de crise, qu'on ne voit d'autre justification à cette « préférence productrice » que celle, fort obsolète, léguée par une idéologie érigeant le petit artisanat en seul secteur créateur de richesses et suspectant le petit commerce d'en être le consommateur parasite. Sans doute le fossé entre cette idéologie productrice et la perception pratique des opérateurs est-elle plus perceptible au Burkina Faso, dont les vocations transitaires et marchandes à l'échelon national et sous-régional sont depuis longtemps affirmées, qu'en Côte-d'Ivoire où la petite entreprise de production peut aisément développer ses affaires – pourvu, du moins, que des dispositifs se spécialisent dans l'appui à l'information sur les – et à l'accès aux – marchés. On peut aussi comprendre, dans le pays sahélien, l'instance mise à favoriser le secteur productif, notamment les branches constituant l'artisanat utilitaire, cette dénomination valant à elle seule qualification, ou celle de la transformation agro-alimentaire, par l'approche « non gouvernementale » de maints dispositifs, et par le souci de réduire un tant soit peu le grave et structurel déficit de la balance commerciale.

Toutefois, si la préférence productrice est moins nettement affichée en Côte-d'Ivoire où le nombre et la part des soutiens au commerce sont plus élevés qu'au Faso, il faut y voir l'effet du recentrage des dispositifs, désormais soumis aux rigueurs de l'équilibre financier interne, vers une clientèle à faible taux de risque et fortement demandeuse de prêts rapidement remboursés.

Effets de sélection

On a abondamment traité, au chapitre précédent, des écarts manifestes entre les traits socio-démographiques et économiques des milieux d'opérateurs des deux pays, et ceux des publics aidés par les dispositifs. Si une partie des différences tient à une application maîtrisée de critères d'accès aux aides – ces derniers sont alors explicitement énoncés, leurs implications étant revendiquées –, une autre partie relève d'opérations de tri secondaire des bénéficiaires, c'est-à-dire de l'application de sélections ne figurant pas au cahier des charges des dispositifs mais que des

postulats implicites, des logiques d'institutions, ou des croisements imprévus de critères sélectifs explicites font finalement passer dans l'usage. Au titre des postulats implicites figurent par exemple la prime donnée aux détenteurs de capital scolaire et l'éviction tendancielle des détenteurs de savoirs exclusivement techniques. Au titre des logiques d'institutions, mentionnons l'alignement du système d'aide ivoirien sur le principe de préférence nationale, ainsi que l'élection systématique aux aides de la frange supérieure des publics-cibles. Enfin, au titre des variables induites, rappelons l'effet social produit par la « quête de l'aval salarié ». Précisons immédiatement que la typologie n'est indicative, tant les causes se conjuguent en réalité.

Les enquêtes ont montré sans grande ambiguïté que les entreprises aidées réalisaient, *in fine*, des performances plutôt supérieures aux unités « homologues ». Il est donc probable que la conjonction des sélections explicites et secondaires mène, globalement, à une sélection d'opérateurs situés sur un sentier de croissance. Mais, en retour, rien n'indique que l'ensemble des sélections implicites apportent un surplus d'efficacité, et que certaines n'altèrent pas l'impact global des concours. On peut, en première approximation, lister les sélections implicites qui tendent à améliorer les performances : l'âge et l'ancienneté d'installation, l'un et l'autre plus avancés chez les entrepreneurs aidés, le niveau et la qualité de la scolarisation plus élevés, leur plus grande proximité avec le monde des institutions publiques et administratives. Les opérateurs aidés exploitent aussi des unités plus importantes, tant en chiffres d'affaires qu'en effectifs employés, et sont aussi plus nombreux à gérer plus d'un établissement. Semblent être ainsi réunis dès l'amont de l'appui, quelques atouts de la réussite des soutiens.

Il convient cependant, pour certains des tris secondaires, de douter de leur influence positive. On ne reviendra pas sur le critère de nationalité qui, appliqué dans toute sa rigueur, conduit à l'éviction de publics professionnels à l'encontre de toute justification économique et de toute éthique d'aide au développement. En revanche, l'examen des opérateurs sous l'angle de la détention d'un capital scolaire et technique indique le peu d'intérêt des dispositifs à l'endroit des anciens apprentis, ce qui semble pour le moins incompréhensible tant la durée des formations et les savoirs techniques assimilés peuvent être tenus pour des gages de stabilité dans le métier et de garanties de professionnalisme. Si ces patrons anciens apprentis sont plutôt à la tête d'exploitations modestes, la distance dans laquelle les tiennent les dispositifs reproduit les handicaps de départ.

En pratique, ces discriminations de parcours professionnels n'ont rien d'une opération accomplie, à l'échelon de chaque dispositif, de façon volontaire et consciente. Ils sont plus sûrement le produit d'une triple logique du système d'aide. La première tient à son histoire : la plupart des organismes, nés à l'ère des « déflatés » et « comprimés » des secteurs public et privé modernes et à l'envolée du chômage des jeunes entrants

sur le marché du travail, ont focalisé leurs attentions sur ces situations qui, en zone urbaine, menaçaient l'équilibre social. Les soutiens proposés en Côte-d'Ivoire par les Fonds sociaux, ceux que dispense le FASI au Burkina Faso, expliquent d'emblée une partie de cette sélection. La seconde tient à la conviction, partagée par nombre de dispositifs, que le capital scolaire peut être un gage de dynamisme et de réussite *via* une meilleure maîtrise des conditions de la rentabilité. La troisième, enfin, n'est autre que l'effet d'éviction induit mécaniquement, sur les publics les moins dotés en capital social, par l'exigence d'aval salarié et de garanties matérielles. De fait, ceux qui passent le cap de cette conditionnalité ont eu des parcours professionnels et familiaux les rapprochant du milieu des salariés urbains. On le voit : c'est moins une volonté explicite, fondée par exemple sur une estimation de prise supplémentaire de risques, qui mène à la sous-représentation d'apprentis dans les publics aidés, qu'un résultat non prévu et non maîtrisé de logiques implicites d'accès aux soutiens.

1.2. Conventions *versus* coordination, complexité *versus* efficience

Nombre d'exemples attestent des difficultés, éprouvées par la nouvelle génération de dispositifs de soutien, en matière d'organisation des actions de financement, soit que les organismes bailleurs cherchent à centraliser l'ensemble des fonctions d'intermédiation – elles développent alors une structure centrale lourde et coûteuse, chargée de la gestion et du contrôle des activités –, soit qu'elles cherchent à déléguer le montage de dossier, le suivi de terrain, le recouvrement, etc., à des institutions spécialisées afin d'améliorer le rendement final. Dans les deux cas, l'efficacité du montage fonctionnel dépend du degré de professionnalisation des personnels à qui il est fait appel – qu'il s'agisse de gestionnaires locaux aptes à administrer des structures lourdes, ou d'agents compétents pour assumer à des coûts supportables les fonctions d'amont et d'aval. De ce point de vue, une part du manque d'efficacité des aides vient du déficit en qualifications de ses exécutants, et plus généralement de l'absence d'une corporation de spécialistes, à plus forte raison d'organismes réellement spécialisés dans les fonctions d'intermédiation.

Ce maillon manquant des systèmes d'appui n'est nullement conjoncturel : certes, l'appui aux micro et petites entreprises informelles est un segment neuf de l'aide aux secteurs privés africains. Mais la dimension expérimentale des « projets » des dispositifs, les contraintes pesant sur leurs budgets de fonctionnement, enfin le foisonnement sans contrôle des initiatives se sont conjugués pour créer une demande forte qu'aucune offre compétente ne pouvait d'emblée satisfaire, mais aussi une demande précaire et, partant, moins propice aux investissements dans la compétence et dans l'équipement professionnel qu'à l'exploitation immédiate d'opportunités.

Les interrogations présentes de la CAPEO au Burkina Faso, structure dont le sérieux a été partout reconnu, illustrent bien la situation vécue par plusieurs dispositifs tenus, pour des raisons d'efficacité, de basculer d'un soutien aux petites entreprises guidé par le militantisme, la philosophie d'assistance et l'intervention à caractère gracieux, à une formule plus exigeante en termes de compétences, de motivations, de résultats. Que la CAPEO ait placé au cœur de son introspection la question des moyens d'élever le professionnalisme de sa « composante humaine » par des recrutements d'agents mieux formés dans des filières techniques plus proches des entreprises, par des définitions de postes obligeant à une plus grande proximité des employés à l'endroit des opérateurs et de leurs sites d'exploitation, par des incitations financières invitant à l'amélioration des performances de chacun, ne saurait donc surprendre.

Plus généralement, il doit être souligné que les salaires et les statuts de travail des agents de terrain sont, le plus souvent, particulièrement désavantageux et expliquent les *turn over* d'effectifs : la valorisation du métier d'agent de suivi passe par une reconnaissance sociale – et, en conséquence, par une revalorisation des rémunérations ne se confondant pas avec la tendance, désormais générale, à l'intéressement aux résultats financiers obtenus. Si ce dernier ne peut être écarté de la panoplie des motivations des agents de terrain, il doit être employé avec précaution tant sa conséquence ordinaire, maintes fois relevée, est d'éliminer peu à peu la dimension sociale des actions et l'attention portée aux logiques entrepreneuriales, pour imposer une approche d'immédiate rentabilité.

Si l'intégration verticale des fonctions de soutien est loin d'être en marche, tant la dynamique des systèmes d'aide suscite plus la captation d'opportunités que l'émergence durable de corps spécialisés, l'intégration horizontale, faite de rapprochements et de conventions entre dispositifs, reste peu fréquente et doit plus, lorsqu'elle existe, à l'obligation faite aux nouveaux entrants de reconnaître des situations préexistantes, des pôles dominants et des antériorités acquises – quelles qu'en soient l'efficacité finale – qu'à une politique rationnelle et systématique visant à aménager les complémentarités et les intégrations.

On a ainsi rencontré, au Burkina Faso, toute une gamme d'accords plus ou moins formalisés entre dispositifs sans que ces conventions, de droit ou de fait, contribuent à la coordination du système d'appui : si certaines apparaissent dictées par l'agrégation des compétences spécifiques des dispositifs, d'autres, en nombre, résultent de situations de concurrence ou de soumissions forcées. Les arrangements institutionnels sont le plus souvent commandés par l'anticipation d'effets malheureux d'une compétition potentielle, à la manière de tels accords passés entre le Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises, dernier « gros » arrivant sur le marché du crédit, et plusieurs dispositifs de dimension plus modeste contraints de subordonner leur approche de proximité aux

formidables pressions qu'exercent désormais les petits opérateurs, victimes d'un effet de sidération face à l'importance de la ligne financière et de sa promotion publicitaire.

La configuration du système d'aide aux micro et petites entreprises en Côte-d'Ivoire n'a pas atteint la complexité de celui du Faso, de sorte que les situations de concurrence sont au total moins dommageables et inquiétantes que les ignorances réciproques de dispositifs dont les actions de terrain pourraient aisément être mises en complémentarité. Le cas de villes secondaires du pays, où bon nombre d'organismes évoluent dans une indifférence mutuelle absolue, bien que travaillant dans des domaines connexes – appui à la structuration, à la formation technique et gestionnaire, soutiens aux fonds de roulement, aides à l'équipement – indique un déficit de synergie tel qu'on doit se demander si les antennes locales ont pour préoccupation principale l'appui aux entrepreneurs. Si la question peut être posée, c'est que la tendance – par ailleurs légitime au plan de la gestion interne des organismes – à l'intéressement financier des agents d'exécution aux résultats, s'accompagne d'une tendance à forte charge contre-productive où les publics sont convertis en clientèles et, autant que possible, en clientèles captives.

Le défaut d'intégration institutionnelle horizontale et verticale est à la fois un constat qui s'impose à l'examen des systèmes d'offre d'appuis, et un facteur favorisant les stratégies de chevauchement mises en œuvre par des opérateurs habiles à exploiter les opportunités de guichet. Il a été constaté, au Burkina Faso, que les noms de mêmes promoteurs figuraient dans les listes de dispositifs différents, sans que ceux-ci soupçonnent la multiplicité des concours ainsi réunis. D'autres exploitants émargent aux concours de certains dispositifs pour financer leurs investissements, après avoir obtenu l'apport personnel exigé auprès d'autres organismes : cet endettement sur la totalité de la valeur du projet compromet d'emblée la capacité de remboursement de l'emprunteur, et plus encore son intérêt à rembourser.

2. La dimension financière de l'appui

Fondements et dérives d'une hégémonie

L'ampleur de la dimension financière des systèmes nationaux d'appui se remarque d'abord dans le fait que l'activité, directe ou indirecte, des dispositifs en matière de prêts et de garanties aux petites entreprises, est de loin très supérieure à celle déployée par les organismes affichant cette compétence de façon claire. La distinction entre soutiens financiers et non financiers fondée sur la seule classification nominale des initiatives mène, on l'a vu, à une sous-estimation des premiers, tant l'action de bon nombre de structures sans lignes de crédit consiste à concourir, d'une façon ou

d'une autre, à la chaîne conduisant *in fine* au financement des entreprises. Il suffira, pour se convaincre de cette réalité, d'indiquer qu'au Burkina Faso la proportion des promoteurs ayant effectivement bénéficié d'un concours monétaire atteint 83% soit nettement plus que les 55% d'opérateurs ressortissants des dispositifs affichant clairement des appuis financiers.

Il serait inexact, pourtant, de considérer que la réponse financière aux attentes entrepreneuriales émane des seuls dispositifs qui réagissent, sur ce registre, à une double revendication : celle de bailleurs attentifs aux résultats quantifiés, aux conditions de pérennité et à la visibilité de leurs interventions, et celle des petits patrons prompts à convertir les difficultés de tous ordres dans le registre de la demande financière. La ferveur à l'égard de l'appui financier provient ainsi de son statut en quelque sorte indiciaire, tant pour l'offre que pour la demande : les entretiens réalisés auprès des entrepreneurs des deux pays suggèrent que l'argent est un résumé commode, une conversion verbale de tous les blocages vécus, et que les dispositifs sont d'autant plus tentés d'en faire la variable-clé de leurs actions qu'ils partent, au moins de manière implicite, de cette hypothèse à laquelle souscrivent nombre de bailleurs.

Nombre de travaux informés relativisent la portée de la variable de financement dans le cycle des petites entreprises africaines et, à l'inverse, insistent sur les difficultés de recouvrement des créances auprès de la clientèle, d'accès à des marchés protégés, de précarité des droits fonciers et des baux locatifs, quand il ne s'agit pas simplement d'un manque de clients. Le crédit, érigé par bien des dispositifs d'appui en précondition de l'essor entrepreneurial, ressemble plus à un postulat développementaliste qu'à un fait vérifié, de sorte que le risque est grand de voir l'avancée des approches « minimalistes » gagner en distribution de fonds ce que les entreprises destinataires perdent en capacité de rentabilisation de ces concours. Le crédit « sec » n'est pas l'antibiotique miracle de la croissance, les prêts traitant « plutôt les symptômes que les causes des problèmes » (Adams, 1991). Et les propos tenus par un petit couturier d'Abidjan, interrogé pendant l'enquête sur ses projets d'investissement, révèle mieux que tout exposé théorique l'évidence de la question : « Si le plat est peu et la famille nombreuse, mangerons-nous plus parce qu'on nous donnera de grandes cuillères ? ».

L'hypothèse financière fait par ailleurs bon ménage avec le caractère compétitif du champ de l'aide, où les actions de crédit ont une visibilité à l'évidence supérieure aux initiatives visant à organiser le petit patronat ou à améliorer ses compétences. Le taux de recouvrement des crédits s'est de plus imposé en critère premier d'évaluation interne des dispositifs, tenus par leur forme « projet » de reconstituer l'enveloppe initialement allouée ; il est aussi un critère de comparaison des performances entre dispositifs, de sorte que la compétition au meilleur taux de retour est devenue une règle implicite hiérarchisant les initiatives financières. Or, la variabilité

des conditions d'accès et de remboursement, les différences de taux de risque entre les publics-cibles, font perdre de leur sens aux comparaisons. La pression au recouvrement total est certes explicable dans une phase de contraction des soutiens internationaux, de même qu'elle tient au souci des structures nationales – organismes non gouvernementaux, bureaux d'études, associations, groupements – de prendre place dans la course à la gestion de financements en affichant les meilleurs résultats auprès de bailleurs désireux de se désengager. Mais elle contribue à uniformiser les instruments de soutien aux micro entreprises, et à compromettre en retour les appuis non financiers, par nature non rentables à ce seuil d'activité. Les effets induits par la contrainte imposée sans nuances au recouvrement absolu ont été aperçus : repli des aides sur le secteur commercial, chute des interventions dans le secteur productif, sélections sur garanties introduisant des biais considérables de publics-cibles, préférence au court terme, élimination des appuis à la création.

Quatre principaux facteurs, tenant à la composition des publics aidés, sont apparus si déterminants dans les taux de recouvrement qu'ils rendent impossibles les comparaisons. Mentionnons d'abord le ratio ruraux-urbains des bénéficiaires, les premiers étant plus ponctuels par l'effet de mécanismes de contrôle social plus immédiats. Le ratio hommes-femmes est un second facteur, celles-ci se révélant toujours plus promptes au remboursement – une telle singularité semble liée au statut subordonné des femmes au sein des organisations sociales, ainsi qu'aux expériences de gestion domestique tendues sous le poids de contraintes multiples. Signalons en troisième lieu la taille des financements, l'élévation du risque encouru allant de pair avec l'ampleur du prêt. Intervient enfin l'existence, au sein des dispositifs, d'un corps d'agents chargés du suivi des opérateurs et ayant les moyens de mettre en œuvre cette fonction sur le terrain.

2.1. Appui aux fonds de roulement ou à l'équipement ?

Les débats sur la nature des soutiens financiers à apporter aux micro et petites entreprises traversent la problématique d'appui depuis la fin de la décennie passée. La présente enquête a fourni des indications nuancées : dans la plupart des cas étudiés, la faiblesse du fonds de roulement est le principal obstacle à l'activité, aussi bien à la création qu'au cours de l'exploitation courante.

Il a été souligné qu'un appui occasionnel en trésorerie permettait de lever, de façon certes provisoire, quatre contraintes fortes des micro et petites entreprises : l'épuisement des ressources en numéraire résultant de l'accumulation de créances sur la clientèle, les blocages dans l'achat de matières premières et dans l'accroissement des stocks, l'impossibilité de se porter sur des marchés où des avances sont exigées, enfin le manque de

fonds mobilisables pour exploiter une opportunité commerciale. Par ailleurs, des soutiens renouvelés et durables en trésorerie permettent aux entreprises bénéficiaires d'entrer dans des circuits d'approvisionnement neufs, financièrement plus rentables, et d'obtenir des crédits fournisseurs à des conditions avantageuses. Ces appuis renouvelés sont de plus un moyen d'approcher des segments de clientèle plus vastes, et d'aider par la constitution d'excédents d'exploitation, à l'autofinancement des activités principales ou d'activités secondaires. On retiendra que le prêt court est un instrument efficace d'optimisation des activités aidées. Il n'autorise pas un passage de seuil, mais il fournit nombre des conditions nécessaires à la formulation, par l'opérateur lui-même, d'un projet d'extension ou de diversification sur autofinancement. Le délai court de remboursement des prêts en fonds de roulement répond d'ailleurs fort bien aux réticences des professionnels de métier – donc du public entrepreneurial le plus stable et le plus porteur de croissance – envers l'endettement long.

Encore, pour produire les effets escomptés, les soutiens ponctuels en trésorerie doivent-ils être débloqués rapidement. De même, les soutiens récurrents appellent-ils des appuis de complément, d'information sur l'état des marchés, sur les possibilités d'approvisionnement et sur les débouchés possibles notamment. Contrairement à une approche courante dans les milieux de l'aide aux petits opérateurs, l'accompagnement non financier paraît indispensable dès qu'augmente la fréquence des prêts de court terme.

Dans les deux pays étudiés, les attentes relatives au financement d'équipements sont comparativement moins souvent évoquées par les petits opérateurs – du moins par les professionnels les plus anciennement implantés, ayant fait leurs preuves, dotés des meilleures garanties en matière de sécurisation des prêts. Il faut toutefois distinguer d'une part les situations de création d'entreprises où l'aide en équipement peut pallier l'absence d'épargne personnelle et l'impossibilité d'endettement auprès de proches – le prêt est alors un outil efficace d'insertion ou réinsertion de nouveaux entrants venant de milieux précarisés – et, d'autre part, les cas d'extension d'activités où, majoritairement, les opérateurs donnent la priorité à l'autofinancement. Il faut souligner avec force qu'en l'absence d'opportunités de guichet, les logiques de financement des projets des opérateurs empruntent systématiquement la voie du risque minimal, ce constat pouvant être érigé en loi : les petits patrons n'envisagent des investissements à venir qu'en fonction des ressources présentes, et il n'est pas dans leur stratégie d'accepter une hausse des charges immédiates, celles d'un remboursement par exemple, en la gageant sur d'éventuels revenus futurs. C'est sans doute à l'encontre de cette logique du risque minimal que s'alimentent toutes les initiatives recherchant, vainement parfois, un public d'opérateurs déjà bien implantés, à potentiel de croissance, et prêts à emprunter sur les moyen et long termes pour s'équiper.

On rappellera qu'une proportion non négligeable de petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire se sont révélés aptes à effectuer des extensions sur fonds propres : une moitié d'entre eux avaient investi dans l'équipement au cours des deux dernières années, la plupart ayant autofinancé les achats. C'est, en revanche, la situation financière de court terme qui s'impose en préoccupation première des opérateurs. La faiblesse des « hauts de bilan » rend en effet nombre d'établissements sensibles à l'équivalence entre les crédits accordés aux clients et ceux reçus des fournisseurs. Et il a été montré que les opérateurs sont pris en tenaille entre l'obligation d'avancer des marchandises à leurs clients et la difficulté d'en obtenir, à des coûts raisonnables, auprès des fournisseurs, de sorte que l'appui en fonds de roulement est le plus sûr moyen de desserrer cette double contrainte et d'augmenter la vitesse de rotation des stocks. A l'échelon des petites et moyennes entreprises cette fois, le débat ivoirien sur la nécessité d'une aide massive au financement des investissements reste ouvert, bien que les entreprises concernées semblent moins en quête de ressources longues que d'assurances sur les changements durables d'environnement et sur la parité du franc CFA.

L'enquête conduite auprès des petits opérateurs du Burkina Faso corrobore les enseignements issus du pays côtier. La pression sur les fonds de roulement des micro et petites entreprises peut être illustrée par le fait que, pour trois opérateurs accordant des différés de paiement à leurs clients, deux seulement obtiennent du crédit auprès des fournisseurs. Certains dispositifs proches des artisans et soucieux de les aider à accéder aux marchés administratifs, prenant la mesure de l'acuité des tensions de trésorerie, ont créé des lignes de petits prêts rapides et de court terme.

2.2. Appuis financiers et cautions solidaires

Un certain nombre d'appuis financiers paraissent avoir été conçus et organisés à partir de représentations des sociétés récipiendaires dominées par des vertus collectives et solidaires, par le souci redistributif et l'esprit communautaire. Plusieurs des conditions d'éligibilité aux concours et des modalités pratiques de leur mise en œuvre ressortissent à ces présupposés mettant en avant la logique de groupe, le poids du social, l'impératif de la répartition. Sans nier une telle « essence » culturelle et la prégnance des valeurs qui la déclinent, il n'est pas inutile d'insister sur l'importance des processus d'individualisation et de différenciations socio-économiques, et sur la prompte aptitude des opérateurs à asseoir leurs calculs sur des intérêts ne se diluant pas dans un collectif. On a souligné, par exemple, le poids des stratégies strictement personnelles menant à la création des d'entreprises, perceptibles dans l'extrême rareté des montages collectifs spontanés, et que ne dément pas le recours aux ressources domestiques, à commencer par la mobilisation de main-d'œuvre non payée. De même

pour la dimension individuelle des parcours d'accumulation, au regard desquels la redistribution familiale et communautaire ne représente qu'un versant subséquent et réduit.

Les changements en cours dans les sociétés concernées invitent à se départir à leur endroit de visions aussi sympathiques que réductrices, et formellement contredites par les promoteurs qui, sans nécessairement se préoccuper de critiquer les fondements sociaux des formules d'appui les plus collectivistes, en dénoncent, à leur échelle et au quotidien, les effets malheureux au point qu'ils y voient un handicap fort à une dynamique de croissance projetée ou espérée.

Le système de caution solidaire est ainsi peu apprécié dans le monde du petit entrepreneuriat, et la critique quasi-unanime a quelque validité lorsqu'elle est prononcée par les femmes : le « communautarisme », qui gauchit tant de projets de développement, est particulièrement à l'œuvre dans les opérations d'aide qui les concernent. Au Burkina Faso, les bénéficiaires des prêts FAARF déplorent explicitement un tel solidarisme formaliste en mettant en évidence le fait que, dans les groupes qu'elles sont tenues de constituer pour accéder au crédit, les membres n'ont ni les mêmes objectifs, ni les mêmes intérêts. Faire endosser à un collectif les difficultés de remboursement ou les impayés d'un individu est jugé à la fois socialement inéquitable, économiquement pénalisant et vecteur de blocage pour la croissance des petites opératrices les plus dynamiques et ponctuelles. Le message est parfois entendu : il est ainsi à l'origine d'une baisse de la proportion des prêts collectifs accordés par PRODIA, qui porte désormais plus d'attention aux parcours personnels et aux garanties individuelles. Encore ces changements de caps sont-ils rares. C'est, en Côte-d'Ivoire, autour de débats portant sur l'opportunité d'une Banque des pauvres – de type *Grammen* – qu'on aperçoit en effet le coup de main gracieusement apporté par le préjugé solidariste aux cynismes financiers des théories microéconomiques fondées sur les « sélections adverses » et la « *switch line* » : la caution solidaire, supposée rejoindre le cœur de la culture africaine, n'a ici d'autre objectif que de transférer les fonctions de contrôle aux groupes de bénéficiaires, allégeant ainsi les charges de suivi de la structure *via* la généralisation des suspicions et dénonciations, i.e. des attitudes précisément inverses à l'idéologie solidariste.

2.3. Taux et conditions de recouvrement

L'analyse du taux de recouvrement des crédits, critère d'évaluation majeur de l'efficacité des organismes financiers, ne saurait être isolée des conditions concrètes présidant à la mise en place et au retour des prêts. De ce point de vue, les contraintes vécues par de nombreux opérateurs et les ressentiments qu'ils expriment sont souvent la contrepartie mécanique d'approches financières peu soucieuses des modalités pratiques et réelles

d'exercice des petites activités. Relevons par exemple que la première échéance impérativement fixée au 30 du mois, quelle que soit la date de signature du contrat de prêt et de mise à disposition des fonds, pose problème à divers ressortissants de PRODIA. Les femmes bénéficiant de concours alloués par le FAARF sont aussi nombreuses à reprocher le mode de remboursement mis en place : d'une part en raison d'une retenue systématique de garantie de 10 % qui réduit d'autant le financement disponible – déjà généralement diminué au cours des entretiens préparatoires par rapport aux besoins initialement exprimés –, d'autre part en raison de la première échéance de remboursement impérativement placée la semaine suivant le déblocage des fonds. Dans tous les cas, un plus grand différé de remboursement – les promotrices du FAARF demandent par exemple trois mois – devrait permettre une meilleure utilisation des fonds, donc un rétrécissement des écarts déjà signalés entre emplois déclarés et opérés réellement, et surtout un début d'enregistrement de recettes assurant le recouvrement des prêts sans pression excessive sur la trésorerie des exploitations. Ajoutons qu'il arrive qu'une condition pourtant rigoureuse du remboursement puisse, paradoxalement, générer des irrégularités de recouvrement voire des impayés : il en est ainsi lorsque le remboursement est hebdomadaire, ce qui est le cas de plusieurs dispositifs, et que, en zone rurale notamment, les difficultés de déplacement vers la représentation locale ou provinciale du dispositif perturbent l'activité économique des petits promoteurs.

3. Des concours financiers aux besoins non couverts

Les attentes des petits entrepreneurs couvrent une gamme thématique vaste, mais négligée tant s'impose la logique de concentration des offres sur le volet financier. Le risque d'omission ou de soumission des besoins non financiers à l'emprise du crédit semble d'autant plus dommageable que ceux-ci réfèrent à des blocages objectifs d'opportunités de croissance, de sorte qu'y répondre est une condition d'efficacité des soutiens financiers.

Les enquêtes ont fourni des précisions sur les difficultés ordinaires auxquelles les promoteurs sont confrontés et qui, parce qu'elles dépassent le plus souvent les ressources économiques, relationnelles et culturelles dont ils disposent individuellement, limitent leur capacité de croissance. Il convient au préalable de borner l'aire de validité de notre démarche, dont l'objectif est moins de plaider pour une intervention des organismes de soutien dans tous les domaines où existent des obstacles à l'essor du micro et petit entrepreneuriat, que de mettre en évidence la diversité et l'interdépendance de ces champs d'action potentiels. Ceux-ci constituent, au même titre que les approches financières et gestionnaires, autant d'éléments pertinents d'un cadre global de réflexion sur l'appui.

L'absence, ou à tout le moins le caractère marginal des actions dans ces domaines, conjuguée à la démultiplication des opérations de crédit, sont autant de signes d'un défaut de régulation des systèmes d'appui.

Les attentes générales des petits opérateurs sont néanmoins exprimées avec plus ou moins d'intensité selon la taille, le secteur, les phases du cycle de vie de l'entreprise. Aussi leur mise en évidence ne vaut-elle pas pour recommandations brutes, tant l'appui dans ces domaines – comme d'ailleurs dans ceux déjà explorés par les organismes existants – suppose, pour être efficace, un ajustement au plus près des situations de terrain. De plus, plusieurs des champs potentiels d'intervention recoupent des enjeux de politique publique et de structuration de l'environnement, de sorte que les actions appellent une coordination des bailleurs et des administrations centrales – encore est-il possible dans certains cas d'envisager des actions coordonnées à l'échelon local. Enfin, les difficultés courantes des patrons peuvent être interprétées dans deux registres analytiques opposés, l'un envisageant ces difficultés en autant de modes indispensables de sélection et de différenciation des individus, l'autre les traitant au contraire en biais et discriminations induits par l'imperfection des marchés. Laissant le soin aux organismes de développement de la petite entreprise de traiter ces dossiers, on se borne ici à en exposer quelques pièces, en rappelant que les opérateurs enquêtés dans les deux pays n'ont pas dissocié les facteurs de blocage internes et environnementaux, ont intégré attentes financières et non financières et assimilent leurs difficultés à celles d'une corporation, soulignant ainsi le sort commun dont ils dépendent dans le moment même où ils envisagent des solutions ou escomptent des soutiens individualisés.

Constater que peu fréquentes sont les initiatives orientées vers l'aide à la conquête des marchés publics et de la sous-traitance – bien que, dans les deux pays, les réformes d'environnement aient abaissé sensiblement les seuils d'accès –, c'est noter que la plupart se sont résolues à pratiquer le crédit pour des activités de marché d'ores et déjà saturées. L'effet de « saturation » est du reste parfaitement identifié par les professionnels de l'aide aux entreprises, pour qui l'essentiel du « risque économique » des dispositifs vient du crédit à des secteurs où les unités offrent les « mêmes services et les mêmes produits à des prix plus ou moins identiques » (Rofe, 1996).

C'est l'horizon restreint des marchés concrets des petits patrons, celui de la ville, du quartier, de l'environnement géographique immédiat – à l'opposé, en cela, du marché transparent et ouvert de la théorie, fondé sur des flux continus d'informations – qui donne toute sa puissance aux « réseaux » dont la fonction première est d'enfermer la connaissance des conditions de transaction sur de vastes espaces, à partir de sélections identitaires (Grégoire et Labazée, 1993). On doit garder en mémoire, pour en mesurer les implications, que les petits patrons s'approvisionnent dans

la ville où ils sont installés, que la plupart n'ont comme seul débouché que les ménages de la commune. Seules les entreprises situées aux seuils supérieurs d'activité échappent, en partie, à l'enfermement local et à l'emprise de l'amont immédiat de la filière. On entrevoit ainsi l'impact considérable que pourrait avoir, sur la sécurisation des placements et la prévisibilité des résultats d'activité, sur la transparence des marchés et les rapports de force entre l'amont et l'aval des filières, enfin sur les choix d'insertion professionnelle, un système d'information simple, rapidement mis à jour et diffusé *via* des canaux professionnels. Que dans chaque pays, les opérateurs aient évoqué la difficulté d'accès à l'information utile pour envisager sereinement une extension ou une diversification, souligne assez l'effet désastreux produit par l'absence de circuits régulés de production de données sur les prix, les crédits des fournisseurs, les possibilités d'achat hors place, les marchés finaux, qui alimente cette économie de l'incertitude dans laquelle évoluent, tout au long de leur carrière, les petits opérateurs.

La visibilité médiocre des milieux de petits opérateurs participe à l'individualisation des négociations avec les grossistes et fournisseurs et, partant, à la dissymétrie des rapports de forces sur les coûts et conditions de paiement des intrants. Le petit patronat pèse peu à l'échelon des politiques municipales, où se jouent les conditions de fiscalisation, le consensus sur les prélèvements informels, l'accès aux lieux d'activité, les fournitures de prestations collectives et, plus généralement, les négociations sur les projets économiques urbains, du moins lorsqu'ils existent. De même quant à l'absence de structures de représentation des opérateurs à l'échelon central – ministères ou agences internationales – lorsque s'élaborent des politiques ayant une incidence directe sur leurs conditions d'exercice.

Il existe certes, dans les deux pays, des réseaux associatifs puissants et nombreux, chargés de l'organisation locale des milieux, de la prise en charge partielle de la protection sociale, de la diffusion d'informations, et assurant l'interface entre leurs ressortissants et les pouvoirs locaux. Mais le mode de constitution de ces réseaux rassemblant les individus sur des bases territoriales, confessionnelles, de proximité, leur confère plutôt des fonctions d'ordre défensif réduisant d'autant leur capacité d'extraversion, et favorise aussi la réfraction en leur sein de rapports d'autorité et de liens hiérarchiques peu propices à la définition de plates-formes communes. Des organes de représentation nationale ont bien sûr été constitués. Toutefois, leur proximité juridique, tutélaire et politique aux autorités centrales les rend bien souvent suspectes aux yeux des petits opérateurs.

La Côte-d'Ivoire fournit sans doute l'exemple le plus évocateur et le plus paradoxal en la matière. Le pays accuse incontestablement un net retard dans l'organisation réelle du petit patronat urbain, tenant d'abord à des raisons historiques : la centralisation politique fut, à l'ère du parti unique, un obstacle à toute initiative de structuration « par le bas » ou

endogène des opérateurs. La politique d'ivoirisation, de plus, ne favorise guère l'organisation professionnelle, et plus généralement toute initiative visant à améliorer la « visibilité » d'un milieu majoritairement d'origine étrangère. Malgré l'ampleur du nombre d'adhérents revendiqué par les diverses fédérations d'opérateurs du secteur informel, il faut se résoudre à considérer ces chiffres comme autant d'effets d'annonce ou des produits d'appel, non comme des indices d'une quelconque structuration du petit patronat qui engendrerait efficacité, lisibilité, capacité de négociation et de pression, défense des intérêts catégoriels. L'adhésion des patrons n'est pas, du reste, incompatible avec leur défiance radicale envers des organes de structuration souvent issus d'anciennes initiatives publiques, dont le but premier était l'enregistrement obligatoire et la mise aux normes réglementaires. Quoi qu'il en soit, l'absence d'organisations fiables du milieu – ou des milieux, tant les intérêts des micro et petits opérateurs peuvent être distincts – constitue un frein à la formation des circuits d'information et à la transparence des marchés.

C'est au Burkina Faso qu'ont été aperçus, au vu des expériences de terrain, les avantages que procure l'appui à la structuration des milieux. La densification des liens intra et interprofessionnels conforte en effet l'émergence d'interlocuteurs-relais, utiles à l'amélioration de l'efficacité des dispositifs et, corrélativement, à la réduction des coûts de transaction avec les opérateurs.

La mise en œuvre de projets d'extension et de diversification, tels qu'envisagés par les petits artisans des deux pays en vue de desserrer les contraintes de marché, a pour préalable l'acquisition de compétences à caractère technique : l'attente d'appuis techniques spécifiques reste sans réponse, tant le domaine est négligé par les systèmes d'aide des pays francophones – et ce à la différence des Etats anglophones de la sous-région, faisant de l'amélioration du capital de compétences techniques une condition de l'essor du micro entrepreneuriat. Sans doute de fortes structures parapubliques, financées par des agences internationales de développement, interviennent dans ce domaine. Mais ces programmes visent surtout à l'insertion de jeunes entrants dans la vie professionnelle, moins à une amélioration générale des savoir-faire des petits patrons déjà installés. On ne peut nier l'urgence d'insertion. Mais on doit se demander si l'optimum d'efficacité réside bien dans l'appui à des circuits de formation technique séparés des formes dites traditionnelles d'apprentissage, et si un recentrage vers les professionnels de métier ne procurerait pas un double bénéfice : celui d'une amélioration des compétences techniques des actuels patrons, celui d'une transmission de meilleurs savoir-faire par la relation classique d'apprentissage.

L'une des attentes que les dispositifs ne semblent pas en mesure de satisfaire concerne le suivi et le conseil, à la fois continu et individualisé, des opérateurs. On entrevoit ici la double difficulté, à la fois financière et

d'organisation qui, tenant aux besoins extrêmement différenciés – liés eux-mêmes à la variété des activités et des tailles d'exploitation, au cycle de vie des entreprises et des parcours des patrons –, rend coûteux tout suivi, et se heurte à la faible densité et le peu de professionnalisation des opérateurs de conseil. Ces obstacles pourraient paraître suffisants pour disqualifier ce type de soutien, et simultanément pour valider les démarches observées : caractère généraliste et occasionnel du suivi, substitution de sessions de formation collective aux opérations de conseil. Toutefois, il apparaît que les demandes d'un suivi adapté émanent plutôt de ceux qui, parce qu'ayant bénéficié d'aides financières et se situant sur un sentier de croissance, éprouvent quelques difficultés à maîtriser les conséquences résultant d'une augmentation rapide de leur surface d'affaires.

4. Des activités d'appui aux tâches de sélection

L'activité principale de bon nombre de dispositifs d'appui, exception faite de ceux à vocation généraliste et spécialistes de la micro finance, est moins centrée sur l'administration et le suivi des dossiers courants que sur la sélection et l'élimination des candidatures non conformes et sur la recherche d'opérateurs répondant aux critères, explicites et implicites, d'éligibilité. S'il est impossible d'estimer les temps de travail passés d'une part à exécuter les tâches de soutien, d'autre part à isoler ou prospecter les candidatures, il ne fait néanmoins pas de doute que les secondes, tendant à l'emporter sur les premières, consomment une part élevée de l'énergie et des ressources des dispositifs. Cette déperdition d'efficacité est particulièrement forte dans deux cas : lorsque les organismes, situés dans un champ fortement concurrentiel, se médiatisent afin d'assurer une meilleure audience à leur action – le PAPME du Faso en est le type idéal ; ou lorsqu'ils ciblent moins des publics réels que des catégories d'opérateurs issus de représentations militantes ou de visions performatives sur ce que doit être l'entrepreneur parfait – le FIDI de Côte-d'Ivoire en fournit une bonne illustration.

Dans le premier cas, les offres d'appui sollicitent – et suscitent – une vaste demande, au point que les capacités internes sont absorbées *ex post* par un formidable travail d'élimination des candidatures non conformes ou opportunistes. Les ratios d'activité d'un dispositif comme le PAPME révèlent à quoi celui-ci a finalement consacré l'essentiel de ses forces, de ses compétences et de ses moyens : 12 % seulement des quelques 4 000 demandeurs accueillis par ses agents répondaient aux profils d'opérateurs attendus et aux critères d'intervention de l'organisme ; et 12 % seulement de cette sélection, ayant pleinement satisfait aux conditions du PAPME, ont obtenu un financement. Tout s'est donc passé comme si l'activité principale du dispositif avait consisté, non pas tant à monter et instruire

des dossiers, à analyser et soutenir des projets d'investissement – c'est un délai moyen d'un an qui sépare l'étude d'un projet d'investissement et le décaissement –, mais à rejeter près de 99 % des demandes formulées. Ces chiffres spectaculaires sont certes grossis par les conditions particulières d'affichage du PAPME ; ils réfèrent cependant à une situation vérifiée ailleurs.

Dans le cas des initiatives fortement spécialisées, un important travail prospectif s'impose pour combler l'intersection laissée vide par des conditionnalités multiples, de sorte que les initiatives s'adressant à des activités plus pointues ou à des publics plus restreints affichent, au total, les mêmes contraintes dans leurs liens avec les demandeurs : les données relatives aux délais d'instruction des dossiers et de décaissement des prêts attestent de lenteurs considérables. Celles-ci, nonobstant les facteurs qui les éclairent et permettent de les comprendre, sont au principe des nombreux écarts constatés *in situ* entre les projets initiaux des opérateurs bénéficiaires et l'utilisation finale des financements obtenus – le temps est en effet une donnée majeure dans la décision économique, lorsqu'il s'agit de s'approvisionner rapidement en jouant sur des variations passagères de prix, d'épouser la saisonnalité de certaines activités, de faire un « coup » commercial voire spéculatif. Ces dispositifs à caractère spécialiste, dont le FIDI est un bon exemple, intègrent parfois dans la programmation du travail des agents une fonction de prospection et de recherche d'une clientèle de petits entrepreneurs présentant à la fois des signes de dynamisme et d'évolution interne, et les garanties exigées. Cette tâche consomme une partie élevée de leur temps – le tiers pour les agents du FIDI.

5. Le devenir des systèmes d'aide

L'improbable pérennité

L'évaluation des systèmes d'aide aux secteurs informels, et partant leur devenir, pose d'importantes questions de méthode qui restent pour bon nombre non résolues. Deux démarches sont d'ordinaire employées. La première privilégie l'équilibre financier des dispositifs ; ce qui est alors établi, c'est la capacité des organismes à poursuivre leur action *via* leur aptitude interne à « générer des recettes pour couvrir leurs coûts de fonctionnement » (Webster et Fidler, 1995). Cette approche, d'inspiration libérale, situe d'emblée l'action des organismes dans le strict registre du marché : il est entendu que la sanction des services proposés revient aux choix et à la solvabilité des consommateurs, c'est-à-dire des petits patrons urbains, de sorte que l'impact des services sur leur essor ne mérite pas d'être examiné. L'acte d'achat vaut pour reconnaissance de l'intérêt du service acheté, et son utilisation finale relève de l'habileté de chacun. La deuxième démarche, à laquelle les chapitres précédents ont eu recours,

s'appuie sur l'examen précis des résultats obtenus par les bénéficiaires ; les opérateurs sont ici au cœur de l'évaluation, sans considération du coût des services et de son recouvrement.

5.1. Autonomie réduite, pérennité sous conditions
Les leures de l'autoportage

Conformément à la philosophie des projets par laquelle se déploie l'aide publique en matière de développement, les formules d'appui aux secteurs privés sont placées sous le sceau d'une exigence double. Elles doivent d'abord employer, au mieux des objectifs qui leurs sont fixés, les fonds accordés par les bailleurs. Elles sont ensuite tenues de préparer le désengagement progressif, mais toujours affirmé, de ces bailleurs, pour assurer l'internalisation des outils de soutien. Les structures d'appui sont pressées de prendre les mesures allant dans le sens – à défaut, comme on le verra, d'y parvenir sérieusement et totalement – d'un autofinancement, d'une permanence structurelle, d'une « appropriation du projet par les acteurs » nationaux et locaux, autant d'indicateurs associés au succès de l'aide. La couverture, au moins partielle, des charges de fonctionnement par les produits des prêts et la facturation de services d'assistance ou de conseil, la reconstitution de la ligne de crédit par les remboursements, le plein transfert des compétences entre les mains d'acteurs locaux figurent en objectifs à atteindre, au même titre que l'impératif d'efficacité externe.

Cependant, malgré de sérieux efforts consentis par les organismes de soutien, et à de rares exceptions, un constat général s'impose : les recettes tirées des interventions sont partout trop faibles pour couvrir les charges courantes ; et les taux d'intérêts conjugués aux niveaux de recouvrement sont loin de permettre, sauf cas particuliers, la couverture des frais de fonctionnement, notamment des services centraux des structures d'appui. Encore la plasticité de la notion d'autoportage et de recouvrement des coûts d'intervention s'accommode-t-elle de tant de modalités de calcul et de ratios comptables que l'exigence d'équilibre des comptes est, au total, une conditionnalité plus souple qu'il n'y paraît. D'un dispositif à l'autre, la mesure de l'autonomisation de l'appui renvoie à l'exigence minimale de renouvellement du fonds ou de la ligne de crédit, assortie ou non de la couverture de son coût de gestion. Plus contraignante est la prise en compte des frais directs et indirects des services fournis. Enfin, l'exigence maximale d'autoportage incorpore, outre les deux équilibres précédents, le recouvrement des charges des services centraux, bureaux et personnels de la structure.

La reconstitution des fonds déposés ou des dotations initiales tend de fait à se généraliser, du moins dans les structures d'appui convenablement gérées. De ce point de vue, l'autoportage paraît être une conditionnalité accessible, bien que les artefacts comptables se révèlent fréquents dans ce

domaine *via* les conditions concessionnelles des ressources mises à la disposition des organismes, et l'appréciation fort subjective des créances douteuses. Mais il doit être souligné que les efforts accomplis n'ont pas été sans incidences majeures sur les fins externes des dispositifs d'aide : réorientations sensibles des publics-cibles sous l'effet des nantisements et garanties demandés, recentrage sur des segments d'activités à faible taux de risque, renforcement de sélections « secondaires » sont les formes courantes d'ajustement, qui modifient souvent l'objectif initial du projet. De même, la prudence extrême dans la gestion des lignes de crédit pousse plutôt à engranger les intérêts bancaires des lignes et fonds ; tel est le cas, entre autres, des structures d'épargne et de crédit.

En revanche, et à l'exception des organismes spécialistes de l'appui sélectif aux établissements intermédiaires, le recouvrement des services non financiers ou d'accompagnement dispensés est rarement atteint. Plus précisément, la tendance générale est à la compression du coût de ces services en faisant appel à des approches généralistes dispensées sur des cycles courts – formations par exemple – de sorte que leur rendement externe est faible. Et les dépenses que les dispositifs sont prêts à engager, en rémunération d'agents ou en honoraires d'organismes privés, interdisent toute professionnalisation dans les domaines concernés.

Enfin, aucune structure d'appui aux micro et petites entreprises n'est à ce jour en mesure de recouvrer, sur ses entrées financières propres, ses charges courantes de fonctionnement et de personnel. Notons au passage que la diversité des montages – mise à disposition par l'Etat d'agents dans les ONG ou prise en charge des frais d'expatriés, formes diverses de dédommagement de bénévoles, etc. – rend impossible la comparaison des conditions d'équilibre d'un dispositif à l'autre.

La notion de pérennisation s'entend parfois dans un sens organique, et non financier, le but étant l'enracinement local d'initiatives en substituant des agents nationaux aux techniciens étrangers et en assurant l'intégration administrative du dispositif au sein de structures locales. Mais elle peut aussi être prise sous l'angle de la durabilité des actions de financement, de conseil et d'assistance. Or, si le principe même de l'aide et l'indicateur théorique de son efficacité résident dans son évanouissement à terme, ce schéma fort séduisant conserve bien des points aveugles eu égard au dénuement en fonds mobilisables localement dans le domaine du soutien, *y compris non financier*, aux petits entrepreneurs, la remarque valant autant, bien qu'à des niveaux divers, au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire.

5.2. Les limites pratiques à l'autonomie financière

La plupart des dispositifs de la nouvelle génération ont incorporé dans leur gestion l'objectif d'autonomisation. Ils intègrent et anticipent ainsi le probable désengagement financier et technique des Coopérations. Les

mesures prises, toutes fondées sur le recouvrement des coûts auprès des publics bénéficiaires, varient cependant dans leur contenu. La diversité, en la matière, est reine, mais l'inventaire factuel des situations financières des organismes montre les multiples limites pratiques à l'équilibre final des comptes. Quelques exemples suffiront ici à les évoquer.

L'autonomie financière des dispositifs d'appui non financiers trouve son origine dans l'emploi d'instruments d'action et d'assistance qui, par nature, ont un coût difficilement répercutable après des bénéficiaires. Tel est le cas des formations, des appuis et conseils qui exigent le maintien de subventions des bailleurs et partenaires, ou leur dévolution à des entités non contraintes à l'impératif de rentabilité. Le constat peut être généralisé à l'ensemble des dispositifs – et non plus à certaines tâches – à caractère social. Le Bureau des artisans au Burkina Faso, spécialiste du soutien en formation des petits patrons et du montage de dossier, en fournit une bonne illustration. Il a progressivement demandé aux promoteurs une participation aux frais des séances de formation, qui ne peut cependant aller au-delà du geste symbolique – elle ne couvre que 10 % du coût réel des sessions hors quote-part du fonctionnement général des services. Et les conditions économiques du milieu dans lequel agit le Bureau excluent que celui-ci parvienne jamais à l'autofinancement. Le fait que le dispositif se situe explicitement en dehors d'un tel impératif a le mérite d'être réaliste, et de révéler l'impossible conjonction d'une finalité externe – l'amélioration des compétences et de l'organisation des petits opérateurs – et d'une conditionnalité interne. La leçon ne vaut pourtant pas pour les seuls soutiens non financiers. Le Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF), au Burkina Faso, ne couvre ses charges de fonctionnement qu'en tirant sur les dotations initiales, et par le recours à cinq assistants techniques, étrangers et nationaux, financés par les Nations-Unies, auxquels s'ajoute la mise à disposition de quelques 60 agents administratifs d'Etat. Seule, la reconstitution de la ligne de prêt peut être assurée, partiellement du moins : son autofinancement complet est à juste titre considéré par les responsables du dispositif comme irréalisable sans relever considérablement les taux d'intérêts et faire fi, par-là même, des objectifs sociaux assignés au dispositif.

Une limite, moins aisément perceptible, à l'autonomie financière, tient à l'ampleur, précédemment entrevue, prise par les tâches de sélection des demandes : par nature, celles-ci absorbent un temps de travail sans contrepartie financière, de sorte que la charge financière est reportée sur la capacité de paiement des opérateurs aidés. Au Burkina Faso, le Bureau d'appui aux micro entreprises en est un exemple, non le seul ni même le plus extrême : le ratio d'accords de prêt sur le nombre de demandes de financement, de 14 %, montre toute l'importance des tâches de réception des demandeurs, d'entretiens préliminaires, de montage des documents

provisoires, puis d'élimination des candidatures, qui échappent à toute facturation.

Par ailleurs, passer de conditions concessionnelles d'amorçage des initiatives – on entend ici les soutiens non remboursables fournis par les Coopérations, les mises à disposition de locaux et de personnels d'Etat, les engagements militants entre autres – à des conditions marchandes de ventes de services revient, le plus souvent, à signer l'acte de décès de l'aide aux petites entreprises, tant par l'improbabilité d'un recouvrement total que par l'impossibilité d'établir les termes de l'équilibre final. Ainsi, le Fonds d'appui au secteur informel du Faso, de même que les Fonds sociaux de Côte-d'Ivoire se sont constitués par une immersion dans les structures publiques, de sorte que l'analyse de leurs coûts réels de fonctionnement est exclue.

Plus généralement, les dispositifs sont rarement en état de maîtriser des paramètres sensibles conditionnant les termes de leur recouvrement, donc de leur rentabilité. Tel est le cas lorsque la division du travail dans le monde de l'appui relègue des structures dans des tâches ingrates, peu ou non rémunérées, ou encore lorsque les conditions financières de leurs interventions viennent de conventions et de rapports de force qui doivent plus au politique qu'au marché. On évoquera divers exemples. En Côte-d'Ivoire, la complexité du montage du Programme d'appui au secteur informel (PASI) tient à de longues négociations où les intervenants ont dû rechercher un équilibre institutionnel sans rapport avec la rentabilité et l'efficacité finales. Au Burkina Faso cette fois, le Bureau des artisans, spécialisé dans le montage de dossiers, s'inscrit dans une longue chaîne d'opérations imbriquées sur laquelle il n'a pas d'emprise, et rien ne le garantit d'une rémunération à terme de son travail. S'il assure le suivi du bénéficiaire, l'activité, coûteuse par nature, ne fait l'objet que d'une modeste rétrocession de l'organisme prêteur – quand elle existe.

Rappelons aussi que le Programme d'appui aux petites et moyennes entreprises (PAPME) affichait d'emblée un ferme objectif d'autoportage. Pourtant, après d'âpres négociations avec les autorités burkinabè, les taux d'intérêt ont dû être revus à la baisse. Conjugués à un recouvrement pour l'heure modeste, il excluent une couverture significative des coûts de la structure, et la reconstitution de la ligne de crédits. De même, le FASI a eu pour référence théorique un niveau d'intérêt soucieux de la rentabilité des projets et des priorités à accorder à certains secteurs d'activité ; mais, rappelé à sa fonction sociale par les autorités, il a dû pratiquer un loyer de l'argent à un niveau inférieur, les responsables reconnaissant sans peine qu'il n'est pas suffisamment rémunérateur.

Une autre origine des obstacles à l'autonomisation et à la pérennité de certains dispositifs se trouve dans des coûts de fonctionnement élevés et sans rapport avec l'ampleur ou l'efficacité de leurs missions. Alors même

que la plupart des dispositifs en vigueur au Faso opèrent avec des moyens sobres et selon des principes peu dispendieux, les deux exemples suivants n'en prennent que plus de relief. Ainsi, les coûts de fonctionnement courant du Bureau d'appui aux micro entreprises ont rendu délicate sa dévolution au sein d'une structure nationale. L'intégration du dispositif dans la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture de Bobo-Dioulasso a certes été opérée en 1997 mais, pour y parvenir, l'aide française a dû être prolongée. De même, l'assistance technique étrangère grève considérablement les budgets des dispositifs, comme le suggère le cas de la Cellule d'appui aux petites entreprises de Ouagadougou (CAPEO) où elle représente 76 % de la masse salariale totale – ceci alors même que les rémunérations des agents nationaux du dispositif sont nettement supérieures à celles servies dans les services publics.

L'improbabilité de l'autonomie financière explique que nombre des actions à forts déséquilibres financiers, une fois arrivées au terme de leur période projet, sont néanmoins reconduites et refinancées en contrepartie de réaménagements, de type « nouvelle phase », perpétuant le dispositif en le présentant comme infléchi par un contexte neuf ou par de nouveaux objectifs. Au-delà de la conditionnalité d'autoportage, la pérennité des organismes d'appui s'alimente finalement à des considérations autrement plus complexes qui s'enracinent dans les enjeux constitutifs du champ de l'aide, diplomatiques, politiques et de compétition par exemple.

Il reste que cette pression a bien induit des réorientations d'initiatives, désormais plus promptes à s'adresser à des publics « rentables », à sélectionner des secteurs plus porteurs ou à modifier leur politique d'intervention. Le soutien à la création de petites et moyennes entreprises, notamment, qui figurait en bonne place dans les objectifs des systèmes d'aide au point que certains organismes en firent leur appellation officielle, est finalement peu pratiqué. On conçoit cette défiance : l'augmentation des risques encourus sur les créations s'oppose au souci de stabiliser les engagements et les taux de recouvrement – autant de gages quantitatifs de sérieux et de qualité des actions assurant le soutien des bailleurs. Ainsi peut-on, par exemple, constater qu'au Burkina Faso, 6 % seulement des entreprises soutenues l'ont été à la création. Et en Côte-d'Ivoire, seuls les Fonds sociaux ont opté pour un appui massif à la création – les recouvrements ne dépassant pas 5 % des engagements. Les effets ultimes de cette pression sont condensés dans l'approche de type « minimaliste ».

Une hypothèse peut être avancée. La reconduction de dispositifs non pérennes est finalement favorisée par l'imprécision des objectifs réels et implicites poursuivis : dans bien des cas, l'impact du soutien accordé aux micro et petites entreprises vaut moins par l'effet de développement sur ces dernières que par les seuls avantages redistributifs et sociaux sur des

populations fragilisées. L'exemple des Fonds sociaux nationaux de Côte-d'Ivoire, dont les résultats en terme d'essor de la petite entreprise sont particulièrement médiocres, est à cet égard éloquent puisque, pris sous l'angle du soutien aux ressources des populations précarisées – jeunes, femmes, « déflatés » des secteurs public et privé –, les opérations redistributives auront permis d'injecter, dans une conjoncture délicate, l'équivalent de 10 % des revenus annuels distribués par les entreprises du secteur moderne. Si, pour les Fonds sociaux, l'opposition entre impact redistributif et effet entrepreneurial est extrême, celle-ci n'est nullement absente de bien d'autres programmes d'aide au secteur informel ou aux activités génératrices de revenus où de fréquents décalages, spontanément reconnus par les intéressés et connus des organismes, apparaissent entre les fins déclarées des crédits et leur emploi réel, la distorsion renforçant la dimension redistributive dans l'exacte mesure où elle annule tout effet de croissance des activités. Les mêmes ambiguïtés valent dès qu'est prise en compte la contextualisation politique des appuis, visible pour toute action d'ampleur nationale rapidement incorporée, on l'a vu, dans les jeux de la reconduction d'équilibres menacés. La mise à distance des logiques publiques et civiles paraît ainsi loin d'être acquise, et les pouvoirs se chargent de rappeler les initiatives, y compris celles faisant le pari d'une table rase sociale, d'une neutralité absolue de leurs interventions et d'une stricte approche marchande, à quelques principes de réalité.

Ainsi, au Burkina Faso, plusieurs programmes de soutien aux petites activités et aux petites entreprises se sont vus inscrire sur l'agenda politique. Prononcé publiquement et avec force solennité le 2 juin 1994, le discours du chef du Faso faisait ainsi état de ses « six engagements » sur des plans d'action conçus pour pallier les conséquences les plus néfastes de la dévaluation du franc CFA et pour répondre à la nécessité de relancer un appareil de production rendu atone par trois ans d'effets récessifs des ajustements. Dans le même temps l'approfondissement du processus de « démocratisation » du régime et l'élargissement de la compétition électorale favorisaient la recomposition d'alliances sociales et politiques très éloignées des allégeances fondées sur les précédentes valeurs révolutionnaires. Aussi la présidence burkinabè a-t-elle pris un soin particulier à ménager de bonnes conditions d'exercice des activités économiques par les nombreux petits opérateurs du pays. C'est ainsi que le FAARF, le FASI et le PAPME, celui-ci n'en pouvant mais, ont été présentés officiellement comme trois des six engagements présidentiels dont l'ensemble est soumis à une structure *ad hoc* de suivi installée directement auprès du chef de l'Etat. Sur le même registre, mais sous d'autres modalités, le FAARF est fort étroitement supervisé par les plus hautes autorités du pays : son rayonnement au sein des populations, le niveau modeste et la nature apparemment avantageuse de ses interventions, en ont fait un dispositif sensible pour l'ordre politique et

social, sans doute bien plus efficace que les anciennes organisations de masse des régimes de partis uniques en tant que relais d'information, outil de mobilisation, instrument de construction des loyautés publiques.

En Côte-d'Ivoire, pareillement, la situation post-dévaluation et les incertitudes politiques liées à la disparition du Président Houphouët-Boigny ne sont pas sans rapport avec la mise en place accélérée des nouveaux Fonds sociaux dont on signalera qu'ils ne prévoyaient pas les modalités pratiques de remboursement de la part des bénéficiaires. L'inégale répartition spatiale des fonds distribués en souligne de plus la fonction politique – le Nord, région d'opposition, perçoit très peu – ce qui réduit d'autant la pertinence d'une évaluation interne ou externe des résultats. Mais de nombreux exemples de dispositifs d'appui financés sur ressources internationales n'échappent pas à l'instrumentalisation : tous, on l'a vu, contribuent à une politique d'ivoirisation fort éloignée de la recherche d'un optimum d'efficacité.

Ces différentes observations rappellent le poids de l'environnement économique, social et politique dans l'évolution des affaires, et partant dans le sort des appuis. Mais, par-delà, il paraît indispensable de formuler une remarque à la fois plus globale et plus fondamentale complétant l'éclairage sur les conditions d'efficacité des actions de soutien des secteurs privés. Les instruments d'appui proposés par les dispositifs font en effet partie d'une panoplie qui relève d'une politique d'offre. Il s'agit, dans la plupart sinon la totalité des cas, de faciliter les conditions de la production et de la commercialisation en allégeant les contraintes, en facilitant l'accès aux facteurs, en démultipliant les capacités productives par le financement externe. Mais libéraliser les conditions d'exploitation ne suffit pas à assurer le succès des unités soutenues. En ne procédant qu'ainsi, on se contente de mettre sur des marchés déjà concurrentiels des quantités supplémentaires de biens et de services et, toutes choses égales par ailleurs, de créer des contextes finalement peu favorables aux exploitations à l'expansion desquelles l'appui doit servir. Il n'est pas besoin d'argumenter longuement pour montrer que cette politique d'offre ne peut constituer qu'un volet d'un ensemble de soutien à l'économie et à la croissance, qui doit s'accompagner de mesures en faveur de la demande. La revalorisation des pouvoirs d'achat, notamment urbains, fortement comprimés par la crise, l'ajustement, la libéralisation et la dévaluation monétaire, conditionne d'abord la relance des activités *via* une consommation accrue et solvable.

Partie 4

**Les organismes d'appui dans leur diversité
Des intervenants à la recherche de leurs équilibres**

Chapitre 8

MONOGRAPHIES DE DISPOSITIFS D'APPUI

Les développements qui composent ce chapitre constituent des présentations résumées d'une vingtaine de dispositifs d'appui analysés en détail au cours des enquêtes réalisées au Faso et en Côte-d'Ivoire – on renverra, pour plus de plus amples détails, aux études complètes exposées dans le *Rapport* initial, cf. bibliographie. Nombre d'aspects historiques, juridiques, organisationnels et techniques – en particulier l'ensemble des exploitations statistiques menées à partir des fichiers, dossiers et comptes des divers organismes –, ont en effet été évacués, ou sont réduits à leur seule expression nécessaire à la compréhension globale de l'activité et des résultats des dispositifs. Des entrées thématiques, réunissant dispositifs et pays, structurent le panorama des systèmes de soutien selon des lignes de force relevant d'interprétations, sans doute ouvertes à la discussion, mais revendiquées et assumées ici parce qu'issues de l'exploration de terrain et des analyses empiriques subséquentes. L'effort de synthèse et d'intelligibilité revient à souligner certains traits originaux des dispositifs d'appui – du point de vue de leurs modalités d'action, des publics ciblés, des finalités poursuivies, affichées ou sous-jacentes. De ce fait, les redoublements et les convergences, telles que suggérées par les sous-titres fédérateurs, apparaîtront avec moins d'évidence dans les développements respectifs.

Ces rassemblements thématiques de dispositifs ne préjugent nullement d'une quelconque identité opérationnelle commune, ni d'une convergence de résultats. Bien au contraire, cette présentation raisonnée donne à voir que des organismes d'appui proches sous certains traits fonctionnels ou conceptuels divergent nettement au plan des performances atteintes : la duplication n'est pas, en la matière, le meilleur gage d'efficacité et l'on notera, au fil des présentations, l'importance qu'il convient d'accorder aux logiques institutionnelles des organismes sous revue – celles-ci ne sont visibles que depuis l'intérieur des structures – ainsi qu'à la qualité de

l'exécution des objectifs – qui renvoie notamment au professionnalisme des concepteurs et des personnels.

La section 1 du chapitre sera consacrée à l'analyse de deux systèmes financiers décentralisés (SFD) chargés de la collecte de la petite épargne populaire et du recyclage d'une partie des dépôts en prêts. Il s'agit des Coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) de Côte-d'Ivoire [sous-section 1.1.] et du Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB) [sous-section 1.2.]. Pour ces structures, le crédit aux petites entreprises s'insère dans une politique globale de conversion des dépôts, dominée par un double impératif de sécurisation de l'épargne et d'équilibre financier interne.

La section 2 présentera trois initiatives différentes de « petit crédit de proximité aux opérateurs économiques », celle d'abord du Programme d'appui au secteur informel (PASI) de Côte-d'Ivoire [sous-section 2.1.], ensuite celle du dispositif burkinabè de Promotion du développement industriel, artisanal et agricole (PRODIA) [sous-section 2.2.], celle enfin des Fonds locaux d'épargne et de crédit (FLEC) de Côte-d'Ivoire [sous-section 2.3.]. A la différence des SFD, le crédit aux petites entreprises est l'objectif premier de ces structures.

La section 3 analysera deux structures spécialisées en micro crédit féminin, soit le Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF) du Faso [sous-section 3.1.], et le projet d'Accès des femmes ivoiriennes aux services financiers (AFISEF) [sous-section 3.2.]. Leurs modes d'action sont orientés vers un public micro entrepreneurial fort peu représenté au sein des SFD et des initiatives généralistes de « petit crédit de proximité ».

La section 4 étudiera deux initiatives publiques de soutien aux micro et petites entreprises nationales. Il s'agit d'une part du Programme de création de micro entreprises (PCME) rattaché aux Fonds sociaux de Côte-d'Ivoire, [sous-section 4.1.], et d'autre part du Fonds d'appui au secteur informel (FASI) du Burkina Faso [sous-section 4.2.].

La section 5 exposera cinq expériences de crédit aux entreprises de taille moyenne. Les conditionnalités ainsi que les montants moyens des prêts proposés éloignent ces organismes des initiatives de type généraliste voire redistributif, pour les rapprocher d'une problématique de « passage de seuil » des unités intermédiaires. Le Projet d'appui à la création de petites et moyennes entreprises (PAPME) du Burkina Faso sera d'abord étudié [sous-section 5.1.]. Seront ensuite successivement traités le Fonds ivoirien de développement et d'investissement (FIDI) [sous-section 5.2.], la Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou (CAPEO) [sous-section 5.3.], le Bureau d'appui aux micro entreprises (BAME) du Faso [sous-section 5.4.], puis les Aides aux initiatives productrices de base (AIPB) intervenant dans les deux pays [sous-section 5.5.].

Enfin, la section 6 abordera quatre initiatives se consacrant, de façon prioritaire, à l'organisation et à la formation des milieux professionnels. Certaines de ces structures à dominante « non financière » ont néanmoins mis en place des outils simples de financement, ou accompagnent leurs entrepreneurs ressortissants dans leur quête de financements. On traitera d'abord du Bureau des artisans (BA) [sous-section 6.1.] et du Programme d'appui à la promotion des artisans (PAB) [sous-section 6.2.], qui travaillent l'un et l'autre au Faso. Seront ensuite traités le Comité national des opérateurs du secteur informel (CONOSI) [sous-section 6.3.], ainsi que l'Opération commerçants ivoiriens modernes (OCIM) [sous-section 6.4.] œuvrant en Côte-d'Ivoire.

1. Les coopératives d'épargne et de crédit : de l'idéologie mutualiste à la logique financière

1.1. Coopec (Côte-d'Ivoire)

Coopératives d'épargne et de crédit

Une structure sous ajustement *

L'activité des Caisses coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) a commencé en Côte-d'Ivoire en 1976. Celles-ci ont connu, depuis lors, de multiples aménagements affectant leur organisation interne, la définition de leur public, les lieux d'implantation, les missions et les moyens d'intervention, la nature des liens avec les partenaires techniques, financiers et institutionnels. Cette trajectoire tourmentée, ponctuée par des périodes de crise et de restructuration, fait des Coopec un organisme singulier parmi l'ensemble des dispositifs œuvrant en Côte-d'Ivoire, tenant à la fois à son long passé en matière de collecte d'épargne rurale et urbaine et à ses initiatives récentes en matière d'octroi de crédits et de rationalisation des procédures de gestion. Depuis 1992, ce système financier décentralisé se situe dans un contexte « projet », bénéficiant ainsi du soutien financier de différents bailleurs – l'ex-Caisse française de développement (CFD), l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI), et la Banque mondiale – en contrepartie d'un effort considérable de réorganisation (1). Par ailleurs, un appui technique est assuré conjointement par la Société de développement international Desjardins (SDID), organisation non gouvernementale canadienne très impliquée dans le soutien à diverses structures ouest-africaines d'épargne et de crédit, et le Centre international de crédit mutuel (CICM, France).

Les Caisses n'ont pas pour vocation principale le financement de la petite entreprise. Même si les prêts proposés sont aisément adaptables aux sollicitations des micro opérateurs urbains en matière d'équipement et de trésorerie, le crédit à l'entrepreneuriat est une déclinaison particulière de règles financières générales. Il n'induit aucune procédure spécifique si l'on excepte la vérification de terrain, faite par les gérants des Caisses locales lors d'un dépôt de dossier d'investissement. Il n'est assorti d'aucune condition spécifique d'accès aux prêts ou de remboursement, et ne s'accompagne pas de suivis ou de soutiens complémentaires. Soumis à

* par Yvan Guichaoua, Pascal Labazée (IRD) et Dorcas I. Akaffou (ENSEA).

(1) Le Plan de financement du Projet prévoyait que la CFD prenne en charge les frais de fonctionnement et d'investissement de la structure centrale, et ceux des délégations régionales placées sous la responsabilité de cadres expatriés du Crédit mutuel ; il revenait à la Banque mondiale de financer les délégations dirigées par les cadres des Caisses Desjardins. A partir de 1995 cependant, les contributions respectives des deux bailleurs ont fait l'objet de différends, la Banque ne souhaitant pas assumer plus de 30 % des charges de fonctionnement.

des principes de gestion visant en priorité la recherche conjointe de la pérennité et la sécurisation de l'épargne, soucieux en outre de retrouver la confiance d'un public devenu méfiant suite à la gestion désastreuse des crédits jusqu'à une période récente – le marché de l'épargne populaire reste d'ailleurs régulièrement investi par des organismes peu fiables ou douteux, et devient progressivement un enjeu de concurrences entre les quelques réseaux solides et sérieux (2) –, les Coopec s'accommodent mal d'interventions fines et différenciées en matière de prêt. Elles sont d'abord une institution généraliste collectant l'épargne populaire, mal armées pour assumer les charges et risques liés à la diversité des besoins en prêt de proximité au-delà des quatre formules habituelles de crédit – de consommation, de scolarité, de campagne, d'investissement – toutes assorties d'une obligation de nantissement à 50 % et remboursables selon le cas sur une durée variant d'un mois à 36 mois maximum, la durée des remboursements étant en moyenne de neuf mois.

Le legs du passé

La première Caisse rurale d'épargne et de prêt (CREP) a été fondée en 1976 dans le Nord de la Côte-d'Ivoire à Kouto, département de Boundiali, sous l'égide de l'ancien Office national de la promotion rurale (ONPR) et avec l'appui technique du Crédit Mutuel d'Alsace-Lorraine et de Franche-Comté. Alimentée par les revenus cotonniers des Sénoufo, l'épargne collectée était alors déposée à la Banque nationale de développement agricole (BNDA). Environ soixante Caisses furent ouvertes entre 1976 et 1979, rassemblant à cette dernière date 5 000 sociétaires et drainant une centaine de millions de dépôts. D'emblée, les résultats furent modestes une fois rapportés au potentiel élevé des sites d'implantation – extension du programme cotonnier au Nord, envolée des revenus ruraux, tradition d'épargne des Sénoufo, encadrement permanent de la CIDT, essor des structures villageoises. Des difficultés apparurent en effet dès cette période, menant du reste au prudent retrait de l'assistance technique mutualiste et au contrôle exclusif de la structure par l'Office de promotion rurale. Parmi celles-ci, notons la concurrence entre la BNDA et les Caisses rurales sur la collecte d'épargne et l'octroi de prêts, limitant singulièrement la capacité des Caisses locales à capitaliser des volumes significatifs d'épargne ; le caractère nominatif des opérations de dépôt et de prêt à l'échelon villageois, fort peu adapté aux habitudes de discrétion des Sénoufo ; enfin les défaillances de gestion

(2) Par exemple le Réseau SIPE qui, avec l'appui de la Fédération ivoirienne des Petites et moyennes entreprises (FIPME), envisage de proposer des formules d'épargne populaire en vue du financement des PME ; ou le Fonds mutuel pour le développement du secteur informel (FMDESI) qui compte collecter l'épargne des micro opérateurs.

interne des Caisses et de recouvrement des crédits, liées au peu d'expérience des responsables et à nombre de complaisances lors d'attribution de prêts. Au total, seuls les comptes de la Caisse d'Odienné furent à l'équilibre – ils étaient gérés par le fondé de pouvoir d'une grande banque présente localement – les autres Caisses se situant en deçà du seuil de rentabilité ou accusant d'importants déficits.

Aussi, l'extension du Réseau des Caisses fut fort lente, la dissolution de l'ONPR en 1982 menant de plus à la mise en sommeil des Coopec. Fin 1987, le nombre de Caisses d'épargne s'établissait à 75, réunissait 11 500 sociétaires pour 500 millions de dépôts. La médiocre implantation du Réseau en milieu rural et l'accumulation des déficits imposèrent alors un programme de relance, conçu avec l'appui du Centre international de crédit mutuel, afin de redynamiser une structure passée sous tutelle de la Direction de la mutualité et de la coopération (DMC) – celle-ci, relevant du Ministère de l'Agriculture, était alors chargée de l'essor du mouvement coopératif ivoirien. Le pari fut de jouer la synergie entre d'un côté la fonction de collecte de l'épargne rurale dévolue aux Caisses, de l'autre la montée en puissance des Groupements à vocation coopérative (GVC) fédérant les agriculteurs sous le contrôle des pouvoirs publics. Le bilan de la période 1987-1992 fut pourtant peu positif. Au total, 7 000 nouveaux sociétaires rejoignirent la structure, cette progression somme toute limitée coïncidant avec une dégradation inquiétante des comptes due à la gestion douteuse du crédit par les responsables des Caisses locales, qu'aggravait le blocage complet des procédures de recouvrement des prêts. Les réticences des sociétaires contrôlant les Caisses locales – eux-mêmes débiteurs – à exercer des pressions sur les mauvais payeurs, le laxisme des agents locaux de la DMC, enfin l'inefficacité de l'appareil judiciaire contribuèrent à l'envolée des créances douteuses – soit 50 % des prêts en 1987, 80 % en 1990, 90 % en 1992. Pour ces mêmes années, et c'est un facteur de risque supplémentaire, la part des dépôts convertis en prêts fut particulièrement élevée, bien qu'en baisse régulière – plus des deux-tiers en 1987 (3). Le blocage des avoirs des coopérateurs lors de la fermeture de la BNDA en 1990 – elle sera liquidée deux ans plus tard – provoqua en outre une défiance durable envers les structures de collecte d'épargne populaire.

La reprise en mains du Réseau

Une optique minimaliste nettement revendiquée

Face à ce lourd héritage, un projet de réhabilitation et de relance de l'activité des Caisses a été mis en œuvre en 1992 pour une durée de cinq ans. Il s'appuie sur un nouveau partenariat financier et technique déjà

(3) A titre de comparaison, le taux d'engagement était, fin 1996, de 27 % environ.

présenté plus haut, sur une ferme séparation entre les structures internes et les autorités administratives, enfin sur une refonte du fonctionnement et du mode de gestion des opérations d'épargne et de crédit. Le projet prévoit l'assainissement des Caisses existantes, passant par la fermeture d'une vingtaine d'entre elles. La rentabilité de chaque Caisse doit par ailleurs être atteinte dans les quatre ans, celles n'assurant pas leur autoportage financier à ce terme devant être fermées. Il est par ailleurs prévu que les Coopec s'implantent sur 88 nouveaux sites couvrant le territoire ; que la structure dirigeante soit renforcée et progressivement ivoirisée, et que ses charges soient couvertes par le produit des placements et des ressources annexes. Par ailleurs, des délégations régionales chargées de contrôler et d'encadrer les Caisses locales doivent être mises en place. Un programme de formation est également planifié, s'adressant aux sociétaires et à diverses catégories de personnel.

Le Réseau a manifestement été repris en main par l'encadrement technique délégué à la structure centrale et, dans les régions, par les agences exécutrices : la SDID et le CICM ont mis provisoirement à la disposition du projet six expatriés.

Au plan financier, le développement du Réseau compte s'appuyer sur la collecte et la rentabilisation de l'épargne, notamment urbaine, et non sur la mobilisation des ressources extérieures. Les Coopec s'inscrivent de la sorte dans une logique de pérennisation – dans laquelle sont engagés désormais nombre de dispositifs financiers décentralisés œuvrant dans la sous-région. Il reste que l'objectif d'autonomie financière, resserrant les contraintes internes immédiates pesant sur ces institutions, focalise les actions sur les opérations de collecte à moindre coût – le choix d'une implantation urbaine, visant plutôt un public de petits salariés et de travailleurs indépendants, en est l'un des effets les plus patents – et sur le rendement net de l'épargne drainée – la réduction des taux d'engagement en est le signe (4) –, de sorte que la réflexion sur la diversification des produits de prêt et leur ajustement aux besoins des publics épargnants s'en trouve différée d'autant. De ce point de vue, les Coopec ne dérogent pas à une tendance générale, même si la phase présente de consolidation des comptes – et par là d'extrême défiance envers le crédit – est ici provisoire, devant à son terme déboucher sur des instruments d'action plus extravertis. Dans l'attente, quelques partenariats visant à orienter une partie de l'épargne collectée vers l'entrepreneuriat ont été noués – leur nombre, ainsi que le volume des engagements, restent toutefois bien inférieurs aux sollicitations émanant des organismes d'appui au secteur

(4) D'ailleurs fort bien décrits, fin 1996, par le comité de suivi : « L'activité de crédit constitue également une faiblesse d'autant plus grave qu'elle est une clé de voûte du système dans la perspective de son autofinancement. Si des améliorations sensibles ont été constatées, les risques restent encore grands compte tenu d'une part de l'environnement externe et des habitudes prises et d'autre part, du niveau de formation et d'expérience globale des gérants qui reste encore faible ».

privé. L'un d'entre eux, Accès des femmes ivoiriennes aux services financiers (AFISEF) mis en place par la SDID et le Fonds de contrepartie ivoiro-canadien, est par exemple spécialisé dans le soutien aux micro activités urbaines féminines. Mentionnons aussi l'accord signé avec le Centre des métiers ruraux, projet appuyé par la Coopération allemande. Un projet d'appui plus spécifiquement tourné vers les petites et moyennes entreprises est en cours de discussion avec la Coopération canadienne. Figurent aussi, parmi les quelques signataires de convention avec la structure Coopec, des organismes engagés à divers titres dans l'appui au secteur privé, tels que l'UCOPACI, l'AFVP, l'OIC-CI ou la Chambre nationale des métiers.

Ces articulations à divers programmes d'accès au crédit suivent toutes une même logique : un organisme de soutien signe une convention avec la structure centrale Coopec qui s'engage alors à fournir une enveloppe financière globale en contrepartie d'un intérêt équivalent à celui des banques, et dont l'emploi est destiné à des prêts orientés vers un public d'entrepreneurs – les femmes de la région de Bouaké pour AFISEF, les artisans des zones rurales pour la GTZ par exemple. Le prêt accordé est par ailleurs sécurisé par la garantie émanant d'un organisme de développement. Les Coopec peuvent ainsi atteindre indirectement, à moindre coût et par des modalités proches du « crédit avant épargne », des populations n'appartenant pas à leur clientèle habituelle, et ce sans prise de risques supplémentaires et sans charges induites par le suivi des crédits. Les caractéristiques d'ensemble de ces outils d'intervention vers les micro et petites activités appellent cependant plusieurs remarques. En premier lieu, le montant cumulé des fonds engagés n'est pas, dans l'immédiat, de nature à modifier la politique réservée des Coopec envers le crédit en général, et singulièrement envers le crédit à la petite entreprise. La perspective d'une convention avec un dispositif d'une ampleur toute autre, membre d'ACEP International comptant financer les Très petites entreprises (TPE) à Abidjan, pourrait ici changer la donne. En second lieu, ces montages s'inscrivent moins dans une perspective de rééquilibrage des missions d'épargne et de crédit de la structure, que dans une division durable des activités de collecte et de prêt entre institutions. L'engagement des Coopec auprès des projets d'appui au secteur privé se distingue peu d'une activité de diversification des placements de fonds, répondant à tous les critères de prudence et d'optimisation financière : réputation de sérieux des dispositifs d'appui intervenant sur le terrain, garantie et caution d'organismes internationaux, intérêts perçus sur les ressources mises à disposition. La stricte cohérence financière des Coopec impose aux dispositifs de terrain toutes les rigueurs d'une politique minimaliste des prêts, y compris lorsque les publics visés ne relèvent pas toujours de logiques entrepreneuriales – c'est le cas pour AFISEF. A l'inverse, l'implantation de dispositifs minimalistes de type

ACEP renforce la structure Coopec dans sa logique d'arbitrage entre les divers types de placement financier – banques et organismes solliciteurs.

Derrière le mutualisme, une structure décisionnelle top-down

Globalement, les Coopec se présentent comme un dispositif à trois niveaux hiérarchiques et fonctionnels, constitués par les Caisses locales, les délégations régionales et l'unité centrale. Basée à Abidjan, l'unité centrale fait office de premier collecteur de l'épargne collectée par les Caisses locales. Elle draine ainsi le solde entre d'une part les dépôts d'épargnants locaux et, de l'autre, les prêts, réserves liquides et placements directement effectués par les Caisses auprès des banques de la place. Les ressources sont placées auprès du système bancaire à un taux supérieur de 2 % environ à celui que les gérants peuvent espérer obtenir localement. Ce différentiel suffit à expliquer qu'en l'absence de toute obligation, les gérants des Caisses ont avantage à adresser leurs fonds à la structure centrale, celle-ci leur redistribuant la totalité des intérêts acquis. La structure centrale récupère enfin différentes ressources dégagées par les Caisses – cotisations ANAC-CI, contributions au Fonds de solidarité, au Fonds de mutualisation des risques – dont les montants ou les intérêts participent à son financement partiel. La direction centrale établit et coordonne en outre l'ensemble de l'activité des Coopec, définit les règles et procédures financières conformément à la réglementation et aux avis des bailleurs, recrute le personnel. Aux côtés du Directeur administratif et financier, cadre expatrié du Crédit mutuel, et du responsable ivoirien du Réseau, œuvre également un expert affecté par la SDID et chargé de la formation des sociétaires élus, des gérants des Caisses et des agents de base.

Six délégations régionales – Man, Gagnoa, Bouaké, Korhogo, Abidjan Est et Ouest – sont présentes sur le territoire, leur rôle consistant d'une part à collecter les informations émanant des Caisses ainsi qu'à répercuter les décisions et orientations prises par la direction centrale, d'autre part à apporter un appui et un encadrement des activités courantes des Caisses locales et à contrôler leurs opérations, en matière de recouvrement notamment. Structure de relais, d'animation et d'administration à l'échelon régional, la délégation n'effectue pas d'opération financière, ne dispose pas de fonds propres et n'a pas d'intervention directe dans les décisions d'attribution des crédits courants ; en revanche, elle est saisie lors de demandes de prêts « hors normes », soit au-delà du seuil de trois millions d'emprunt. Initialement occupées par des expatriés – trois cadres de la SDID, trois du CICM – les directions des délégations sont en cours d'ivoirisation, celles de Korhogo et de Man l'étant d'ores et déjà.

Les Caisses locales sont les interlocuteurs immédiats de la clientèle d'épargnants du Réseau. Dotées d'un ou plusieurs gérants disposant d'une réelle autonomie dans l'instruction courante des dossiers, ces structures de proximité sont toutefois soumises aux décisions, au contrôle et à l'avalisation de leur gestion par différentes instances. D'abord celle des sociétaires tenant annuellement leur assemblée générale. Ensuite celle du conseil d'administration chargé de défendre les intérêts des sociétaires ; du conseil de surveillance contrôlant les choix de gestion du conseil d'administration, du comité de crédit et du gérant, ainsi que la conformité des procédures locales aux lois en vigueur et au règlement des Coopec ; du comité de crédit enfin qui statue sur les demandes de prêts et supervise leur recouvrement. L'élection par les sociétaires des membres des comités et conseils n'est pas, toutefois, de nature à amorcer une dynamique « par le bas » et à peser sur l'exécution locale des orientations nationales. Les responsables régionaux des Coopec portent en effet une grande attention aux choix des représentants élus localement, sollicitant à l'occasion les candidatures de sociétaires répondant au mieux aux profils réels de la fonction : la fréquence du nombre d'enseignants, d'animateurs et cadres organisateurs des milieux urbains et ruraux au sein des comités de crédit, la proportion de personnalités issues du monde des petits et moyens opérateurs parmi les administrateurs des Coopec attestent moins, comme tout pourrait le laisser penser, d'une attraction spontanée des sociétaires pour les vertus d'un mutualisme rigoureux et désengagé des enjeux individuels, que d'un travail discret accompli par les directions pour ériger les conseils d'administration en autant de vitrines attractives pour les épargnants.

Depuis 1993, les élus locaux des Coopec ont à charge de désigner les représentants de l'Association nationale des Coopec de Côte-d'Ivoire (ANAC-CI) qui rassemble tous les présidents des Caisses locales, les conseils régionaux – trois à six membres élus par les présidents des Caisses de la région –, le conseil d'administration – six à 18 élus parmi les membres des conseils régionaux. L'association se présente ainsi en représentant national des sociétaires susceptible d'orienter les choix de la direction centrale, aux réserves mentionnées précédemment.

*Une stratégie volontaire de collecte d'épargne,
une politique frileuse de crédit*

La vocation généraliste des Coopec, et leur ambition à devenir le principal collecteur d'épargne populaire, dispense la structure d'avoir à définir des critères sélectifs d'accès aux services d'épargne et partant de crédit. Peut accéder aux Coopec tout citoyen ou rural dès qu'il s'acquitte des charges financières à l'entrée d'un montant global de 6 500 francs, dont 3 000 francs de part sociale remboursable au départ du sociétaire,

2 000 francs de droits d'adhésion non remboursables, 500 francs couvrant l'achat du carnet de sociétaire, 1 000 francs enfin de dépôt d'épargne initiale.

Un seul produit d'épargne est proposé, le compte sur livret, les dépôts étant rémunérés au taux de 4 %. Était initialement prévue une forme d'épargne adaptée au financement d'activités rémunératrices et de petits projets entrepreneuriaux. L'introduction de ce service nouveau est pour l'instant repoussée – de même que d'autres produits de type « prêts de soudure » –, l'extension de la gamme des crédits Coopec étant subordonnée à la remise en état des comptes de la structure. Dans l'immédiat, l'accès des opérateurs aux prêts Coopec est soumise aux conditions générales : une épargne préalable d'une durée de six mois, puis le dépôt d'un projet d'investissement assorti d'une demande de prêt dont le montant doit d'une part être inférieur ou égal au double de l'encours d'épargne, et de l'autre ne pas excéder trois millions. En pratique toutefois, le gérant auquel revient l'examen du projet dispose, une fois terminée son enquête de terrain sur le lieu d'exercice de l'opérateur, d'une grande liberté de négociation lors du montage du dossier et peut proposer un prêt supérieur selon les garanties présentées, ou la confiance qu'inspire le demandeur ; la même marge de manœuvre lui revient du reste dans l'élaboration de l'échéancier, ainsi que dans le choix du délai de remboursement – celui-ci ne doit cependant pas dépasser 36 mois pour les crédits d'investissement.

Le montage du dossier définitif est réalisé conjointement par l'opérateur et le gérant, celui-ci ayant à charge de le défendre au comité de crédit composé des sociétaires élus et travaillant de façon bénévole. Selon les Caisses, le comité se réunit à date fixe ou en fonction des demandes. Sauf exception, les décisions de crédit sont prises immédiatement, bien que l'usage veuille que les réponses positives ne soient communiquées aux demandeurs que deux ou trois jours plus tard. Il ne fait pas de doute que la souplesse et la rapidité dans l'instruction des dossiers de prêt est un avantage auquel les petits entrepreneurs sont sensibles. Notons de même que si l'octroi d'un prêt déclenche le blocage du compte d'épargne à hauteur de 50 % du montant emprunté, la palette des garanties acceptées – cautionnement solidaire, gage, nantissement de matériels, signature de billets à ordre par exemple – est suffisamment vaste pour que des aménagements soient trouvés au cas par cas. Selon le montant du prêt, la réputation du sociétaire et son ancienneté dans le Réseau, le gérant a aussi la possibilité de ne pas exiger d'aval, le comité de crédit pouvant néanmoins revenir sur ses décisions. Le taux d'intérêt normal est calculé sur la base de 19,5 % l'an ; il peut être réduit à 18 % lorsque les garanties présentées couvrent la totalité du prêt.

L'équilibre des comptes de chaque Coopec, dont dépend l'équilibre général du Réseau et la viabilité de la structure centrale, est adossé à la mobilisation locale des épargnants et au montant moyen de leur épargne.

Les principales ressources des Caisses viennent en effet du cumul des intérêts de l'épargne placée auprès de la Caisse centrale ou des banques locales, et des droits d'adhésion versés par les sociétaires entrants. S'y ajoute depuis peu une « Contribution participative au développement » (CPD) prélevée chaque trimestre sur le compte des épargnants à raison de 300 francs par mois. L'introduction récente de cette contribution, nécessaire pour atteindre l'objectif de rentabilité des structures de proximité – décidée par l'ANAC-CI en 1995, la mesure a été rendue effective au second semestre 1996 –, a fait l'objet de discussions parfois houleuses à l'échelon local et régional, liées pour partie à l'absence d'information des sociétaires. Plus au fond, elle atteste de l'ambiguïté d'un Réseau enchâssé entre forme coopérative et but financier. L'épargne des « petits comptes » est à l'évidence la plus fortement pénalisée par ce prélèvement uniforme dont le triple intérêt, pour les Coopec, tient à la vive progression du nombre d'adhérents qui élève mécaniquement le rendement de la CPD, au recouvrement des frais de gestion des comptes les plus modestes, enfin à l'incitation au relèvement du montant moyen des dépôts. En effet, en deçà du seuil de 90 000 francs d'épargne, les intérêts annuels versés aux sociétaires sont de fait intégralement repris par la contribution – le dépôt moyen des épargnants étant d'environ 60 000 francs en décembre 1996. Les quelques départs de sociétaires suite aux premiers prélèvements CPD ne sont pas, en outre, de nature à contrarier la dynamique d'ensemble des Coopec, du moins en l'absence d'une montée en puissance des structures de collecte d'épargne concurrentes.

Les recettes des opérations de prêt participent aussi à l'équilibre des comptes des Coopec. Leur montant est toutefois subordonné à celui des dépôts préalablement accumulés – rappelons que le total des crédits ne peut excéder le double du total de l'épargne collectée – et plus encore aux attitudes prudentes des gérants et des comités de crédit. Aussi les Caisses épuisent rarement leur droit à prêt et tendent à privilégier les emprunteurs à faible risque : salariés urbains, commerçants installés depuis longtemps. Il vient que l'idéal-type du prêt se rapproche, paradoxalement, de celui établi par une convention entre la Caisse de Korhogo et la municipalité de cette ville : une clientèle d'emprunteurs salariés exonérés de l'obligation d'épargne préalable, garantis totalement par un employeur public chargé de surveiller les opérations de remboursement (5).

(5) On voit, par cet exemple localisé – mais nullement marginal puisqu'en 1996, près du tiers des prêts de la caisse de Korhogo ont bénéficié aux employés de la Mairie, et qu'une proportion non négligeable des fonds a été placée dans le secteur commercial –, à quel point la mise en œuvre d'une stratégie minimaliste est plus à même de s'accommoder que de contrarier des logiques sociales locales fort peu concurrentielles ; de même qu'elle est en mesure de sacrifier nombre de principes – épargne avant crédit, coopération, appui aux opérateurs locaux – au nom d'une politique de crédit orientée vers le pragmatisme et la sécurisation des prêts.

Il reste que la politique de redressement du Réseau appliquée depuis 1992 a produit des résultats positifs, et visibles sur la réhabilitation de la fonction de collecte de l'épargne populaire.

Données du Réseau (décembre 1996)

Caisses (NB)	93
Sociétaires (NB)	74 224
Montant des dépôts (millions)	4 721
Comptes de prêts (NB)	4 309
Encours total prêts (millions)	1 283
Encours impayés (millions)	74
Liquidités (millions)	3 544

En janvier 1997, le nombre de Caisses en activité se situait à 93, neuf autres étant en voie de création, et le Réseau avait généré globalement 105 millions d'excédents au cours de l'exercice passé. Le nombre de sociétaires était d'environ 75 000, soit une augmentation de 400 % depuis le début de la réhabilitation. Par ailleurs, le montant des dépôts s'élevait à 4,7 milliards, alors que ce résultat ne devait être atteint qu'en 1999. Enfin, le taux d'impayés sur les encours de crédit avait été réduit à 5,7 %.

L'évolution des indicateurs d'activités est également très rapide sur le court terme. En huit mois – d'octobre 1995 à mai 1996 –, le montant des dépôts avait progressé de 36 %, celui des liquidités de 44 %, l'encours des prêts douteux chutant des trois quart. Néanmoins, l'augmentation des dépôts, objectif prioritaire dans l'optique de rentabilisation du Réseau, s'accompagne d'une hausse moins que proportionnelle des conversions en prêts. Ceux-ci restent en deçà des objectifs définis : fin mai 1996, le taux d'engagement était de 18 %, soit une chute de quatre points au cours des six mois précédents. La politique de crédit demeure donc fort timide, les Coopec privilégiant les placements bancaires *via* la structure centrale. Cette prudence est, on l'a vu, délibérée, et on peut parier que la structure ne sera pas pressée de s'en départir tant que plusieurs aspects organisationnels n'auront pas été réglés. La formation du personnel, encore insuffisante, est un premier préalable à l'assouplissement de la politique de crédit. La multiplication des partenariats avec des dispositifs spécialisés dans le prêt est aussi un moyen de desserrer la contrainte. On peut du reste penser qu'une tendance forte des Caisses, en cela renforcée par les attentes des organismes d'appui à l'entrepreneuriat et le souhait de différents bailleurs, mènera à leur spécialisation sur le volet épargne, tandis que l'essentiel des prêts seront effectués par des structures *ad hoc*.

D'importants ajustements internes

Parallèlement à l'exposé des performances quantifiables, plusieurs remarques peuvent être faites qui concernent les ajustements internes

réalisés par les Coopec, leur efficacité et les difficultés qui demeurent. L'histoire mouvementée du Réseau Coopec en fait, on l'a vu, un dispositif singulier cherchant à se défaire d'un passif constitué à la fois des impayés accumulés au cours des périodes passés, de pratiques gestionnaires et de routines de travail peu professionnelles de la part d'un personnel en partie renouvelé, de perméabilité aux pressions lors d'opérations de prêt, enfin d'une image de collecteur peu fiable d'épargne populaire. Sans doute l'héritage est-il en voie d'être liquidé, même si les habitudes prises ne cadrent pas toujours avec la rigueur désormais promue : l'analyse des dossiers de financement, ainsi que les opérations de recouvrement, sont jugées encore trop lâches faute d'expérience et de professionnalisme des gérants et des comités de crédit, les emprunteurs sont encore peu réceptifs à l'obligation de remboursement, l'implication des sociétaires élus est faible, des erreurs de gestion et indécidations sont parfois commises par quelques agents, les conseils de surveillance sont peu opératoires.

Diverses mesures ont été prises, ou sont en cours d'application, qui visent principalement à raffermir les contrôles des activités des Caisses par les instances techniques des délégations régionales et de l'unité centrale. Au plan statutaire tout d'abord, les Coopec ont mis en place un comité de réflexion chargé de prévoir le toilettage des statuts et des règlements afin d'être en conformité avec la loi PARMEC. Au plan strictement technique ensuite : aménagement des locaux de la structure centrale, modernisation de 40 Caisses, programme d'informatisation afin de mieux suivre les flux financiers et de disposer de données comptables fiables et récentes. La possibilité est ainsi offerte aux délégations régionales et à la structure centrale de contrôler mensuellement les flux financiers de chaque Caisse. L'effort de rigueur financière doit être enfin renforcé par la fermeture des Caisses non rentables afin d'assurer la reconstitution des fonds propres. La perspective de faire des Coopec une structure capable, au terme de la transition, de couvrir seule l'essentiel de ses charges courantes – une couverture complète n'est pas à l'ordre du jour – implique aussi une hausse des recettes qu'amorce l'introduction de la CPD. L'assainissement financier passe aussi par un contrôle de la politique de crédit qui, impulsé par la Direction, se poursuit à l'échelon local *via* le détachement d'un agent régional spécialement chargé de suivre les procédures et les conditions d'octroi des prêts. On perçoit, au travers du contenu de ces différentes mesures, à quel point les objectifs financiers risquent de menacer une architecture fondée, au moins formellement, sur le sociétariat et la participation. Aussi divers séminaires et réunions sont-ils prévus qui doivent regrouper le personnel des coopératives afin de coordonner l'effort d'assainissement – et sans nul doute de faire admettre par les sociétaires les décisions prises jusqu'à présent par la direction centrale.

Le changement essentiel réside toutefois dans une politique de gestion et de formation du personnel et des responsables locaux élus qui, menée par les Coopec, apparaît comme un facteur-clé de la mutation escomptée. Il s'agit simultanément de professionnaliser les employés, et de donner aux responsables des Caisses les moyens d'apercevoir, et de mettre en œuvre, les exigences et contraintes locales résultant de leur appartenance à un Réseau national. Plus au fond, un contrat de travail en bonne et due forme devrait désormais être établi pour chaque employé, les bulletins de salaire étant émis par la structure centrale. Ces mesures, visant à stabiliser les personnels, s'accompagneront sans doute d'une revalorisation des salaires, ceux-ci étant actuellement peu incitatifs.

Le dernier élément, mais non le moindre, de cette réorientation touche au désengagement des cadres expatriés et à l'ivoirisation progressive de leurs postes (6). A la fois condition du délestage d'une lourde charge de fonctionnement et partant d'un retour à l'équilibre financier, l'ivoirisation devrait être assurée par promotion interne plutôt que par un recrutement à l'extérieur.

Contrairement à la plupart des dispositifs financiers décentralisés opérant actuellement en Côte-d'Ivoire, les Coopec ont été tenus de composer avec de lourdes contraintes financières et d'organisation, héritage des crises traversées au cours des vingt dernières années. La période de transition, mise en œuvre par l'encadrement technique du projet selon un échéancier détaillé, impose des révisions de structure, de comportements, de méthodes de travail et de pratiques du crédit qui semblent jusqu'à présent s'être effectuées sans heurts majeurs. La principale embûche est celle d'une déconnexion entre d'une part les instances mutualiste chargées de représenter les sociétaires, et d'autre part celles qu'animent des cadres techniques affectés par les organismes d'exécution du projet, SDID et CICM, en vue d'une rationalisation du fonctionnement et des comptes. Ce risque paraît actuellement être sinon tout à fait évité, du moins mis à distance au prix toutefois d'un programme de formation tendant à harmoniser les perceptions, et à ériger les représentants élus en autant de spécialistes et de permanents du Réseau. La reprise économique, qu'accompagnent un relèvement du taux

(6) Il importe de noter que la présence massive d'un encadrement expatrié s'entend moins dans le registre d'une coopération visant à pallier le déficit de cadres nationaux formés aux techniques bancaires et administratives – ceux-ci existent, et en nombre non négligeable du moins si l'on s'en réfère à la composition de l'encadrement dans les banques ivoiriennes –, que dans la volonté des bailleurs de mettre la direction des Coopec à distance des pressions et enjeux politico-financiers pendant toute la phase de réhabilitation, à laquelle la partie ivoirienne a été d'autant plus sensible qu'elle n'était pas en mesure de financer la période de transition, et qu'elle a perçu tout l'intérêt de cette conditionnalité dans la perspective de renouer des liens de confiance, jusqu'alors passablement distendus, avec les épargnants.

d'épargne intérieure et de nouvelles opportunités d'emprunt, crée enfin un environnement favorable aux réaménagements en cours (7).

Préoccupé dans l'immédiat par ses objectifs financiers, d'organisation et de formation interne, le Réseau accorde peu de place à l'opinion que sa clientèle se fait des produits et services qu'il propose ; et moins encore à ses attentes différenciées, en matière de crédit notamment. Les rapports d'activité n'évoquent ainsi la perception du dispositif par sa clientèle que par la seule mesure de l'augmentation du nombre des sociétaires. Cet indicateur, dont l'évolution est positive, est pourtant insuffisant pour valider l'orientation choisie. La progression des dépôts et prêts s'opère hors d'une réflexion sur les interactions entre les Caisses et les besoins de financement de la micro entreprise : quels sont actuellement les profil des opérateurs faisant appel aux services Coopec, quelle place ces patrons occupent-ils dans l'économie urbaine, quel est leur comportement envers le crédit (8) sont autant de questions non posées. Cette stratégie est pour le moment rendue possible par la création de Caisses dans des zones à fort potentiel d'épargne et aisément accessibles – milieux urbains et semi-urbains par exemple –, les excédents qu'elles dégagent devant permettre au Réseau de s'implanter dans des zones à faible potentiel et d'accès difficile – aires rurales, agglomérations sans poids économique important. On le voit : dans l'immédiat, la stratégie du Réseau Coopec, perceptible à la fois dans le choix des implantations locales, dans la priorité à l'épargne, dans la tutelle exercée sur sa composante mutualiste, dans l'unicité des instruments de crédit proposés, dans la pénalisation récente de la petite épargne, tend finalement plus à s'alimenter des dynamismes localisés afin de garantir son essor, qu'à renforcer ces dynamismes en forgeant des outils ajustés aux attentes.

Les intersections avec les logiques entrepreneuriales

Il reste que l'action des Coopec envers le financement de la micro entreprise est loin d'être négligeable. Elle est sans doute mesurable en

(7) Il convient de pondérer, puisque nombre d'intervenants s'investissent désormais dans la promotion de systèmes financiers décentralisés – on en trouvera quelques-uns dans les monographies suivantes – dont le rapport BCEAO-BIT de 1995 signale qu'ils ont « des philosophies, des objectifs et des stratégies divers voire contradictoires, avec le risque d'être préjudiciable aux intérêts des populations ».

(8) Les gérants, comités de crédit et responsables régionaux ont, en fait, une connaissance pratique approfondie des opérateurs auxquels ils s'adressent et des rythmes de l'activité régionale qui, une fois valorisée et exploitée, pourrait sans doute servir de levier à l'amélioration des taux d'engagement. Il est probable, de même, qu'un suivi statistique des opérations de prêt pourra mettre en évidence certains des comportements récurrents de ces milieux localisés – par exemple l'extrême prudence des artisans et petits commerçants du Nord envers le crédit, qui les pousse fréquemment à demander un remboursement par anticipation ou à sous-évaluer leurs besoins.

termes de crédits distribués aux petits opérateurs – soit environ le tiers des encours actuels de prêt. Mais plus encore, la double singularité du crédit Coopec à la petite entreprise – modalités de prêt peu différentes des autres types de crédit, absence de préoccupations développementalistes – croise au bout du compte, et à divers titres, des logiques entrepreneuriales locales telles qu'elles ont pu apparaître lors des enquêtes menées auprès des bénéficiaires. L'automatisme et la rapidité du financement des sociétaires ayant accumulé pendant six mois l'équivalent d'un droit à emprunt, fourni les garanties et monté un projet avec l'appui des gérants, permettent aux Coopec d'échapper aux lourdeurs, incertitudes et autres biais qu'engendrent des procédures de sélection plus complexes visant, par exemple, à estimer les performances et le potentiel des entreprises appuyées, attendant de celles-ci qu'elles se conforment à certaines obligations juridiques et fiscales ou à divers canons de la rationalité économique saisis par des indicateurs incertains – niveau minimal d'éducation, tenue d'une comptabilité régulière notamment. La nature des activités financées autant que l'usage effectif des sommes prêtées sont pour les Coopec un enjeu moins stratégique que pour les dispositifs de prêt spécialisés.

Les opérateurs interrogés au cours de l'enquête ont ainsi été financés aux fins d'extension, la plupart étant anciens dans la profession principale exercée, qu'il s'agisse d'artisans, de petits commerçants ou de salariés. Par ailleurs, plus de la moitié des entreprises destinataires du crédit avaient été créées il y a plus de dix ans, leur croissance interne ayant atteint un seuil jugé satisfaisant par leurs propriétaires, ceux-ci exprimant le souhait de diversifier l'activité plutôt que de consolider l'existant. Il est ainsi frappant de noter que les trois-quarts des petits patrons interrogés ont créé ou développé des activités secondaires. Ce point mérite d'être souligné dans la mesure où les stratégies de diversification, si courantes et légitimes de la part des promoteurs soucieux de disperser les risques, sont souvent ignorées ou éliminées du champ d'intervention des dispositifs. On constatera par ailleurs que l'absence de conditions préalables posées par les Coopec en matière de conformité aux réglementations en vigueur favorise le financement d'activités échappant, pour une bonne part aux contraintes fiscales : les trois-quarts des personnes enquêtées ne disposaient pas en effet d'agrément fiscal au titre de l'activité pour laquelle ils avaient obtenu le crédit. Parmi les bénéficiaires des crédits Coopec figurent, par exemple, des fonctionnaires en quête de revenus d'appoint tirés de petites activités commerciales, ne disposant pas d'un local fixe, de comptabilité précise et moins encore d'un enregistrement fiscal, et réalisant cependant des chiffres d'affaires importants (9).

(9) Citons pour mémoire telle famille dont les parents travaillent à l'Université, qui empruntent régulièrement aux Coopec afin de financer tous les deux mois un voyage au

Ce sont ainsi des logiques gestionnaires courantes que croisent les Coopec suite à l'absence de critères sélectifs à l'entrée et de suivi des activités. Elles sont plus nettement perceptibles dans le public des Caisses que parmi les établissements aidés par des organismes procédant, en amont du crédit, au choix d'un public supposé évolutif ou imposant en aval le respect et le contrôle de principes comptables standardisés. La formule des prêts Coopec aux micro et petits entrepreneurs touche ainsi des opérateurs dont les activités et les stratégies diffèrent sensiblement de celles du public des dispositifs plus sélectifs. Et rien n'indique que cette formule soit, au bout du compte, moins efficace.

*Les limites de l'optique financière :
un intérêt à emprunter objectivement limité*

Néanmoins, le crédit Coopec s'adresse aux seuls opérateurs ayant déjà accumulé une épargne, à la fois régulièrement et en quantité suffisante, de sorte que sont reproduites les hiérarchies urbaines entre micro et petits entrepreneurs – ne serait-ce que par l'éviction de ceux qui ne disposent pas d'épargne, ou dont le montant des dépôts est insuffisant pour financer un projet rentable. De ce point de vue, les Caisses locales s'adosent aux – et chevauchent les – dynamismes existants, plutôt qu'elles n'appuient par des financements adaptés les croissances potentielles. Elles s'exposent aussi à fournir du crédit à des épargnants modestes sur des projets à faible rentabilité, qu'elles précarisent d'emblée par le coût élevé du prêt, autant que par l'absence de soutien à caractère non financier. On retrouve ici l'ambiguïté, partagée par bien d'autres organismes de prêt, générée par une formule unique de crédit simultanément orientée vers des logiques entrepreneuriales d'artisans, de commerçants et des salariés pluriactifs, et vers des activités de taille réduite enracinées dans des stratégies domestiques de survie – ces petits prêts sont du reste souvent négociés à d'autres titres qu'à celui du prêt d'investissement.

De plus, pour les opérateurs, l'intérêt économique à emprunter auprès des Caisses est objectivement faible, la rentabilité sociale semblant de beaucoup supérieure. Le blocage de l'épargne à hauteur de 50 % du prêt induit en effet des taux d'intérêt considérables une fois rapportés à la somme effectivement empruntée, l'intérêt perçu par les opérateurs sur ces fonds bloqués étant, de plus, en partie repris par la CPD. Il est probable que la formule du Réseau trouve, du point de vue des opérateurs, tout son intérêt d'une part dans la fonction de garde-monnaie remplie par les

Portugal, durant lequel l'épouse achète pour deux millions de marchandises qui lui ont été commandées par son entourage, et qui sont revendues au retour avec une marge importante.

Caisses qui mettent l'épargne à distance des pressions exercées par l'environnement familial, et d'autre part dans l'obligation de constituer une épargne préalable en vue d'un projet.

Enfin, les relations entre les responsables locaux des Caisses et les autres structures d'aide semblent ténues, du moins dans les villes qui ont pu être étudiées. Le contact se limite au rapprochement régulier des listes d'opérateurs sollicitant un prêt. Plus dommageable encore semble le déficit d'information, et partant l'absence totale de synergie, entre d'un côté les Coopec et de l'autre les programmes orientés vers l'organisation et la formation des entrepreneurs. Il est peu probable que ce défaut de coordination locale soit totalement imputable aux responsables des Caisses, les directions du Réseau ne semblant guère soucieuses d'orienter leur réflexion sur l'appui au secteur privé et moins encore de contribuer, par leur poids institutionnel, au renforcement de l'audience – fut-elle locale – d'organismes aux conceptions différentes.

1.2. RCPB (Burkina Faso)

Réseau des Caisses populaires du Burkina

Une structure d'ampleur, d'importantes activités de crédit *

Le Réseau, bien connu au Burkina Faso sous son sigle RCPB, a pris naissance en 1972 à travers l'ouverture des premières Caisses populaires dans deux provinces du sud-ouest, la Bougouriba et le Poni. Des acteurs ruraux de ces zones rencontrèrent à cette date des représentants de la Compagnie internationale de développement rural (CIDR) – aujourd'hui Société de développement international Desjardins (SDID). Le contact, facilité par diverses ONG opérant dans la région, mena à un programme d'animation et de sensibilisation des groupements pré-coopératifs de ces provinces et les premières Caisses furent conçues sur le modèle des *Credit Unions* du Ghana, avec le souci de mobiliser la petite épargne au profit de projets de développement locaux. Dès la première année, trois Caisses populaires furent établies à Diébougou, Dissin et Koper.

En 1996, le Réseau comptait près de 100 000 membres, et les objectifs 1998 tablent sur la présence de 80 Caisses rassemblant plus de 120 000 sociétaires ; il est prévu de capitaliser 5 milliards d'épargne et de placer 3 milliards de crédit. Le statut juridique du Réseau des caisses populaires en fait désormais une coopérative d'épargne et de crédit placée sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, les buts prioritaires consistant à mobiliser et sécuriser la petite épargne, à promouvoir des services financiers accessibles et adaptés aux besoins de développement local. Par ailleurs, l'administration et la gestion de la structure doivent respecter des principes coopératifs et démocratiques.

La montée en puissance du Réseau : une capitalisation progressive d'expériences réussies

En octobre 1996, le RCPB était représenté dans douze provinces et comptait 41 Caisses, dont 18 semi-urbaines ou urbaines et 23 rurales. Plus de 86 000 membres coopérateurs y étaient inscrits – dont 64 % d'hommes, 28 % de femmes, 8 % de personnes morales, groupements et coopératives essentiellement. Le Réseau emploie 125 salariés permanents auxquels s'ajoutent 700 dirigeants bénévoles dans différentes instances. A la même date, l'épargne collectée était de l'ordre de 4,7 milliards, le montant des crédits accordés à plus de 6 500 emprunteurs atteignant 2,7 milliards, soit un rapport prêts/dépôts de 56 % – ratio particulièrement élevé, comparé à celui des Coopec ivoiriennes.

* par Loussir Badolo (FASEG).

La puissance actuelle des Caisses populaires du Burkina est le produit d'une histoire faite de quatre périodes principales. La première, pionnière (1972-1974), est relative à l'assimilation des principes coopératifs par les responsables et ressortissants des premières Caisses – trois sont situées dans la Bougouriba, quatre dans le Poni. Un programme d'information et de sensibilisation initie alors la population aux techniques de mobilisation de l'épargne, à la participation et au contrôle effectifs d'une institution à vocation autogérée. La deuxième phase (1974-1984) est de formalisation des structures et activités du Réseau : dès 1976, les sept Caisses existantes se dotent d'une faîtière régionale coopérative, nommée Union régionale des Caisses populaires de la Bougouriba (URCPB) ; quatre nouvelles Caisses adhèrent au Réseau ; cinq Caisses commencent à faire du crédit. Au total, le Réseau regroupe 10 000 membres dont 10 % seulement sont des femmes.

La troisième période (1985-1987) est marquée par l'affirmation et la reconnaissance des Caisses, rendues possibles par une rationalisation des méthodes d'action, résultant d'une instrumentation habile des expériences passées. Les Caisses développent ainsi un système comptable, se dotent d'une planification annuelle, mènent des études socio-économiques, instaurent des démarches de suivi et de contrôle, constituent un service d'inspection et de vérification. La qualité du Réseau des Caisses est peu à peu reconnue, sa notoriété et sa crédibilité se développent, notamment auprès de nombreux projets de développement du pays et d'Afrique de l'Ouest. La quatrième séquence, de 1987 à nos jours, est marquée par l'expansion considérable du Réseau. En huit ans en effet, le nombre total des Caisses populaires passe de 11 à 53. Le développement de l'économie monétaire suscite de nouveaux types de besoins en matière de scolarité, de santé, d'alimentation, etc., et simultanément de nets désajustements entre les rythmes des entrées et sorties monétaires des ménages ruraux ; et l'expérience du Poni et de la Bougouriba, confirmant l'existence d'un potentiel d'épargne non négligeable, peut alors être étendue.

L'URCPB passe de 11 à 13 Caisses, l'expérience s'implantant dans de nouvelles régions. L'Union du Yatenga et du Passoré (URCPY) compte 12 Caisses, celle du plateau central (URCPC) qui deviendra le laboratoire des Caisses coopératives urbaines en compte 17. Enfin, l'Union du Houët et de la Comoé (URCPHC), dernière née, compte désormais cinq Caisses opérationnelles. A ces différentes implantations régionales s'ajoute en 1988 la création d'une unité de coordination, précurseur de la Fédération nationale. L'année 1995 est marquée par l'ouverture d'un Réseau dans l'Est du pays – cinq Caisses fédérées par une pré-union régionale située à Koupéla.

La qualité et l'ancienneté de l'expérience accumulée par le Réseau des Caisses du Burkina explique que celui-ci accueille désormais bon nombre de stagiaires venant de pays voisins, et qu'il soit en mesure de fournir des appuis institutionnels à d'autres réseaux mutualistes ouest-africains.

Les interventions financières : formules multiples, accès simplifié

Devenir membre d'une Caisse suppose des démarches simples et la mobilisation de très modestes ressources financières. Pour l'essentiel, la procédure d'adhésion à une agence locale repose sur la présentation d'une pièce d'identité, de deux photos, et sur un versement minimal de 1 000 francs dont 500 francs pour l'acquisition d'une part sociale ouvrant droit à participation et à décision aux assemblées générales, 400 francs pour la prise en charge des frais du local, 100 francs enfin de droit d'entrée. Par la suite, l'adhérent pourra épargner selon ses possibilités et accéder aux services de la Caisse. Les conditions d'accès aux crédits sont, de même, peu contraignantes : il suffit d'être membre de la Caisse depuis au moins quatre mois, de résider ou de travailler dans la zone, d'avoir atteint la majorité légale ou sociale et d'avoir déjà effectué des transactions sur son compte.

Conformément à l'approche financière « épargne avant crédit », la capitalisation de dépôts est la condition *sine qua non* de l'activité de prêt, de sorte que la structure burkinabè, misant sur une articulation des Caisses rurales et urbaines à partir de 1988, a pu considérablement développer le montant des ressources qu'elle mobilise. Aussi a-t-elle été en mesure, au cours des dix dernières années, d'augmenter son activité de crédit – tranchant, il est vrai, avec la politique fort prudente observée initialement.

La stratégie de prêt, désormais offensive, repose sur l'ouverture de nouvelles Caisses de crédit, et sur le recours à divers fonds de garantie permettant au Réseau de démultiplier l'offre de crédit : les Caisses sont ainsi parvenues à développer leurs opérations de prêt en direction du secteur productif et marchand intermédiaire – petites entreprises personnelles, coopératives notamment. Par ailleurs, le Réseau s'est implanté sur le marché du crédit aux coopératives, groupements villageois et marchés autogérés (MAG) de la filière coton. Enfin, l'accès au crédit est désormais ouvert à de petits collectifs, notamment féminins, rassemblant cinq à six personnes ne disposant pas d'épargne préalable, de garantie matérielle et d'apport personnel. Rassemblés sur la seule base d'une caution morale, ces membres solidaires peuvent emprunter, une part du remboursement servant à la constitution d'une épargne collective ou individuelle.

A la différence des coopératives ivoiriennes, les Caisses implantées au Faso disposent d'une solidité financière et d'une expérience les autorisant à diversifier les formules de prêt. Les grands types de crédit, segmentés eux-mêmes en de multiples modalités, concernent la consommation des ménages au moyen d'avances sur salaire aux fonctionnaires, de prêts d'équipement ou de « crédit social » destiné aux baptêmes, funérailles, etc. En second lieu, ils concernent les activités agricoles pour des achats

d'intrants ou de matériels de production. Enfin, des crédits peuvent être accordés pour l'acquisition immobilière. Mentionnons aussi les prêts « communautaires » ouverts aux groupements villageois ou féminins, et ceux destinés aux secteurs marchand et artisanal.

Soulignons le poids désormais considérable de l'Union régionale des Caisses du Plateau central (URCPC) dont les 17 Caisses rassemblaient, fin 1996, une épargne de plus de trois milliards soit les deux-tiers de l'épargne totale du Réseau. L'Union compte, de plus, quelque 58 000 adhérents, et près de 70 % des emprunteurs du Réseau. Les dynamiques d'épargne et de crédit du milieu urbain, on le voit, s'imposent peu à peu comme les facteurs-clé de l'activité de la structure.

Le poids relatif des crédits aux micro et petites entreprises

Aux dires des responsables de l'URCPC, les statistiques officielles de prêt direct aux entreprises sont peu fiables, car nombre de coopérateurs empruntent sans nécessairement signaler leur statut d'opérateur. Ainsi, si l'on s'en réfère aux seuls rapports de l'Union, celle-ci n'aurait fait aucun crédit à des entreprises en 1994 – à une seule en 1995, et à trois l'année suivante. En réalité, les petits patrons financés sur crédits des Caisses sont nettement plus nombreux, conformément d'ailleurs à la facilité avec laquelle ils ont été identifiés puis approchés dans le cadre de l'enquête. En revanche, les rapports des années 1996 et 1997 signalent une hausse significative du nombre des petits patrons emprunteurs enregistrés.

Fonds de garantie logés à l'URCPC

Nom	Couverture
CAPEO	50 %
PMER	50 à 65 %
AFOP	50 %
Afrique Verte	50 %
SOCODEM	60 %
AFVP	50 %
UGVBM	50 %
Boucle du Mouhoun	50 %
Ambassade du Canada	100 %
PERCOM	60 %
BA	50 %
FAU	60 %

C'est néanmoins par le biais d'une douzaine de fonds de garantie que l'URCPC exerce une influence non négligeable dans l'accès des petits opérateurs au crédit. Ces fonds, déposés auprès de l'URCPC qui a pour charge de les gérer, interviennent en cas de défaillance de remboursement de la part d'une unité parrainée par l'organisme détenteur. La garantie

couverte varie, selon le fonds, de 50 à 100 % du montant de l'emprunt. Celles couvertes à 100 % viennent du Fonds de garantie de l'Ambassade du Canada et ne concernent que le monde rural.

Les responsables de l'Union confirment que la présence de fonds de garantie assouplit considérablement l'accès au crédit pour bon nombre de petites entreprises d'autant que la Caisse, si elle estime que le projet pour lequel l'emprunt est contracté est rentable, peut décider de participer directement au financement de l'établissement à hauteur de 20 millions, parfois plus, bien que le montant maximum des prêts soit fixé à 10 millions. Par ailleurs, dans le fonctionnement courant des fonds, l'Union est souvent en mesure d'imposer ses conditions en matière de taux de couverture voire d'analyse du dossier, cet usage permettant de discipliner la clientèle et d'harmoniser les interventions.

*L'organisation administrative et financière :
premiers pas vers l'autonomie de gestion des Caisses*

La Caisse populaire, structure de base, dessert une ou plusieurs entités résidentielles – village, quartier. Son rayon d'action ne dépasse pas, dans le milieu rural, une quinzaine de kilomètres afin de demeurer accessible au paysan à pied. Elle peut octroyer un crédit compris entre 100 000 francs et 3 millions. La mission de la Caisse de base est la collecte de l'épargne et sa redistribution, partielle, sous forme de prêt à ses membres. L'Union régionale, pour sa part, naît du regroupement d'au moins cinq Caisses – 20 Caisses pour les plus importantes – et fournit une assistance en services divers : appui technique, formation, gestion des liquidités, etc. L'Union est néanmoins chargée de l'octroi des crédits d'un montant compris entre 3 millions et 10 millions, et assume un rôle de péréquation des épargnes locales. L'Unité de coordination, structure de troisième niveau, dessert les Caisses et les Unions en services d'inspection, de vérification, de communication. Elle coordonne aussi la formation et assure une représentation uniforme à l'échelle nationale. Emanation des Unions régionales, cette centrale a surtout pour principale raison d'être le financement du développement national.

Chaque échelon de l'organisation, autonome en terme de structure et de finance et disposant d'une personnalité juridique, est doté d'une armature coopérative comportant une assemblée générale, un conseil d'administration, un comité de crédit, un comité de contrôle. Disposant désormais d'une assise et d'un savoir-faire importants aux divers échelons de la structure, pressé en outre par les sollicitations émanant des entités de base, le Réseau a amorcé une profonde refonte des circuits internes de financement qui, à terme, devrait laisser aux Caisses une plus grande souplesse de gestion des fonds locaux, et spécialiser la structure faîtière dans une activité de prestation de services facturés.

Dans le circuit financier à l'œuvre jusqu'à présent, la Caisse de base est le collecteur de l'épargne des coopérateurs. Des raisons autrement plus importantes que la seule perception d'intérêts, dont le versement est d'ailleurs arrêté, poussent les adhérents à déposer leur épargne : en accord avec de nombreux analystes, on évoquera ici le manque d'institutions capables de collecter et de sécuriser l'épargne des populations, ainsi que le souci des coopérateurs de protéger leurs ressources contre la pression sociale familiale ou de l'entourage, enfin la perspective d'obtention de prêts.

Les dépôts des Caisses de base sont, pour partie, recyclés sous forme de prêts aux adhérents locaux en contrepartie d'un intérêt de 16 %. Les soldes non prêtés localement sont adressés, contre un intérêt de 2,5 % (10), aux Unions qui sont habilitées à les employer pour effectuer des prêts de 3 à 10 millions aux quelques entrepreneurs éligibles. Enfin, les Unions régionales placent le reliquat des dépôts auprès des banques commerciales qui offrent un taux de 4,5 %. Au total, les Unions réalisent leur marge sur le différentiel, d'environ 2 %, entre le taux qu'elles versent aux Caisses et celui qu'elles obtiennent des banques.

Le Réseau compte désormais généraliser un nouveau circuit financier, dans lequel les Unions régionales transféreront aux Caisses la totalité des intérêts versés par les banques. Elles devront également leur reverser les revenus tirés de leurs propres opérations de prêts. Toutefois, afin de couvrir leurs charges de fonctionnement, les associations mutualistes disposeront chacune d'un budget fixé par le conseil d'administration composé des représentants des Caisses ; et les services dispensés aux structures de base seront facturés en fonction de leurs actifs. Ainsi, les Unions n'entreront plus en concurrence avec les Caisses sur les opérations de prêt. Ces structures dépensières seront en outre tenues à plus grande responsabilité quant à la gestion de leur budget.

La pérennité financière : réalités et mythes

La pérennisation de la structure a été dès l'origine un objectif central, l'expérience accumulée dans la Bougouriba ayant à cet égard permis de mettre à l'épreuve diverses méthodes de promotion et d'expansion des Caisses, et de réaliser de substantielles économies en ressources humaines et dans les délais de traitement des dossiers et de gestion des comptes. La responsabilité des Caisses locales et, plus progressivement, des autres organes du Réseau, est désormais passée aux mains des nationaux. Mais pour parvenir à ces résultats organisationnels et amorcer, tant au plan des

(10) Une autre source de financement des Caisses de base, lors des premières années de fonctionnement, vient de subventions versées par l'Union dont elles dépendent.

finances qu'au plan des compétences, un processus auto-entretenu, il a fallu persuader les bailleurs du caractère impérieux du maintien de l'assistance sur une période plus longue que celle initialement évoquée. Les structures faîtières restent en effet globalement dépensières, et rien n'indique que leur renoncement au différentiel bancaire, et la vente des services rendus, les mènent vers l'autoportage.

Globalement, le RCPB a amélioré son taux d'autofinancement et s'est rapproché de l'équilibre comptable. Les Caisses urbaines s'autofinancent en moyenne en deux ans de fonctionnement, et les Caisses rurales en sept ans – contre quinze ans il y a quelques années. Mais l'objectif ultime de l'Union est que chacune parvienne rapidement à couvrir ses charges de sorte que la rentabilité est devenue un critère central d'action, même si les buts sociaux n'ont pas disparu des préoccupations affichées par le Réseau. L'autofinancement passe, entre autres choses, par la qualité du portefeuille de crédit, et les responsables multiplient les visites aux emprunteurs afin de juger de l'emploi des fonds – elles sont automatiques dès le premier retard de remboursement. Cette politique a un effet direct sur l'amélioration du remboursement, proche de 95 % actuellement. L'un des soucis majeurs des responsables est aussi d'accentuer la formation des coopérateurs, afin d'éviter les échecs liés à une mauvaise gestion des crédits – environ 50 % des prêts distribués serviraient à des fins non déclarées lors de la demande.

2. Les structures de petit crédit aux opérateurs urbains : l'atout de la proximité

2.1. PASI (Côte-d'Ivoire)

Programme d'appui au secteur informel

Une structure en quête d'intermédiaires *

L'important Programme d'appui au secteur informel (PASI) est une composante, spécialisée dans le soutien à la micro entreprise, de la troisième phase du vaste Programme de développement urbain (PDU 3) financé par la Banque mondiale. A compter de 1995, ce programme d'aide au secteur informel a été intégré au Programme d'appui à la conduite d'opérations municipales (PACOM).

L'action du PASI : entre appui à l'entreprise et lutte contre la pauvreté

En janvier 1987, la Banque mondiale et le gouvernement ivoirien ont en effet conclu un accord de prêt en direction des opérateurs du secteur informel de la ville d'Abidjan et des zones urbaines périphériques. Le montant initial de la ligne était de 520 000 dollars destinés à l'exécution du programme sur la période 1991-1994. Un second soutien a été consenti ultérieurement par la Banque, pour couvrir les charges de la seconde phase du projet dont le terme est prévu en fin d'exercice 1997. Le but du programme était guidé par le souci de renforcer la dynamique des micro et petites activités entrepreneuriales, mais s'intégrait aussi dans la politique de lutte contre la pauvreté urbaine, entendue comme un effet transitoire des mesures d'ajustement structurel.

Le PASI est ainsi situé à la charnière entre deux conceptions, du reste débattues au sein de l'organisme bailleur, l'une misant sur l'essor d'un milieu entrepreneurial de petite taille, et l'autre, liée aux résultats alarmants des enquêtes sur les effets sociaux de l'ajustement, comptant aider les populations pauvres à développer des activités génératrices de revenus. La démarche du programme vise à proposer des crédits aux opérateurs afin de soutenir leur activité, et à inciter ceux-ci à constituer une épargne régulière. Chaque remboursement du capital et des intérêts est en effet assorti d'un dépôt qui, effectué par l'emprunteur, alimente son compte d'épargne. Signalons qu'à la date de mise en œuvre du programme, aucune initiative d'envergure n'était menée auprès des micro opérateurs urbains ivoiriens.

La conception initiale du projet PASI ne fait aucune référence à une participation directe du public-cible à l'élaboration du programme qui lui

* par Charlie Digui (ENSEA) et Yvan Guichaoua (IRD).

est destiné. Par ailleurs, les données statistiques sur l'essor de la pauvreté suffisaient à justifier une intervention financière auprès des populations urbaines, sans qu'une enquête préalable se soit imposée afin d'évaluer les besoins effectifs de financement à la création ou à l'extension de micro entreprises. C'est lors d'une phase pilote du projet que l'expérimentation des instruments d'intervention, et leur ajustement progressif aux attentes du public-cible, ont été testés.

Ambiguïtés et compromis autour du montage

Le montage institutionnel du programme a fait l'objet de longues et difficiles négociations entre les autorités ivoiriennes et les bailleurs afin de désigner le maître d'œuvre du programme, le coordinateur, ainsi que les organismes chargés d'en assurer l'exécution de terrain. Au terme des discussions entre la Banque mondiale et l'Etat ivoirien, un double compromis a été trouvé, conférant tout d'abord à diverses associations ivoiriennes un rôle d'intermédiaires chargés d'identifier les opérateurs bénéficiaires, d'effectuer un suivi et de procéder au recouvrement. Ce premier compromis inaugural, issu de transactions d'ordre politique et diplomatique (11), n'était pas sans risques en ce que qu'il fit l'impasse sur les critères de compétence, d'efficacité et de neutralité des organismes sélectionnés : le monde des ONG ivoiriennes reste en effet peu expérimenté et faiblement professionnalisé en matière de soutien aux micro entreprises. De fait, cet accord circonstanciel a démontré très vite ses limites fonctionnelles, et lourdement pesé sur les objectifs et les résultats du projet de sorte que nombre de réorganisations internes ont été rendues nécessaires en cours d'exécution du projet. On verra plus tard qu'il constitue à ce jour, alors que le dispositif s'apprête à une vaste mutation, l'un des principaux obstacles aux évolutions envisagées. Le second compromis a permis à l'Association française des volontaires du progrès (AFVP) d'être le coordinateur du programme d'appui, assurant ainsi l'interface entre la Banque mondiale, le maître d'œuvre exerçant la tutelle – le Ministère ivoirien de l'Economie, des Finances et du Plan – et les organismes de terrain. Ce choix tient à la fois au souci du bailleur de faire contrôler, par un organisme réputé pour sa rigueur gestionnaire, l'emploi des fonds mis à disposition, et au vœu de la Coopération française d'être associée à l'initiative.

(11) Le bailleur souhaitait en effet que le financement ne soit pas directement administré par un organisme d'Etat, afin d'éviter toute dérive clientéliste et de ne pas compromettre d'emblée les taux de retour sur prêt ; les autorités ivoiriennes, en contrepartie, ont pu imposer l'intermédiation d'organismes non gouvernementaux ivoiriens fournissant, au moins de façon formelle, les gages de leur indépendance et de leur neutralité politique ; en outre, le Ministère des Finances a été désigné maître d'œuvre.

C'est à la Direction et contrôle des grands travaux (DCGTx) qu'il est revenu d'identifier les organismes non gouvernementaux susceptibles de participer à l'exécution du projet, et de répartir leurs aires respectives d'intervention. Aucun appel d'offre n'a été lancé. Initialement retenu comme opérateur de terrain, l'Institut africain pour le développement économique et social (INADES) s'est rapidement retiré, sa spécialisation dans la formation ne l'inclinant pas à s'impliquer dans les enjeux locaux qu'implique la gestion de crédits. Le Comité international des femmes africaines pour le développement (CIFAD) et l'Union des coopératives artisanales de Côte-d'Ivoire (UCOPACI) ont été pressentis. Le choix du Comité national des opérateurs du secteur informel (CONOSI) – cf. plus loin – fut peu enthousiaste, mais cette ONG était alors la seule orientée vers la structuration du secteur informel – rappelons que sa création, en 1987, faisant suite à un séminaire organisé par le Bureau international du travail (BIT) sur les petits métiers urbains, visait à occuper le champ de l'aide à la micro entreprise et à centraliser projets et ressources qui devaient y être affectées. La sélection des ONG de base a ultérieurement été revue par les coordinateurs de l'AFVP au vu des résultats acquis. En outre, dès la seconde phase du projet, l'Association a commencé à gérer directement des antennes de base, tendant ainsi à pondérer le rôle des ONG ivoiriennes.

Au lancement de la phase pilote, les coordinateurs du programme collaborent ainsi avec sept organismes de terrain aux vocations fort différentes : le Centre Abel, le CONOSI, l'Association nationale d'aide aux prisonniers (ANAP), l'Ambassade biblique de Côte-d'Ivoire (AMBACI), l'UCOPACI, le CIFAD, le Service de la promotion humaine (SPH-Caritas). AMBACI et SPH sont des associations confessionnelles intervenant auprès des membres de communautés religieuses, l'une et l'autre ayant l'habitude du don en direction des populations démunies. L'ANAP, pour sa part, se donne pour but d'aider les anciens prisonniers dans leur réinsertion professionnelle et sociale. Le Centre Abel s'occupe des jeunes en situation d'échec scolaire ou connaissant des difficultés d'ordre familial ; il assure une formation professionnelle, les encadre par un suivi de terrain, leur propose parfois un placement. Le CIFAD se consacre exclusivement à la promotion du petit entrepreneuriat féminin. L'UCOPACI, créée en 1990, appuie les regroupements coopératif des artisans. Cette brève revue des organismes de terrain suffit à indiquer la dimension caritative et sociale du programme, et la diversité des publics ainsi visés. En la matière, on cherchera vainement une cohérence du projet entrepreneurial tant les trajectoires sociales des publics-cibles diffèrent, et tant la dispersion tient au choix des structures d'encadrement. A l'origine, les structures de base interviennent toutes à Abidjan ou dans sa périphérie, le Centre Abel opérant en outre à Bassam.

Ces structures de proximité sont liées à l'AFVP par des conventions et ne reçoivent aucune contrepartie financière pour le travail dont elles sont chargées. De même, les frais de fonctionnement qu'elles engagent au titre de leur contribution au projet restent à leur charge. En revanche, les agents de base chargés de gérer les prêts, ainsi que les chefs d'antenne, perçoivent une rémunération prise sur le budget du Programme d'appui. Il convient de noter que ces structures porteuses ne peuvent être tenues pour responsables des impayés de leurs promoteurs. A terme, les ONG de terrain sont appelées à rémunérer elles-mêmes les agents de base sur les recettes encaissées : intérêts des crédits accordés, frais de montage et d'ouverture des dossiers de prêt. En pratique, l'antenne PASI forme au sein de ces organismes d'accueil une enclave sans rapport fonctionnel avec leurs activités ordinaires.

Une démultiplication extrême des structures participantes

A une échelle plus large, le montage du PASI a induit une répartition des tâches passablement complexe entre les différentes parties, qu'on résumera comme suit. La Banque mondiale est le principal bailleur d'un programme qui le lie au Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, contractant de ce prêt dans les conditions définies par *International Development Agency* (IDA) (12). Les fonds sont domiciliés à la Caisse autonome d'amortissement (CAA), et c'est par l'intermédiaire de la Direction des investissements publics que le Ministère supervise les transferts de fonds entre la Banque mondiale et la CAA. Au plan opérationnel, l'AFVP dont le siège est situé à Abidjan coordonne l'action des ONG décentralisées. Elle collecte les informations sur les opérations de terrain, et s'enquiert des dispositions prises par le Ministère, seul maître d'ouvrage du programme. Par ailleurs, un comité de suivi a été créé, composé de représentants du gouvernement – la présidence en revient du reste aux responsables de la Direction de la planification et du développement régional –, de la DCGTx, de la Mission d'appui à la conduite des opérations municipales (MACOM), de la CAA et de la Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO) ; l'AFVP en assure le secrétariat.

D'amont en aval, le fonctionnement financier du programme compte nombre d'écluses entre le bailleur et le destinataire final. En premier lieu, la Banque mondiale procède au décaissement des fonds en direction de la

(12) Notons d'emblée qu'en cours d'exécution du programme d'appui, un volet d'accompagnement des effets sociaux de la dévaluation de 1994 sera adjoint au projet, via un fonds spécial de développement débloqué par la Coopération française, d'un montant de 47 millions utilisés au financement de 13 prêts sans intérêts.

Caisse autonome, celle-ci ouvrant alors de façon simultanée un compte « service de la dette » destiné à les recevoir, ainsi qu'un compte d'opération pour les décaissements qui alimenteront progressivement le projet. En second lieu, l'AFVP détient un compte pivot à la BIAO afin de recevoir les virements provenant de la CAA. En troisième lieu, les structures de proximité se voient attribuer les montants correspondant aux dossiers de crédit approuvés par le comité de suivi – ils leurs sont versés sur leur compte courant domicilié à la BIAO. Les opérateurs privés, en quatrième lieu, sont libre d'encaisser le montant total du crédit qui leur a été accordé, ou d'effectuer des décaissements partiels en fonction de leurs besoins. Ces bénéficiaires, enfin, remboursent leur emprunt par des versements sur le compte d'épargne des structures locales, le cumul des fonds collectés étant ensuite transféré en direction du compte pivot du projet.

Une longue phase d'expérimentation des outils et objectifs du PASI

Les concepteurs du programme se sont donnés pour objectif principal de permettre aux micro entrepreneurs d'accéder au crédit afin de générer des emplois dans un environnement marqué par l'ajustement structurel, et de contribuer à sécuriser les opérateurs en les incitant à constituer une épargne sur leurs bénéfices. Toutefois, des objectifs intermédiaires ont été définis dans un échéancier en trois étapes, soit une « phase pilote » suivie d'une période de transition ou « première phase », menant à une période de croisière ou « deuxième phase » au cours de laquelle les équilibres financiers, l'organisation interne et les outils d'intervention doivent être à leur optimum d'efficacité.

Ainsi, la phase pilote a eu pour objectifs premiers de mesurer les effets du crédit direct sur le développement des activités du secteur informel ; de tester différentes méthodes d'approche des publics et de financement des activités. Il s'agissait aussi de démontrer la rentabilité financière interne et externe d'opérations d'aide aux petits entrepreneurs urbains.

La phase transitoire, prolongement de la phase pilote, prévoit la consolidation des acquis, et la mise en place d'un dispositif durable à partir d'une analyse approfondie de l'expérience initiale. Il s'est agi de déboucher sur l'élaboration finale des conditions d'équilibre financier du programme – taux de recouvrement à obtenir impérativement, taux d'intérêts à pratiquer, portefeuilles de prêts minimum à imposer aux agents de base, répartition optimum des prêts par secteur d'activité, taux de prêts à la création et à l'extension, etc. La phase transitoire vise également à développer l'usage de l'épargne chez les petits promoteurs aidés et d'en évaluer l'incidence sur l'autoportage financier du dispositif. La seconde phase, enfin, devrait aboutir à la naissance d'un Réseau de mutuelles de crédit et d'épargne doté de l'autonomie juridique.

C'est donc au terme d'expérimentations diverses que le Programme d'appui au secteur informel a élaboré ses instruments actuels de crédit et d'une méthodologie d'intervention dont les principaux axes sont consignés dans un guide complet. Le PASI propose des prêts variant entre 30 000 francs et 3 millions, les remboursements pouvant être échelonnés sur des périodes variant d'un mois à 3 ans. Ces prêts s'adressent *a priori* à tout opérateur exerçant ou souhaitant exercer dans le secteur informel urbain, sans considération de sexe, de lieu – encore cette conditionnalité s'est-elle dans les faits imposée par la localisation des antennes –, de nature de l'activité ou de nationalité.

L'accès aux prêts :

des sélections explicites aux évictions implicites

Conformément à l'optique dite de « crédit avant épargne », l'accès aux prêts n'est pas soumis à la constitution préalable d'une épargne servant de garantie et d'apport – tel est le cas de bon nombre de systèmes financiers décentralisés qui, à l'instar des Coopec ou du Fonds mutuel de développement du secteur informel (FMDESI), s'appuient en priorité sur la conversion de ressources locales en crédits de proximité. De ce point de vue, la dotation de la Banque mondiale donne au PASI un degré supplémentaire de liberté dans la gestion des crédits, ces derniers étant un produit d'appel en vue d'une épargne ultérieure. L'obtention d'un prêt est toutefois soumise à une condition minimale, mais d'une importance considérable sur la sélection des opérateurs, qui impose la présentation d'un aval salarié prenant en charge les éventuelles défaillances de remboursement. Lorsque le prêt dépasse la somme de 1,5 millions, l'opérateur doit présenter deux avals. En l'absence d'un tiers solvable se portant aval, la présentation de garanties matérielles peut être admise, par exemple le nantissement d'équipements, si leur valeur représente deux fois le montant du prêt. Par ailleurs, tout matériel acheté à l'aide du financement obtenu est nanti jusqu'au remboursement total du prêt. A partir de 1996, et à l'examen des difficultés éprouvées par bon nombre de micro entrepreneurs, le PASI a élargi ses conditions en acceptant, à titre de garantie principale, le nantissement de loyers, les reconnaissances de dettes signées de grands commerçants de la place, ainsi que le blocage de l'épargne déposée par les promoteurs sur le compte géré par l'antenne. D'autres accommodements sont encore possibles, dès lors que le risque est couvert intégralement. Il reste que la modalité la plus courante d'accès aux crédits consiste en la présentation d'un aval. Cette conditionnalité n'est d'ailleurs pas particulière au PASI, la plupart des organismes d'aide en Côte-d'Ivoire l'imposant à titre principal ou complémentaire.

L'étude des dossiers financés, et les entretiens avec les opérateurs bénéficiaires de l'appui du PASI, laissent toutefois apparaître divers

critères sélectifs implicites établis par l'usage, qui n'ont nullement valeur de consigne de fonctionnement, ni ne résultent d'une intention affirmée, mais auxquels les structures de base ont communément recours afin d'assurer leur rentabilité. Leur application récurrente a pour effet de modifier sensiblement les profils socio-économiques du public-cible visé. En premier lieu, le secteur d'activité du postulant doit tout d'abord être jugé dynamique et si possible à faible taux de risque par les agents de base, de sorte que les prêts de court terme aux petits commerçants – prêts les plus rentables et les plus sûrs –, atteignent parfois 85 % du total des encours dans certaines antennes. En second lieu, et bien que le projet impose que 30 % des crédits bénéficient à des créateurs d'activités, les risques encourus sur cette catégorie de prêts poussent les antennes, dont l'intéressement est indexé au niveau des recouvrements, à privilégier les extensions qui représentent fréquemment 80 % des encours. En troisième lieu, l'accès au crédit semble d'autant plus aisé que le demandeur est âgé, bien implanté dans son domaine d'activité, de sorte que les extensions financées tendent à marginaliser les catégories jeunes de l'entrepreneuriat local ou, à tout le moins, les opérateurs les moins assurés sur leur marché. En quatrième lieu, il revient aux agents de base chargés des dossier d'évaluer la fiabilité des demandeurs ; l'opération repose d'abord sur l'estimation de la réputation de ceux-ci, de leur moralité, de leur capacité à gérer le crédit et l'entreprise. Il a pu être relevé maintes fois, lors d'observations de terrain, que les choix des agents de base ne font pas l'économie de jugements fort subjectifs sur les parcours personnels et l'origine sociale des solliciteurs, par exemple en matière de compétences scolaires ou d'opinions sur la nature de leur activité (13), ainsi que sur les possibles incidences financières de l'environnement domestique et relationnel proche. Les contraintes familiales pesant sur le candidat, autant que les soutiens qu'il peut mobiliser, sont autant de critères importants de la décision finale. L'emploi de ces critères implicites, sans doute inévitable et compréhensible du point de vue du dispositif, lie la décision d'octroi d'un prêt à l'appréciation des agents de base, et il faut se demander si, en l'absence d'une formation adaptée, ces derniers disposent des moyens de rassembler et traiter l'information pertinente (14).

(13) Cette remarque qui vaut pour la quasi-totalité des organismes d'appui au secteur privé, n'a pas pour but d'invalider les jugements immédiats portés par les agents, mais plutôt d'insister sur le déficit d'information et de connaissance maîtrisée des marchés locaux et des milieux d'opérateurs, qui contraint les agents à ne mobiliser, dans leurs jugements, que les quelques variables comptables disponibles, assorties de points de vue subjectifs sur les opérateurs et leurs entreprises.

(14) Par exemple, si l'on s'en tient au guide méthodologique, l'agent de base doit explorer, pour l'activité concernée, l'état « du marché, de la concurrence, l'aptitude technique du promoteur, éventuellement de son personnel ».

Par ailleurs, la nationalité des postulants figure manifestement au rang des critères de sélection puisque 98 % des bénéficiaires du PASI sont des Ivoiriens. Il ne s'agit plus de procédures involontaires ou intuitives, mais d'une volonté délibérée de mise en conformité avec les consignes gouvernementales d'ivoirisation. Au terme de la phase pilote, le rapport d'activités rédigé par le coordinateur du programme mentionne du reste, avec raison, que ce taux ne reflétait pas la réalité sociologique du secteur informel. Il fut suggéré alors d'équilibrer les financements par l'intégration d'opérateurs non ivoiriens, expérimentés et aptes à présenter des sûretés réelles. Cette proposition, conforme à l'éthique et aux objectifs du projet, ne paraît pas avoir été retenue. L'ouverture n'a pas eu lieu, d'autres raisons l'emportant sans doute, et le quota d'opérateurs étrangers reste singulièrement limité.

C'est avec plus de nuances que le PASI s'attache à rendre compatible l'impératif de rentabilité du dispositif et les attentes des micro opérateurs urbains. Il est ainsi convenu que chaque agent de base devra, en période de croisière du projet, administrer un portefeuille de près de 34 millions de prêts, composé d'environ 33 prêts d'un montant moyen de 950 000 francs, et de 25 petits prêts d'un montant moyen de 95 000 francs. La pondération des risques a de plus conduit à détailler la composition du portefeuille idéal qui doit compter, en encours de prêts, environ 30 % de création d'activités et 70 % d'extensions. La répartition doit enfin être égale entre le soutien aux activités féminines et masculines. Un souci d'équilibre financier préside manifestement à l'établissement de ces principes : la répartition entre les « petits prêts » inférieurs à 150 000 francs et remboursables sur deux ans maximum, et les « grands prêts » allant jusqu'à 3 millions, résulte par exemple d'un arbitrage entre les coûts de gestion et de suivi des dossiers respectivement induits par chaque catégorie d'emprunt. De fait, la formule retenue conduit à une péréquation des charges fixes liés à la gestion et au suivi des dossiers, fonctionnant à l'avantage des petits emprunteurs. En retour, ceux-ci représentent une part secondaire dans le nombre et le volume des encours totaux.

Le volet « épargne » du programme : une réussite apparente

L'appui reçu à l'issue des différentes étapes de l'accès au prêt n'a pas exclusivement un caractère financier. Une petite formation à la gestion est en principe délivrée à l'antenne aux nouveaux bénéficiaires des prêts. En pratique cependant, cette formation n'a rien de systématique. De plus, un suivi par l'agent de terrain ayant accompagné le promoteur lors du montage du dossier est également prévu. Cette visite sur le site d'activité doit être effectuée chaque semaine au cours des deux premiers mois, puis devient bimensuelle jusqu'au terme du remboursement. Elle a pour

double fonction le contrôle des remboursements, et la formation des bénéficiaires aux rudiments de la gestion : tenue d'un cahier de caisse et, si possible, d'un compte d'exploitation simplifié.

L'octroi des prêts est soumis à des conditions financières qui diffèrent selon le montant. Les frais d'études coûtent entre 2 500 et 10 000 francs selon la tranche d'emprunt, auxquels s'ajoutent des frais de dossier représentant 2,5 % du total du prêt. Ceux-ci servent au financement du suivi réalisé par les agents de base. Pendant la première phase du programme, des taux d'intérêts différenciés par secteur d'activité et par montant du financement avaient été testés. Toutefois, au vu des résultats de la phase expérimentale, la grille des taux a été harmonisée qui, prenant en compte la rentabilité des secteurs, impose plus lourdement l'activité commerciale – le taux est de 20 % –, tandis que l'artisanat et les activités agricoles et d'élevage sont respectivement soumis à des taux de 18 et 16 %. Le coût du crédit a été établi afin de garantir la couverture du risque, les frais de suivi et d'accompagnement. Il doit enfin permettre au projet de prendre en charge une partie de ses frais de fonctionnement.

Outre le remboursement du capital et des intérêts, les opérateurs aidés par le PASI sont tenus d'épargner chaque mois l'équivalent de 18 % du montant du principal. Cette obligation d'épargne pendant la période de remboursement est un moyen de sécuriser l'encours du prêt consenti, et permet d'anticiper sur un éventuel second prêt par la constitution régulière d'un apport personnel. Toutefois, l'équivalent de 45 % cette épargne peut être, à la demande de l'opérateur, débloquée pendant la phase de recouvrement. Cette libéralité permet aux petits promoteurs d'étoffer leur fonds de roulement en période de tension. Elle peut aussi servir d'appoint pour faire face à une échéance du prêt. Les fonds ainsi collectées par les structures de proximité sont déposés auprès des banques locales, les intérêts perçus étant intégralement reversés aux épargnants.

Il reste que la démarche visant à familiariser les entrepreneurs à l'épargne en vue d'un projet ne semble pas avoir les vertus didactiques escomptées. Nombre d'emprunteurs préféreraient plutôt liquider leur prêt au plus vite ; d'autres regrettent d'avoir à immobiliser leurs fonds de roulement au moment où la rentabilisation de l'équipement acheté à crédit exigerait un surplus de marchandises ou de biens intermédiaires. Il convient aussi de souligner le peu de portée démonstrative de cette obligation pour les micro opérateurs les plus démunis et les moins scolarisés – il n'est pas rare que ceux-ci ignorent qu'une part de leur remboursement alimente un compte d'épargne – et, simultanément, auprès des plus anciens et des mieux installés, qui connaissent déjà tous les avantages à épargner. Aussi, divers organismes non gouvernementaux chargés du projet – le centre Abel par exemple – n'hésitent pas à prendre quelque distance dans l'application d'une mesure suscitant la perplexité chez les petits promoteurs. Lorsque le principe de l'épargne pendant le remboursement est fermement appliqué par l'antenne, il apparaît qu'une

fois l'obligation remplie, les opérateurs retirent immédiatement les sommes confiées au PASI.

Les premiers résultats du PASI :

un recouvrement médiocre, des défaillances de la part des ONG

Les résultats du PASI seront exposées selon les différentes phases de déroulement du programme, d'importants changements des procédures d'action étant intervenus d'une période l'autre. La phase pilote a pris fin en décembre 1993, sa durée ayant été de quatre ans, soit deux années supplémentaires par rapport au calendrier initial. L'année 1994 peut être considérée comme une période transitoire, les fonds de la seconde phase n'ayant pas été débloqués dans le délai prévu. Aussi, de janvier à juin 1994, le programme n'a pu fonctionner qu'en mobilisant les 46 millions fournis par la Coopération française en vue d'un accompagnement des effets de la dévaluation. On présentera tout d'abord les résultats cumulés des phases pilote et de transition puisque les conditions financières, d'organisation interne et de procédure de la seconde phase n'ont été réunies qu'en début d'année 1995. En fin d'exercice 1994, le projet avait accordé 459 prêts d'un montant total de 276 millions, le prêt moyen s'élevant à 600 000 francs. Les femmes opératrices furent les principales bénéficiaires en nombre de dossiers traités, non en montants cumulés de prêt ; les Ivoiriens en furent les destinataires quasi-exclusifs. Les crédits ont irrigué principalement le secteur commercial. Par ailleurs, les récipiendaires avaient plutôt fréquenté les bancs des collèges et des lycées. Ainsi, 42 % d'entre eux avaient reçu un enseignement de niveau secondaire, 14 % seulement des accédants au crédit étant analphabètes – ce qui, pour reprendre à notre compte l'expression déjà mentionnée, ne reflète pas la sociologie du secteur informel.

Les unités aidées sont de taille modeste, sans qu'elles appartiennent en majorité à la frange basse de l'entrepreneuriat urbain. Les données de l'enquête menée au cours de notre étude confirment du reste la position intermédiaire des micro et petites entreprises du PASI, dont le chiffre d'affaires moyen annuel est de 12 millions. Plus de 70 % d'entre elles occupent moins de trois employés, cet indicateur reflétant avant tout la forte proportion des commerces par nature faiblement consommateurs en facteur travail. Enfin, les engagements sont dans 65 % des cas destinés à alimenter le fonds de roulement des unités appuyées.

Variable principale pour un dispositif comptant à terme parvenir à l'autonomie financière, les recouvrements étaient en fin d'année 1994 très insatisfaisants. Ils représentaient en effet 61 % des crédits consentis, ce qui ne traduit aucune amélioration par rapport aux années précédentes. Ces taux médiocres ne sont pas uniformément répartis entre les

organismes de terrain exécutant le programme, les déficiences dans la gestion courante étant surtout concentrées au sein de trois structures. L'une n'assurait aucun contrôle du travail effectué par son agent de base. Une autre avait maintenu ses agents en dépit de leur échec aux différents tests d'aptitude organisés par les Volontaires du progrès ; ces agents ont travaillé par la suite sans contrôle, de sorte qu'il ont pu octroyer des prêts sans garantie, des détournements de fonds ayant été également commis. La troisième enfin a fait l'objet de vives critiques dans ses choix d'opérateurs et dans la gestion des prêts ; absorbés en outre par des querelles intestines, ses responsables ont laissé accorder des prêts sans garantie ni étude préalable, tandis que des fonds furent détournés. Il en va autrement du Service de la promotion humaine (SPH-Caritas) qui a connu, pour sa part, des difficultés d'adaptation de son public à la gestion du crédit, sa pratique habituelle était l'aide aux nécessiteux par des dons. Les problèmes de perception de la part des destinataires sont à l'origine des difficultés apparues lors du recouvrement des créances.

Il apparaît, de plus, que les prêts d'un montant inférieur à 150 000 francs sont mieux remboursés que les gros prêts, et que le taux de recouvrement des crédits destinés à l'extension d'activités est supérieur à celui des créations – la règle est suffisamment générale dans tous les dispositifs pour qu'on ne s'y attarde pas. Il est aussi plus élevé chez les opératrices que dans le public masculin. Le taux de recouvrement est aussi en raison inverse du niveau scolaire : il atteint 71 % pour les opérateurs analphabètes, et chute à 38 % chez les diplômés de l'enseignement supérieur (15). Par ailleurs, les activités de commerce de pagnes, d'articles divers et de poissons sont parmi les plus rentables du dispositif. Au total, et en corollaire du faible taux de recouvrement, la phase qui s'est achevée en 1994 s'est traduite par une proportion considérable de prêts mis en contentieux : plus du tiers de l'ensemble des dossiers de crédit accordés sont litigieux tandis que 38 % des entreprises bénéficiaires de financements auraient interrompu leur activité au cours de la période.

Réorganisation de la structure : la marginalisation progressive des ONG

De tels résultats ont conduit le projet à engager divers ajustements afin de redonner au programme quelque crédibilité vis-à-vis du bailleur

(15) Cette dernière observation rejoint, mais amplifie toutefois, d'autres constats concernant les comportements d'opérateurs lors des remboursements. En l'occurrence, une partie des défauts de remboursement signalés parmi les opérateurs diplômés tient au clientélisme des responsables d'organismes à la base. Il reste que le niveau d'éducation, qui intervient si souvent comme opérateur de sélection implicite dans la plupart des dispositifs d'aide, n'est pas étranger à une telle dérive des taux de recouvrement.

principal. Il convient pourtant de rappeler que le maillon faible de l'organigramme du PASI, tenant à l'exécution du projet par des organismes mal armés pour gérer les prêts – ou, dans les cas extrêmes, fort bien armés et entraînés pour les détourner de leurs objectifs – est le résultat sans surprise d'un montage dont les divers implicites diplomatiques et politiques, dépassant le domaine de compétence de l'AFVP, ont été négociés par un bailleur pourtant soucieux, dans ses principes, d'éviter les dilapidations et les errements clientélistes du passé.

Quoi qu'il en soit, le premier ajustement a consisté en l'exclusion des trois ONG déficientes dans leur gestion. Les créances auprès des opérateurs ces structures ont peu de chances d'être recouvrées puisque celles-ci, désormais sorties du dispositif PASI, ne collaborent pas à la localisation des bénéficiaires. L'encours de prêts non encore remboursés de ces organismes est d'environ 55 millions de francs CFA. Le second ajustement tient, plus au fond, à l'adoption de nouveaux objectifs en matière de répartition du portefeuille des prêts, qui prennent en compte les résultats observés au cours de la première phase. Ainsi les activités féminines doivent-elles absorber un volume de prêt plus élevé, tandis que l'activité commerciale est désormais plus nettement privilégiée. L'une des conclusions du rapport de réorientation, et valant pour impérieuse recommandation – « il y va de l'équilibre financier des activités du programme » – vise à limiter les prêts aux opérateurs débutants, dotés d'un bagage scolaire élevé, et aux candidats à la création d'entreprise. On notera au passage que l'accent mis sur les extensions constitue un ajustement considérable, si l'on s'en réfère à la conception initiale du projet.

Fortement ébranlé par les résultats financiers catastrophiques de la première phase, menacé en conséquence dans son devenir, le Programme d'appui au secteur informel semble avoir adopté l'optique de la rentabilité financière maximale, quitte à éconduire des ambitions antérieures plus soucieuse de lutte contre la pauvreté. Plus précisément, l'ampleur de la crise a converti les termes d'un débat sur les dysfonctionnements liés à l'organigramme, nécessaire et dont l'actualité reste pressante, en une discussion – tout autant nécessaire sans doute, mais d'autant moins urgente qu'elle a permis d'évacuer la première – opposant dès l'origine les tenants des approches sociale et financière, ayant tourné à l'avantage de ceux-ci.

Des ambitions sociales revues à la baisse

Les résultats de la première phase ont conduit à redéfinir des objectifs prioritaires. Un taux de recouvrement de 90 % est imposé à chaque ONG et aux antennes directement gérées par les Volontaires du progrès. L'autonomie financière des organismes et antennes de terrain – c'est-à-

dire la couverture totale des charges de personnel et de fonctionnement – doit être atteint. Bref, le PASI, comme le confie un agent de base, « ne fait plus dans le social ». Il semble que cette consigne soit fortement soutenue par le bailleur principal, la Banque mondiale, qui s'inspire désormais d'expérience minimalistes menées ailleurs. Il s'agit également de préparer le terrain, ce dans la perspective d'un accroissement de la concurrence dans le secteur du micro financement urbain, l'ex-Caisse française de développement envisageant de dupliquer en Côte-d'Ivoire le projet Alliance de crédit et d'épargne pour la production (ACEP) mené avec succès au Sénégal, actif aussi à Madagascar. Il est en effet loisible de penser que l'ACEP, exclusivement concentré à Abidjan, orienté vers le même public-cible, également doté d'une démarche de « crédit avant épargne », puissamment adossé aux ressources des Coopec, dépourvu de tout passif en matière d'organisation sur le terrain, enfin fort habitué à la gestion strictement financière de ses interventions, disposerait d'atouts non négligeables dans la compétition.

Quatre des sept ONG initialement impliquées dans la première phase du projet ont été reconduites pour participer à la seconde phase en raison de leurs résultats relativement satisfaisants, ou de possibilités effectives d'amélioration. S'y ajoutent *Opportunities Industrialization Center* (OIC-CI) (16) intervenant à Bouaké, ainsi que quatre antennes directement administrées par l'AFVP à Abengourou, Daloa, Soubré, Korhogo. L'ouverture de ces antennes, contrevenant à l'utilisation des compétences d'ONG locales, principe jusqu'alors respecté, constitue assurément un symptôme de l'échec du partenariat dont il resterait à tirer ouvertement les conclusions.

La seconde phase du projet a effectivement commencé en juillet 1995. La répartition du portefeuille s'est conformée aux directives élaborées à la fin des phases pilote et de transition. Les femmes ont reçu dans l'ensemble 70 % des fonds octroyés, et 77 % des montants prêtés l'ont été pour des extensions. En outre, 75 % des activités financées sont de nature commerciale. Les activités de services ou artisanales sont très nettement reléguées au second rang.

Le taux moyen de recouvrement obtenu pendant les premiers mois de cette seconde phase est à l'évidence plus satisfaisant : il atteint 92,7 %.

(16) L'OIC-CI est une ONG issue de l'organisation américaine *Opportunities Industrialization Center* fondée en 1988, dont la vocation est de « promouvoir l'auto-emploi par les nationaux, contribuant ainsi à la lutte contre le chômage et l'exode rural engagée par le Gouvernement ». Elle intervient dans des domaines tels que la création, la gestion et l'encadrement des micro entreprises artisanales et de commerce en milieu urbain, agro-pastorales en milieu rural, assure aussi l'encadrement des paysans dans les villages et fait de l'alphabétisation. Elle gère également une partie des dossiers de financement débloqués par les Fonds sociaux. Ses ressources financières ont longtemps été alimentées par l'US-AID. L'Etat ivoirien est aujourd'hui son principal bailleur.

Les organismes de proximité les plus efficaces ne sont pourtant pas toujours les plus anciennement impliquées dans le PASI. Ainsi, les activités de l'UCOPACI ont provisoirement été mises en veille au cours de l'été 1996. Il a en outre été retiré au Centre Abel, dont le taux moyen de recouvrement se situe à moins de 84 %, la gestion de la ligne des petits prêts. Caritas enfin fait l'objet de vives critiques, eu égard à la lenteur de l'instruction des dossiers, qui limite son portefeuille de prêts. Par ailleurs, et cette fois parmi les nouvelles antennes, celle de Daloa ne remplit pas les niveaux de remboursement qui lui sont fixés. Il semble bien, malgré l'amélioration des résultats, que les difficultés ayant miné la première phase du projet perdurent, bien qu'elles soient loin d'engendrer les dégâts financiers notés précédemment.

Il reste que l'autonomie financière paraît encore loin d'être réalisée puisque les ressources d'exploitation des structures de proximité, à l'exception du CIFAD, ne permettent pas de dégager d'excédents bruts, ni même de couvrir toutes les charges de fonctionnement.

Quelques commentaires peuvent être faits relatifs au fonctionnement présent du PASI. On notera tout d'abord la prudence qui caractérise désormais la politique de crédit, et l'attention très poussée portée à la pondération du portefeuille d'encours, considérée comme essentielle afin de parvenir à l'équilibre financier. La liste des contraintes et des critères à respecter, telle qu'établie par le guide méthodologique – montants à épargner selon le montant total du prêt, constitution des portefeuilles de chaque agent de base en quantité, valeur, ratios par secteur, par sexe et par taille de prêts par exemple – donne parfois le sentiment d'une modélisation visant à extraire, parmi les attentes des opérateurs, celles qui participeront à optimiser l'équilibre financier du programme. En d'autres termes, la préoccupation pour les besoins et attentes effectifs des opérateurs, sans être tout à fait abandonnée, et si tant est qu'elle ait jamais été érigée en ligne d'action, n'est désormais prise en compte qu'en condition de second rang et lorsqu'elle conforte le dispositif dans son objectif d'efficacité financière interne. Il résulte de cette tendance que les opérateurs ont par exemple quelque mal à comprendre pourquoi ils sont mis dans l'obligation d'épargner et de rembourser de façon simultanée, et dans des proportions fixées d'avance. Plus au fond, ce sont au bout du compte les contraintes et objectifs financiers du dispositif lui-même qui tendent à imprimer au public-cible les traits économiques et sociologiques conformes à ses attentes.

Les difficultés rencontrées par le PASI attirent l'attention sur des problèmes très pratiques. Il semble que les résultats, encore en demi-teinte, enregistrés pendant la deuxième phase, soient à mettre d'une part au compte de déficiences organisationnelles internes – on a suggéré que celles-ci étaient originelles, et qu'elles tenaient entre autres motifs à des

choix soumis à de fortes contraintes institutionnelles –, et d'autre part au compte des déficiences du suivi de terrain. L'une des spécificités du PASI est en effet la responsabilité pesant sur les agents de base. Ceux-ci sont à la fois chargés du montage du dossier, de l'appui en gestion – chaque visite d'agent est, rappelons-le, à la fois une vérification de la bonne marche de l'entreprise et un moment du transfert de compétences en matière de gestion –, de l'achat éventuel des équipements, de l'évaluation de la capacité de remboursement, enfin du recouvrement des « petits prêts ». La diversité des tâches est considérable, appelant une diversité de compétences qui, partant de l'évaluation de la rentabilité d'un projet, passe par le suivi du dynamisme de l'activité *via* l'élaboration régulière du compte d'exploitation, pour englober la capacité de jugement sur les qualités des promoteurs.

Les agents de base : des formations et des compétences à renforcer

Deux interrogations, dès lors, méritent d'être exposées qui concernent l'une le niveau de formation et les compétences réelles des agents dans les domaines où il leur est demandé d'intervenir, l'autre leur capacité matérielle – en temps d'abord, en moyens disponibles ensuite – à remplir leurs multiples fonctions. Dotés pour la plupart de cursus en comptabilité ou en gestion, recrutés après deux années d'études supérieures, les agents de base du PASI ont une bonne approche quantitative des activités principales des entrepreneurs, mais ne sont pas armés pour effectuer des évaluations sur des critères techniques, socio-économiques et de rentabilité des filières. Aussi n'est-il pas surprenant que, faute de temps et de formation, ces agents tendent à sélectionner des dossiers sur un petit nombre de critères premiers – c'est, le plus souvent, l'existence d'un aval qui fait l'intérêt d'une candidature – et qu'ils réalisent une sélection secondaire fondée sur une rapide appréciation du soutien que l'opérateur peut espérer de son entourage, et des capacités gestionnaires rapportées au niveau d'éducation. On ne saurait faire grief à ces agents, par ailleurs extrêmement dévoués, de chercher à garantir leur portefeuille en réduisant l'évaluation à une collection de faits et d'impressions qui limite d'autant la dépense cognitive engagée (17).

Par ailleurs, les agents rencontrent nombre de difficultés lors des visites d'entreprises, qui menacent la qualité du suivi. Rappelons qu'il leur revient de base de procéder à un suivi régulier des entrepreneurs, le chef d'antenne étant pour sa part tenu à des visites surprise pour vérifier

(17) C'est, de ce point de vue, aux organismes de soutien d'aider à l'affirmation, en Côte-d'Ivoire, d'un corps de spécialistes de la micro entreprise par des formations dépassant le seul volet comptable et gestionnaire ; on doit d'ailleurs noter que les agents rencontrés au cours de l'étude disposent déjà d'une expérience pratique dont il serait fructueux de formaliser les implications.

les informations collectées lors du montage des dossiers. Or, l'état présent des comptes des structures de proximité ne permet guère de financer convenablement les frais de transport sur le terrain. Les problèmes de déplacement, soulevés dans la plupart des antennes et organismes d'accueil, sont par exemple au CIFAD l'un des obstacles principaux au suivi des crédits : il n'y a pas de véhicule prévu à cet effet, les agents sont contraints d'utiliser les transports en commun afin de couvrir des sites d'intervention dispersés de sorte que le rendement des déplacements effectués est limité. La situation n'est guère meilleure dans quelques villes importantes de l'intérieur, par exemple à Bouaké.

La conjonction d'obstacles matériels au suivi, du déficit de formation des agents, de l'extrême difficulté à collecter l'information pertinente lors des visites d'entreprise, conduit les agents à réduire les investigations de terrain, et à limiter l'effort de collecte des données, et plus encore le transfert des compétences, de sorte que le volet de suivi du crédit l'emporte peu à peu sur la composante de formation. La tenue des cahiers de dépenses et recettes est progressivement abandonnée faute de temps. On ne peut également négliger que, dans la sélection opérée par l'agent afin de composer son portefeuille, entre en compte l'estimation du taux moyen de recouvrement et les primes ou les sanctions éventuelles qui s'y rattachent : un taux de recouvrement durablement inférieur à 90 % expose les agents au licenciement ; à l'inverse, les intérêts dégagés au-delà de 90 % de recouvrement sont répartis en primes (18).

*Les entrepreneurs ressortissants :
un net écart avec le public initialement recherché*

Une enquête réalisée en 1994 dans le cadre d'une évaluation du PASI indiquait que l'aide au financement de 303 activités avait permis de générer 218 emplois nouveaux, chaque emploi additionnel revenant ainsi à 600 000 francs. Il reste que le mode de calcul de ces résultats n'est pas clairement explicité et qu'on a vu, à l'examen des données d'enquête exposés en partie 3, toutes les ambiguïtés liées à l'évaluation des postes de travail créés.

(18) On ne peut ici collationner tous les signes attestant que la préoccupation constante de ne sélectionner que les candidats les plus sûrs conduit, au bout du compte, à opérer une véritable sélection sociale dont on se demande si elle ne déroge pas à l'équité en matière d'assistance aux milieux d'entrepreneurs locaux. Pour seul exemple, on indiquera que dans l'une des villes enquêtées, l'échantillon d'opérateurs tirés au hasard comptait, entre autres, le neveu d'un haut fonctionnaire local, la nièce d'un important homme d'église, un commerçant déjà encadré par l'OCIM et soutenu par une société de distribution à capitaux français, un fonctionnaire d'Etat reconverti bénéficiaire des Fonds sociaux et destinataire des marchés de son ancienne administration.

Différents éléments de notre enquête nous renseignent sur le profil des entrepreneurs aidés par le PASI, et sur leur appréciation de l'expérience d'appui. Outre les caractéristiques de la population-cible, déjà évoquées plus haut et attestant de la tendance à délaisser les activités génératrices de revenus au profit de segments plus formalisés des micro entreprises urbaines – la remarque vaut surtout pour les crédits d'équipement –, il apparaît qu'à l'échelle des opérateurs appuyés, les prêts financent des activités principales mais que ces dernières sont souvent des activités secondaires dès qu'on les situe à l'échelle du ménage de l'opérateur. Les procédures de sécurisation des prêts poussent en effet à privilégier les activités d'appoint du ménage qui, dirigées par des épouses de salariés ou de petits patrons bien implantés, drainent des ressources venant en complément de la ressource principale du ménage. L'octroi du crédit s'y adosse du reste, par le biais de l'avalisation et du jugement porté sur l'environnement familial. Aussi trouve-t-on nombre de petits commerces, ou d'unités du secteur des services aux particuliers – coiffure, petite restauration – qui ont été créées par la mobilisation conjointe de l'épargne familiale et des concours du PASI. Il n'est pas rare, par ailleurs, que les chefs de ménage salariés suggèrent à leur épouse de se présenter à leur place aux antennes du PASI, mais qu'il gèrent en pratique l'unité aidée. Dans l'ensemble, les activités financées ont bénéficié d'un investissement initial non négligeable. Bref, il s'agit moins de micro unités où la survie motive et oriente l'engagement dans l'activité, que de véritables petites unités entrepreneuriales issues de logiques domestiques. Si le PASI n'atteint que secondairement les couches de population les plus pauvres, comme son mandat initial semblait l'indiquer, il aide, quoique de façon involontaire et par des procédures sélectives induite, à la conversion d'une épargne venant de salarié et de petits patrons urbains en actifs entrepreneuriaux. Ce n'est pas la moindre de ses qualités (19).

C'est dans le secteur commercial que le PASI oriente désormais son action. De l'avis des entrepreneurs interrogés, les crédits obtenus allègent les contraintes imposées par les fournisseurs. L'un des avantages visibles des prêts commerciaux est en effet de permettre aux patrons de s'approvisionner hors de leur ville d'implantation, et de diversifier leurs fournisseurs. Ils autorisent aussi, en aval, une plus grande autonomie dans la gestion des crédits aux clients et aux revendeurs, et donnent des marges de négociation sur les conditions des transactions. Ce point est fondamental, en ce qu'il démontre que les structures d'appui au secteur privé ont la capacité de modifier, par des engagements modestes et de

(19) Bien que les agents de base s'exposent, en conséquence, à quelques surprises lorsqu'ils constatent que les prêts distribués sont employés à des fins différentes de celles prévues : « Une fois le prêt octroyé, notamment en ce qui concerne les petits prêts, il est fréquent d'observer qu'une partie des fonds a été affectée à une activité secondaire ou encore thésaurisée. Ceci fausse forcément les prévisions et entraîne parfois des difficultés de remboursement » (propos d'un agent de base, 1996).

court terme, des rapports de force quasi structurels entre les acteurs de filières.

Dans l'ensemble, l'expérience PASI est appréciée de ses bénéficiaires. Rares ont été les jugements négatifs des récipiendaires. Toutefois, parmi les réserves émises, on mentionnera les contraintes à l'épargne et à la recherche d'un aval. Divers opérateurs déplorent aussi que leurs prétentions financières soient systématiquement revues à la baisse pendant la phase de montage du dossier (20). Cette pratique est confirmée par les entretiens avec les agents de base, qui estiment que les demandes de financement sont souvent surdimensionnées. Les requêtes sont aussi révisées parce que l'aval présenté n'est pas en mesure de sécuriser le prêt demandé, ou encore parce qu'un seul aval est mobilisé quand la sollicitation financière en impose deux, soit au-delà de 1,5 millions. De surcroît, l'usage d'une révision des crédits est encouragé par une disposition du guide méthodologique stipulant qu'un premier crédit doit toujours être réduit au minimum requis. Le premier prêt est d'abord un test de fiabilité du client tandis qu'un second, plus ajusté à la demande des opérateurs, peut être octroyé rapidement afin d'étendre l'activité. Le montant des premiers prêts procède donc plus d'une estimation *a priori* de la capacité de remboursement du contractant que d'une estimation informée et objective des possibilités de réussite de l'activité aidée. Il a pu être noté que cet usage, devenu systématique, engendrait à l'occasion des situations économiques peu rationnelles. Significatif est le cas d'une teinturière sollicitant un prêt pour acheter une balle de basin et les divers produits servant à le traiter ; elle obtint au terme de la procédure un crédit lui permettant d'acheter le basin mais pas de le travailler. Son emprunt devenait inutilisable dans les termes du projet initialement formulés.

Loin de valider l'hypothèse d'un coût trop élevé du crédit, les quelques cas de difficultés à rembourser l'emprunt, et les motifs de défaillance décrits par les opérateurs, tendent plutôt à indiquer que les activités de commerce financées génèrent des marges additionnelles capables de couvrir les intérêts demandés. Les patrons ayant évoqué des difficultés avaient dû faire face à des dépenses imprévues – maladies, funérailles notamment –, de sorte que leur capacité de remboursement s'en trouvait passagèrement affectée.

Plus que le coût du crédit, c'est la rigueur de l'échéancier qui semble perturber l'activité des petits opérateurs, et particulièrement ceux du secteur commercial sensibles aux opportunités, fluctuations passagères et

(20) Plus précisément, les destinataires de « grands prêts » supérieurs à 150 000 francs apparaissent nettement plus frustrés par la révision de leur demande que les bénéficiaires de petits prêts. Une étude récente confirme du reste cette observation : 22,5 % des promoteurs de grands prêts ont obtenu un montant inférieur à celui qu'ils avaient demandé, 49 % ayant en outre vu leur projet initial modifié. Ces rapports sont respectivement de 5 % et 26 % dans le cas des bénéficiaires de petits prêts.

saisonnalités du marché. Sans doute ces entrepreneurs s'acquittent-ils malgré tout du remboursement dans les délais prévus. Il est probable d'ailleurs que le peu de défaillances liées à l'inadaptation des calendriers rende les antennes peu sensibles aux effets perturbateurs qu'induisent, sur les activités, des échéanciers stricts et uniformes. Mais il semble qu'une meilleure adaptation aux rythmes des rentrées financières optimiserait les rendements des établissements appuyés. On illustrera la remarque par le cas d'une coiffeuse dont la clientèle est composée de fonctionnaires et de salariés du privé à qui elle accorde un crédit, ou qui sont abonnés chez elle. Ces derniers s'acquittent de leur dette lorsqu'ils ont reçu leur paye mensuelle, soit après le cinq du mois suivant, de sorte que l'opératrice est systématiquement en retard de paiement vis-à-vis du PASI.

Le PASI est actuellement à la recherche de son équilibre financier, et d'un montage fonctionnel neuf conciliant l'exigence d'autoportage et la volonté de transférer les responsabilités aux bénéficiaires du projet. Des négociations sont en cours avec le Centre de formation et de recherches en animation rurale (CFRAR), promoteur d'une conception dynamique du développement à la base de la micro entreprise, et peu porté sur la centralisation des responsabilités et le contrôle par le haut pratiqué par le PASI. On ne peut ici en anticiper les résultats. Le point majeur de friction reste néanmoins dans la définition d'une approche commune, et partant dans la structuration de l'ensemble du dispositif. Absorbé par la gestion attentive des micro crédits, le PASI n'a pas élaboré d'outils visant à organiser les milieux locaux d'opérateurs ou à les associer à la définition des objectifs. Conçu afin d'aider les populations urbaines à développer des activités génératrices de revenus, converti depuis lors au principe du recouvrement des coûts qui oriente son action vers les segments entrepreneuriaux à moindre taux de risque, le programme semble intégrer les tensions entre différentes conceptions de l'aide – sociales *versus* financières, centralisatrices *versus* mutualistes entre autres. Il reste que les mutations en cours auront probablement pour première conséquence une marginalisation des structures de proximité actuellement chargées de la gestion courante des prêts, à commercer par les organismes non gouvernementaux liés au programme, soit que ces derniers se transforment en animateurs de groupements professionnels, soit qu'ils disparaissent à terme de l'organigramme (21).

(21) On peut en effet s'interroger sur la capacité de ces organismes à s'adapter aux conceptions communautaires et participatives du CFRAR puisqu'à l'instar du CIFAD dont les agents ont établi des relations individualisées, routinisées et fonctionnelles avec leurs opératrices, la plupart des structures ont été habituées à distribuer du crédit et ne disposent ni des moyens humains, ni du savoir-faire nécessaire pour participer à une approche visant à structurer le milieu.

2.2. PRODIA (Burkina Faso)

Promotion du développement industriel, artisanal et agricole

*La rigueur au secours d'opérateurs modestes **

Promotion du développement industriel, artisanal et agricole (PRODIA) est une organisation non gouvernementale burkinabè, créée en 1978 par un groupe de cadres nationaux appuyés par la Coopération allemande. Association civile à but non lucratif, elle a été officiellement reconnue ainsi le 22 juin 1981. Elle est, de fait, placée sous la tutelle du Bureau de suivi des ONG (BSONG), lui-même dépendant de la Direction générale de la coopération rattachée au Ministère de l'Economie et des Finances. Structure de type associatif, le dispositif possède un guichet unique situé à Ouagadougou.

La diminution du chômage et de la pauvreté constitue l'axe majeur de la politique de PRODIA et la raison d'être de ses interventions. Contrairement à l'affichage, dans son libellé officiel, d'un intérêt à l'égard du secteur industriel qui s'explique par la force de certaines idées développementalistes dans la décennie de sa création, le dispositif tente, en appuyant de petits projets créateurs d'emplois et générateurs de revenus, de contribuer efficacement au développement des seules micro activités dans la zone urbaine et périurbaine de Ouagadougou. Il s'agit de permettre à ces petits opérateurs économiques d'accéder à un crédit et, éventuellement, de recevoir une formation afin de consolider leurs exploitations.

Contenu des interventions en direction des petits opérateurs ouagalais

Le premier type d'action consiste dans l'offre de prêts directs aux entreprises. Cette intervention, qui représente l'activité principale du dispositif, permet aux promoteurs individuels d'accéder à un crédit allant de 50 000 à 1,25 millions de francs CFA, le premier prêt octroyé ne pouvant dépasser 300 000 francs. Les groupements, qu'ils soient ou non officiellement reconnus, peuvent également accéder au financement jusqu'à un plafond de 1,5 millions.

L'intervention dans le domaine de la formation n'est pas une activité propre du dispositif. Des actions au profit de la clientèle de PRODIA sont engagées de façon ponctuelle, mais sont menées par des structures d'appui partenaires (AFVP, BA, CAPEO) spécialisées dans ce domaine. PRODIA désirait développer ce volet d'appui au sein de sa structure mais a préféré y renoncer. Ce type d'intervention engendre des coûts élevés,

* par Ronan Le Marec (IRD).

difficiles à répercuter sur les bénéficiaires et donc incompatibles avec la rigueur financière que s'imposent les responsables de PRODIA.

Les critères de sélection des entreprises susceptibles d'être financées portent essentiellement sur la nature de l'activité qui doit être exercée dans l'aire de la capitale burkinabè, relever du secteur informel, et enfin exister depuis au moins 6 mois. Dès lors que le projet présente un caractère créateur d'emplois et générateur de revenus, aucun type d'activité n'est exclu. Ainsi, le dispositif intervient dans les domaines de l'agriculture (ferme, maraîchage, matériel agricole), de l'élevage (poules pondeuses, porcherie, embouche bovine), de la transformation (plats cuisinés et restauration, jus de fruits, bière de mil), de l'artisanat (menuiserie, couture), du petit commerce, des services aux particuliers (mécanique, plomberie, secrétariat).

L'entrepreneur désirant solliciter un appui financier ne doit pas avoir le statut de salarié. Le projet devant avoir un caractère productif et rentable, le dispositif juge qu'il n'est pas possible de mener une activité indépendante lucrative parallèlement à un emploi salarié. On doit relever d'emblée que, même si ce n'est pas un critère exclusif de sélection, PRODIA accorde cependant une attention particulière à la micro entreprise féminine qui parvient à constituer ainsi de 60 % de sa clientèle.

Les ressources financières de PRODIA proviennent de différents partenaires soutenant le dispositif à différents moments de son parcours : un consortium de bailleurs de fonds a apporté 20 millions de francs CFA en 1978 sous forme de subvention, SOS Faim Belgique a versé 36 millions en 1988, également sous forme de subvention, l'ex-Caisse française de développement a accordé en 1988 un prêt à taux zéro équivalant à 30 millions, l'organisme allemand DSGV a alloué en 1989 une subvention de 100 millions de francs CFA. En 1990, de nouveau, l'ex-CFD attribuait 30 millions à titre de prêt à taux zéro, puis SOS Faim Luxembourg accordait en 1994 la somme de 36 millions de francs CFA sous forme de subvention.

Du démarrage à la consolidation du dispositif

La conception du projet date des années 1976-1977. Des cadres burkinabè et des assistants techniques allemands, chargés de la gestion du fonds de l'Office de promotion de l'entreprise voltaïque (OPEV), font le constat suivant : les petits opérateurs économiques de la ville de Ouagadougou, déjà exclus du circuit bancaire classique, ne semblent pas entrer dans le cadre des activités de l'Office. A la même époque, un industriel allemand, en visite de prospection pour développer une activité d'exportation de produits artisanaux vers l'Europe, alerté de la situation par ses compatriotes, tente de répondre aux problèmes rencontrés par les

micro entrepreneurs de la capitale. Avec son soutien financier, les cadres nationaux et les coopérants allemands mettent en place une structure, dont l'objectif est d'appuyer les micro entreprises par l'octroi de petits crédits adaptés aux spécificités du milieu. C'est en 1978 que PRODIA, association non encore reconnue officiellement, effectue ses premiers financements.

Lors de sa phase initiale (1978-1982), PRODIA, sans statut juridique ni structure de gestion, est dirigé par un Allemand. Son action concerne l'ensemble du territoire et touche toutes les micro activités. La structure est assistée financièrement par l'industriel allemand, et par les bénéfices que génère son entreprise d'exportation. Les résultats obtenus durant cette période font apparaître qu'avec un taux d'intérêt de 9 %, 32 prêts sont accordés pour un montant total d'environ 22 millions.

A cette phase succède, de 1983 à 1989, une période de tâtonnement. Si les objectifs de l'association, désormais reconnue, demeurent intacts, les modalités d'intervention évoluent : l'aire géographique d'action est maintenant limitée à Ouagadougou, le taux d'intérêt passe de 9 % à 11 %, enfin le montant plafond du crédit est fixé à 1 million. Vers 1986, la disparition de la structure d'assistance financière affecte l'association, et sa dissolution est envisagée. Grâce au concours de SOS Faim Belgique et de l'ex-CFD, PRODIA tente de relancer ses activités. Malgré ces appuis extérieurs, le dispositif traverse une séquence difficile et, en 1989, le volume annuel de crédit accordé par PRODIA, qui n'a cessé de diminuer depuis 1986, est le plus faible depuis sa création soit 4 millions pour 19 prêts. Cette même année, PRODIA bénéficie d'une subvention élevée de la Coopération allemande ; en contrepartie, le dispositif est invité à stimuler ses activités de crédit tout en se consolidant sur le plan organisationnel. L'objectif affiché dès lors est d'atteindre rapidement une autonomie financière et, ainsi, d'assurer la pérennité de la structure.

L'année 1990 voit le dispositif se restructurer. PRODIA renforce son équipe d'exécution. Sur le plan financier, on note la fin de la subvention de fonctionnement de SOS Faim Belgique, l'octroi par l'ex-CFD d'un nouveau prêt à taux nul qui alimente le fonds de crédit, le renforcement du contrôle de gestion de la structure et enfin l'ajustement de la politique de crédit par une hausse du taux d'intérêt (12 %). Cette même année, PRODIA voit s'envoler son activité : un montant de crédit d'environ 65 millions est octroyé pour 288 prêts.

En 1992, malgré l'activité soutenue du dispositif – 369 prêts contre 307 l'année précédente –, la Coopération allemande est peu satisfaite de l'évolution de PRODIA vers l'autonomie financière. La collaboration prend fin et l'année 1993 devient ainsi une année de transition. Le départ des partenaires allemands coïncide avec la nomination d'un directeur national ; dans le même temps, ses pouvoirs sont limités en matière d'octroi de financement par la mise en place d'un comité de crédit. Sur le

plan financier, PRODIA est désormais stable sans apport des partenaires, tant en fonds de crédit qu'en fonctionnement, notamment grâce à un nouveau relèvement du taux d'intérêt (17 %) devenu dégressif. Malgré ces modifications, l'activité ne diminue pas et reste sensiblement la même que celle de l'exercice précédent : en 1993, un montant de crédit de 63 millions est attribué pour un total de 369 prêts.

Depuis 1993, le volume de crédit octroyé, le nombre de prêts accordés et le montant moyen de ces prêts augmentent de façon significative. Les ajustements réels et monétaires de l'économie burkinabè participent sans nul doute à cette inflexion. Du fait de son expérience, PRODIA peut prendre la mesure des difficultés rencontrées par diverses catégories d'opérateurs économiques, et semble donc répondre à ses objectifs. Il peut être enfin précisé que l'organisation interne est fidèle à un schéma classique d'un dispositif d'appui ayant un statut associatif.

Une sélection et un suivi vigilants de la clientèle

Les premiers contacts entre les solliciteurs et PRODIA prennent la forme d'un entretien au cours duquel l'agent de crédit s'assure de l'identité du promoteur, de la nature de l'activité, de l'objet de la demande de financement. A cette occasion, les mécanismes de crédit de PRODIA et de ses conditions d'accès sont clairement exposés. Précisons que cet entretien débouche systématiquement sur une visite de terrain qui permet de prendre un maximum de garanties préalables. PRODIA est ainsi en mesure de s'assurer que le promoteur est le véritable propriétaire et responsable de l'activité, de comparer les informations fournies pendant l'entretien à la réalité observée, de juger de l'adéquation de l'objet de la demande de crédit et de la nature de l'activité, d'établir un compte d'exploitation sommaire pour évaluer la rentabilité de l'activité et les capacités de remboursement de l'opérateur. Le dossier est alors instruit puis est présenté à l'avis du comité de crédit.

Outre son caractère d'outil de sélection des promoteurs quant à l'accès ou non à un financement, cette procédure est l'occasion pour le dispositif de cerner les compétences et les motivations du promoteur, et de dispenser des conseils relatifs à l'organisation et à la gestion de l'activité. Une fois la relation établie, et surtout dans le cas d'un renouvellement de demande de crédit, la procédure est beaucoup plus rapide.

Si les échéances de remboursement sont respectées, la procédure de suivi n'est pas systématique. Cela n'empêche pas les visites informelles pour apprécier le bon déroulement de l'activité. Dans le cas d'un retard de paiement, des visites de relance et de recouvrement sont systématiques, afin d'inciter le promoteur à régulariser au plus vite sa situation.

Un dispositif au cœur d'un réseau partenarial

PRODIA, poussé par ses maigres ressources propres de départ, a dû se résoudre et a réussi à tisser de substantielles relations notamment avec des apporteurs extérieurs de fonds. Ces liens sont naturellement soumis aux cycles d'épuisement des concours. Ainsi, par exemple, le partenariat avec l'ONG SOS Faim Luxembourg fondé sur un plan triennal 94-96 relatif à une subvention de fonctionnement de 36 millions s'est achevé et a conduit à ouvrir de nouvelles négociations pour une éventuelle reconduction sur trois années suivantes.

Ces relations, pour solides qu'elles soient, ne sont pas dépourvues de vicissitudes tenant à des événements macroscopiques sur lesquels les parties prenantes n'ont pas de prise. Aussi peut-on comprendre que PRODIA ait rencontré quelques difficultés dans le remboursement de son prêt obtenu auprès de la l'ex-CFD destiné à alimenter le fonds de crédit. Ce prêt AIPB, octroyé en francs français, a mécaniquement doublé la charge du remboursement au lendemain de la dévaluation du franc CFA en janvier 1994.

Parmi les actions de partenariat qui viennent soutenir les opérations de PRODIA, on signalera notamment l'apport de la Mission française de Coopération de Ouagadougou qui a mis à la disposition du dispositif une enveloppe de 20 millions afin d'appuyer le développement du secteur 23 de Ouagadougou par l'octroi de crédits aux petits opérateurs du quartier, garantis à hauteur de 80 % par le fonds de la Mission. L'ex-CFD a été, on l'a vu, une source de financement du dispositif par le biais de son dispositif AIPB. Avec la CAPEO, un protocole d'accord a été signé permettant la mobilisation du fonds de garantie du projet canadien. Certains promoteurs ne présentant pas les garanties nécessaires peuvent ainsi accéder au crédit PRODIA. Par ailleurs, les clients de PRODIA peuvent bénéficier des actions de formation dispensées par la CAPEO. Un partenariat similaire est développé avec le Bureau des artisans (BA) qui fait intervenir fonds de garantie et formation. En collaboration avec le projet suisse Programme d'appui à la promotion des artisans (PAB) et l'association provinciale du Bulkiemdé, PRODIA expérimente l'activité de préfinancement de marché en faveur d'artisans encadrés par le PAB. Les prêts, consentis à un taux d'intérêt de 17 %, sont d'un montant maximum de 5 millions et le remboursement est opéré en une seule échéance sur un délai maximum de 5 mois. De plus, PRODIA est couvert par la garantie morale de l'association provinciale et par la garantie technique du PAB. En 1996, 18 crédits ont été octroyés pour un montant total de plus de 62 millions. Cette phase test est donc un premier pas de PRODIA vers des interventions hors de sa zone géographique d'action actuelle.

De rigoureuses conditions de prêt

Les crédits PRODIA peuvent concerner l'achat d'équipements et/ou un besoin en fonds de roulement. Ils sont attribués à des promoteurs individuels ou à des groupements, reconnus ou non. Le dispositif permet l'accès à un crédit d'un montant compris entre 50 000 francs et 1,25 millions. Le premier prêt obtenu auprès de la structure ne peut dépasser 300 000 francs. Quant aux prêts collectifs, leur montant peut atteindre 1,5 millions. Les échéances sont mensuelles, trimestrielles ou liquidées en une seule traite. Des possibilités de différé existent pour les activités d'élevage.

Depuis 1990, et afin de tendre vers l'équilibre financier, PRODIA a durci de manière significative sa politique de crédit en premier lieu du point de vue du taux d'intérêt pratiqué – 12 % en 1990, puis 15 % en 1992 et 17 % en 1993 selon un barème dégressif – et en second lieu par des délais de remboursement progressivement réduits soit 24 mois en 1992, 18 mois en 1993 et 15 mois en 1994.

Il est exigé du promoteur un apport personnel de 25 %. Celui-ci doit en outre présenter des garanties personnelles ou matérielles telles que l'aval salarié – deux avals sont exigés lors du premier prêt –, le permis urbain d'habiter (PUH), des cautions solidaires pour les prêts collectifs. En outre, pour un crédit supérieur à 500 000 francs, le promoteur doit souscrire à une assurance-vie. Dans les faits, le fonds de commerce, l'atelier ou un autre élément de l'exploitation peuvent constituer l'apport personnel exigé par PRODIA. Quant aux garanties, l'aval salarié est la forme la plus fréquemment utilisée. Dans le cas d'un prêt collectif, les difficultés engendrées par le système de caution solidaire font que chaque membre doit, par ailleurs, présenter un aval salarié. D'autre part, la garantie apportée par un PUH permet d'éviter la mobilisation d'un aval salarié et d'entourer le crédit de plus de discrétion.

Les modalités d'octroi et de remboursement des crédits de PRODIA sont régies par des règles strictes. Les frais de dossier représentent 1 % du montant emprunté, avec un minimum de 5 000 francs et un maximum de 12 000 francs, et sont exigibles le jour de la signature du contrat de prêt. Les fonds sont versés après la mise en place des garanties et le respect des autres conditionnalités. Si plusieurs tranches sont prévues, la totalité doit être versée au plus tard deux mois après la signature du contrat de prêt. Les échéances doivent être réglées aux dates indiquées sur le tableau d'amortissement, son point de départ étant toujours fixé le 30 du mois. Les promoteurs peuvent rembourser par anticipation. Le fait de devoir rembourser la première échéance le 30 du mois, quelle que soit la date à laquelle est signé le contrat de prêt, pose problème à certains petits opérateurs.

En cas de retard de paiement, l'emprunteur est redevable d'intérêts sur les sommes dues, le taux du prêt étant alors majoré de 6 points, et d'une somme forfaitaire de recouvrement fixée à 1 000 francs. En cas de défaillance de paiement, les avals se constituent en cautions solidaires et indivisibles avec l'emprunteur. La déchéance du terme s'applique donc de plein droit à la caution.

Si la relation avec l'emprunteur se déroule dans un esprit de partenariat, le protocole de crédit est suivi à la lettre par les agents de la structure. Cette caractéristique est un élément fondamental de la politique de PRODIA et elle permet au dispositif d'assurer, chaque année, un bon taux de recouvrement et d'asseoir ainsi son autonomie financière.

Des résultats substantiels, des évolutions significatives

Entre 1978 et 1996, PRODIA a attribué 3 964 prêts pour un montant total d'octroi de crédit dépassant 1 milliard de francs CFA. Le prêt moyen attribué est d'environ 260 000 francs. L'année 1990 correspond au début de la phase de consolidation de PRODIA, avec la collaboration financière de la Coopération allemande. Elle est marquée par la hausse significative du volume d'activités du dispositif relativement aux années précédentes. Alors que l'activité de PRODIA s'est stabilisée au niveau atteint en 1990, la dévaluation du franc CFA lui a donné un nouveau coup de fouet. Cela se traduit à nouveau par une progression conséquente du nombre de prêts accordés, mais également par une hausse du montant moyen du crédit.

Evolution des prêts PRODIA entre 1978 et 1996
(FCFA)

Année	NB prêts	Total des crédits	Crédit moyen
1978-1982	32	22 394 882	700 000
1983	40	11 060 000	276 000
1984	60	18 309 000	277 000
1985	69	16 473 000	240 000
1986	88	18 900 000	215 000
1987	57	16 183 000	284 000
1988	49	10 517 000	211 000
1989	19	4 069 466	209 000
1990	288	65 104 100	226 000
1991	307	74 587 012	243 000
1992	369	79 310 000	214 000
1993	369	62 894 000	170 000
1994	537	112 330 000	209 000
1995	730	204 602 000	280 000
1996	949	317 370 000	334 000
Total	3 964	1 033 500 200	260 000

On ne peut synthétiser la masse considérable de données statistiques et financières obtenues du dispositif au cours de l'enquête. Le traitement de ces informations autorise les observations suivantes.

Concernant la répartition du nombre de prêts par secteur d'activité, on relèvera d'abord la part importante de crédits attribués à des activités nécessitant peu d'immobilisations, soit en premier lieu le commerce et à un degré moindre les activités de transformation. Notons ensuite la progression des prêts attribués aux petites activités de service telles que secrétariat, la maintenance informatique, etc., phénomène relativement récent à Ouagadougou, et pour PRODIA. Concernant la répartition du montant total de l'octroi de crédit par le dispositif d'appui, notons l'essor du montant total de crédit accordé aux activités artisanales en 1996, et, surtout, du montant moyen de ces prêts soit environ 680 000 francs. Cela s'explique par la collaboration avec le PAB pour le préfinancement de marchés publics obtenus par des artisans encadrés, les montants de crédit pouvant atteindre 5 millions.

La part des prêts accordés à des groupements a baissé sensiblement. Cela est sans doute dû au fait que PRODIA a rencontré des problèmes relatifs à la mobilisation des cautions solidaires exigées par le passé pour ce type de crédit. La structure exige maintenant que chaque membre fournisse aussi une garantie personnelle, en l'occurrence un aval salarié, ce qui limite naturellement la demande de crédit collectif.

Les crédits de préfinancement de marchés étant accordés à des hommes, la collaboration engagée par PRODIA avec le PAB a modifié sensiblement le portefeuille du dispositif. Si, en 1996, la clientèle reste en nombre majoritairement féminine, le montant total de crédit octroyé aux hommes dépasse celui attribué aux femmes.

Quelque 30 % des crédits nouveaux accordés le sont à des opérateurs ayant déjà collaboré avec PRODIA. Quant au taux de recouvrement des crédits, il a évolué entre 75 % et 90 % jusqu'en 1990. Depuis cette date, il est chaque année d'environ 96 %.

Equilibre financier et avenir de la structure

Depuis 1990, PRODIA s'est fixé pour objectif d'atteindre l'équilibre financier. En 1992, l'arrêt brutal de la collaboration avec la Coopération allemande a fait prendre conscience aux responsables de la structure que PRODIA ne pouvait dépendre éternellement de sources extérieures de financement. De fait, la politique mise en œuvre par le dispositif semble répondre à cette volonté affichée. Grâce à des dotations en capitaux permanents gratuites, une politique de crédit sans concession, dont on a vu les rigueurs progressives, et un taux de recouvrement satisfaisant – les impayés étant actuellement inférieurs à moins de 2 % –, le dispositif s'assure des marges financières conséquentes. PRODIA a su également

accroître son volume d'activité, tout en maîtrisant ses charges de fonctionnement : les coûts de suivi sont réduits en milieu urbain, les charges de personnel restent peu élevées.

Ainsi, depuis 1994, PRODIA couvre ses charges de personnel par ses produits financiers, intérêts sur prêts et intérêts des dépôts à terme. En 1994, PRODIA dégagait un résultat d'exploitation positif de plus de 27 millions, incluant néanmoins une subvention d'exploitation de 33 millions. En 1995 et 1996, la croissance de l'activité a assuré un compte d'exploitation positif hors subventions, et devrait par ailleurs permettre l'autofinancement du dispositif. Parmi les ambitions de court terme animant les dirigeants du dispositif figure en bonne place l'ouverture d'un deuxième guichet ouagalais au premier semestre 1997. Par ailleurs, PRODIA envisage, à plus long terme, de développer son action dans les villes secondaires du pays sans toutefois modifier la nature de ses activités.

PRODIA présente l'indéniable mérite de s'en tenir aux objectifs qu'il affiche : lutter contre le chômage et la pauvreté par un appui financier à des activités urbaines indépendantes et de taille fort modeste. De ce fait il doit être souligné, et c'est là une limite entrevue dans ce type de dispositif, quelle que soit par ailleurs sa qualité et son sérieux, que l'appui ne vise pas prioritairement à soutenir et accompagner la croissance entrepreneuriale.

2.3. FLEC (Côte-d'Ivoire)

Fonds locaux d'épargne et de crédit

Une initiative « à la base » *

Le Centre de formation et de recherches en animation rurale (CFRAR) est une association non gouvernementale fondée en novembre 1981. Ses promoteurs sont d'anciens cadres de l'Office national de la promotion rurale (ONPR), spécialistes dans l'animation, l'organisation, la formation de groupements paysans qui, après la dissolution de l'Office d'Etat, ont décidé de poursuivre l'action en milieu rural et spécialement auprès des Groupements à vocation coopérative (GVC) où des demandes avaient été exprimées. Des quinze anciens membres de l'Office ayant participé la fondation du CFRAR, seuls deux y demeurent encore. A l'origine, donc, le Centre de formation avait une vocation d'encadrement rural à la base, et ne participait à aucune opération de développement urbain.

En 1985, dans un contexte de crise des revenus agricole accentué par les difficultés de la Banque nationale de développement agricole (BNDA) et des coopératives d'épargne, le CFRAR tenta une première expérience de financement des activités du monde rural auprès d'un groupement coopératif de Zuénoula, en plaçant les ristournes accumulées sur la culture du café. Les fonds collectés furent importants mais le contrôle de leur redistribution aux divers échelons de l'organisation coopérative se révéla peu maîtrisable.

Une approche « par le bas », un recentrage sur l'urbain

Aussi une réflexion fut-elle engagée, suite à ce demi-échec, avec l'association Frères des hommes (FDH), partenaire privilégié du CFRAR. Des séminaires furent organisés afin d'envisager les meilleures modalités d'un financement des initiatives rurales à la base, dans le respect et l'écoute des petits producteurs en évitant toute approche « *top-down* » des interventions. Il s'agissait de susciter les initiatives des producteurs, et d'éviter toute mise en tutelle par des spécialistes extérieurs des structures et instruments d'appui. On ne saurait trop insister sur les conceptions originelles du CFRAR, fermement ancrées dans une approche privilégiant le développement rural « par le bas » à une période où le contrôle social et la tutelle financière exercée par l'administration sur l'agriculture locale perdaient de leur efficacité.

L'extension des activités et de la démarche du CFRAR au monde urbain s'opère en 1992, lorsque le Conseil économique pour l'Afrique

* par Yvan Guichaoua et Pascal Labazée (IRD).

(CEA) le chargea d'engager une étude sur l'appui au petit entrepreneuriat africain. Financée par les Nations unies ainsi que par la Coopération allemande, l'initiative attestait d'un changement d'optique sur le « biais urbain » et du souci, partagé par nombre de bailleurs, de lutter contre l'appauvrissement des populations urbaines en soutenant les activités génératrices de revenus. D'emblée, l'approche du PNUD et de la GTZ se distinguait du PASI qui, avec le concours de la Banque mondiale, avait opté pour une structure complexe, fortement hiérarchisée et fondée sur des interventions à dominante financière.

Les études sur le secteur informel sont alors menées dans cinq pays africains – Zambie, Kenya, Ghana, Madagascar et Côte-d'Ivoire – afin de comparer les différents types de financement des micro entreprises urbaines, traditionnels ou non. En Côte-d'Ivoire, les systèmes tontiniers sont analysés dans leur diversité, ainsi que les avantages et inconvénients des Coopec alors soumis à un programme de réhabilitation. Ces enquêtes dont l'intérêt est manifeste – elles entérinent les résultats de multiples recherches dans ce domaine – concluent à la nécessité d'un soutien à l'auto-promotion des opérateurs du secteur informel, d'une identification préalable des besoins de la micro entreprise par les petits patrons eux-mêmes, et de l'organisation préalable du milieu par des modalités que les petits patrons sont seuls habilités à définir. On ne saurait mieux évoquer l'opposition quasi structurale entre ces positions et celles du PASI (22).

Dans le fil de ces études, des réunions sont régulièrement organisées jusqu'en fin 1993 avec des opérateurs du secteur informel urbain, souvent animateurs de leurs milieux, afin de prendre connaissance des besoins et revendications du petit entrepreneuriat, et de définir les thématiques prioritaires. Cette phase pilote, appuyée par le CEA, s'achève en 1993 par la tenue d'un séminaire national des opérateurs du secteur informel à Bingerville.

Deux nécessités y sont alors soulignées, l'une d'organisation des micro et petits opérateurs urbains pour susciter la confiance des interlocuteurs du secteur informel, l'autre d'élaboration d'un outil de financement spécifique, épargnant aux opérateurs les contraintes et coûts qu'imposent les circuits de la finance informelle, les conditionnalités imposées par les organismes de financement spécialisés, et les démarches inutiles auprès des banques commerciales. La première conclusion fait état d'un projet de création d'une Fédération pour le développement du secteur informel (FEDESI), la seconde d'un projet de Fonds mutuel pour le développement du secteur informel (FMDESI). De plus, le principe d'un Fonds de sécurité sociale destiné aux micro opérateurs est également

(22) On notera que les conclusions de cette étude viennent moins d'une démonstration issue des données collectées pendant l'enquête que d'une position de principe, tout aussi irréfutable en elle-même que les positions inverses et bien faite pour convertir les futures concurrences de terrain en oppositions radicales d'approches et de conceptions.

accepté – celui-ci devrait garantir une couverture sociale et le paiement de retraites – bien que, eu égard à la complexité du projet, la réflexion sur les structures et le fonctionnement de ce Fonds soit loin d'être achevée.

Conformément aux vœux exprimés lors du séminaire, l'assemblée constitutive de la FEDESI se réunit début 1994, s'impose en structure faîtière et rassemble 25 sections locales autonomes toutes administrées par des opérateurs locaux et couvrant une bonne partie du territoire ivoirien : sept des dix régions administratives du pays y sont représentées. Chaque section revendique en moyenne mille adhérents, de sorte que la fédération grouperait près de 25 000 opérateurs. Sans doute ce chiffre doit-il être interprété avec précaution. Il constitue moins un résultat de l'activité de la Fédération – les sections visitées pendant l'étude font état d'un nombre d'adhérents bien inférieur, et les critères d'adhésion des ressortissants restent encore fort imprécis – qu'un produit d'appel destiné à attirer l'attention des autorités et des bailleurs sur l'ampleur du mouvement. On notera aussi que le degré de maturité est très variable d'une structure locale à l'autre.

Il reste que la structuration du milieu (23) est judicieusement conçue en préalable à la mise en place d'un instrument financier. Des missions d'études complémentaires sur les modes de financement alternatifs ont à cet effet été menées au Togo et au Bénin, tandis que le montage financier, aux contours encore imprécis, s'est récemment affiné : des contacts ont été renoués avec Frères des hommes afin que celui-ci fournisse un appui technique à la conception du Fonds mutuel, la GTZ accordant pour sa part une subvention au CFRAR. Il est à noter que les opérateurs du secteur informel sont associés à la conception de l'outil de financement : dès le séminaire inaugural de 1993, plusieurs dizaines d'artisans représentant tous les corps de métiers ont été sollicités pour tenter d'évaluer leurs difficultés financières spécifiques et prévoir les manières d'y répondre. Par ailleurs, les quelques Fonds locaux d'épargne et de crédit (FLEC) (24) actuellement en fonctionnement expérimentent au quotidien les difficultés techniques, financières – et diplomatiques – liées

(23) Dont l'un des effets, visible sur le terrain au travers des réunions tenues avec les responsables et adhérents des structures de base, est de diffuser dans les milieux d'opérateurs une idéologie du développement à la base, de l'auto-organisation et d'une communauté d'intérêts à défendre qui est, dans l'immédiat, le véritable apport de la Fédération. Que les présupposés de cette idéologie soient, à terme, menacés par les concurrences et oppositions d'intérêts internes entre micro opérateurs, autant que par la mise en route d'une ligne de financement aux contours imprécis, semble être un risque à ne pas négliger.

(24) Le FMDESI est relayé à la base par des Fonds locaux d'épargne (FLE), chargés de collecter l'épargne des micro et petits opérateurs adhérents, qui se convertissent progressivement en Fonds locaux d'épargne et de crédit (FLEC) par un recyclage de l'épargne drainée en prêts aux micro opérateurs.

à la gestion des crédits. Ils accumulent ainsi un capital d'expériences que le Fonds mutuel compte formaliser le moment venu.

*De l'organisation au financement :
les dynamiques contradictoires du projet*

Au cours de cette période pilote d'examen de l'organisation, des outils et du mode idéal de fonctionnement d'une structure chargée des intérêts du secteur informel, l'ensemble des impulsions sont néanmoins revenues aux cadres du CFRAR qui pilotent toute la dynamique de la Fédération et du Fonds mutuel. Il s'agit tout autant d'éviter que les résolutions prises au cours du séminaire restent lettre morte, que d'endiguer les débordements de structures de base encore mal préparées à endosser les responsabilités d'une gestion des fonctions d'épargne et de crédit au secteur informel. Ce rôle, particulièrement absorbant, fait désormais du CFRAR un organisme non gouvernemental dont l'action principale est orientée vers la micro entreprise urbaine et périurbaine, où il a su transférer un évident savoir-faire accumulé lors d'opérations d'appui et d'organisation du secteur rural.

Le montage d'un système de financement *ad hoc* est à l'évidence la pierre angulaire de la démarche du CFRAR : de sa réussite dépendent à la fois la crédibilité de son action, la mobilisation des opérateurs locaux, la capitalisation de soutiens extérieurs et le positionnement final du dispositif aux côtés d'autres structures de financement, Coopec et PASI notamment. Articulé autour du Fonds mutuel et des FLEC qui sont autant de relais localisés, ce système de financement décentralisé est à ce jour coordonné par le Centre de formation qui joue un rôle de cellule d'appui technique, et se charge de contrôler – et de tempérer – les décisions d'ouverture des FLEC.

Suite à la constitution du FMDESI en 1994, deux FLEC ont été ouverts respectivement à Yamoussoukro et Odienné. Deux autres Fonds situés à Bangolo et Biankouma n'ont pas tardé à effectuer du crédit à partir de l'épargne de leurs adhérents. Il est prévu à court terme l'ouverture d'un cinquième FLEC à Bouaflé, tandis que d'autres Fonds envisagent aussi d'assortir la fonction de collecte d'épargne d'une composante de prêt. En d'autres termes, le processus de conversion des Fonds locaux d'épargne (FLE) en Fonds d'épargne et de crédit (FLEC) s'est brusquement accéléré sans que les modalités d'accès et de remboursement des prêts, les conditions de sécurisation du portefeuille et les équilibres financiers respectifs du Centre de formation et du Fonds mutuel soient encore clairement précisés.

Quelques sources de financement du CFRAR
(millions FCFA)

Sources	1995	1996	1997
Subvention GTZ (CFRAR)	34	-	-
FDH (CFRAR)	39	18	38
CEA (FMDESI)		10	
Subvention Coopération française	-	-	60,7
- dont octroi de prêt			31
Subvention Union européenne	-	-	95
Subvention FISDES (FMDESI)	-	6	
Emprunt FISDES (FMDESI) (25)	-	-	16
Subvention CFRAR (FMDESI)	-	-	2

Bien qu'il soit extrêmement difficile de faire le point des situations financières croisées du CFRAR et des Fédérations et Fonds dont il est le premier animateur, on constate à l'examen des sources mobilisées autour du projet que ce dernier reste dépendant de bailleurs extérieurs. A la différence d'autres systèmes d'épargne et de crédit soutenus par un organisme principal, le Centre est dépendant de ressources multiples délivrées au coup par coup et pour des durées limitées. Cet état financier, à la fois précaire et enchevêtré, n'est pas sans rapport avec l'ambivalence des sentiments des bailleurs intéressés par une démarche originale d'organisation « par le bas », et en conséquence soucieux de ne pas manquer une expérience neuve, mais inquiets devant l'extrême labilité du montage. A l'inverse, cette situation complexe n'est pas sans lien avec la stratégie du CFRAR visant à ne pas aliéner son projet aux exigences d'un seul bailleur, et à jouer la compétition entre divers fonds mobilisables.

Quoi qu'il en soit, si la formule mutualiste permet en théorie d'atteindre l'équilibre financier – le Réseau Coopec s'emploie tout au moins à le démontrer, qui compte acquérir son autonomie financière d'ici deux à trois ans –, il ne semble pas que l'autoportage soit à l'ordre du jour pour les FLEC tant sa structure coordinatrice et technique, le CFRAR, reste dépendante des subventions extérieures. Au reste, la démarche du Centre de formation est tout entière centrée sur le souci d'organiser les opérateurs du secteur informel, son intérêt pour les questions d'équilibre financier des Fonds locaux paraissant secondaire dans l'immédiat, du moins tant que ceux-ci se limitent principalement à l'épargne et sont administrés par des bénévoles. En l'état actuel des informations collectées auprès des Fonds, il peut être affirmé que les intérêts d'épargne couvrent les quelques frais engagés par les FLE, mais que les opérations de prêt pour lesquels une assistance comptable et financière est indispensable et

(25) Le taux de l'emprunt FISDES est nul pour les six premiers millions destinés à des « crédits rapides », et s'élève à 8 % l'an pour le solde de dix millions destiné à ouvrir des lignes de crédit aux FLEC.

un suivi nécessaire – autant qu’une professionnalisation des fonctions actuellement assumées par des bénévoles – ne couvriront pas les charges induites par les produits obtenus.

Pour l’ensemble du territoire ivoirien, 42 personnes sont mobilisées par la gestion des Fonds locaux, dont 32 sont des opérateurs du secteur informel agissant à titre bénévole. Ces animateurs ont été élus soit aux comités de gestion, soit aux conseils de surveillance. D’un dévouement remarquable envers le projet qu’ils défendent, ces militants du mutualisme à la base constituent le vecteur premier de l’idéologie CFRAR dans le milieu entrepreneurial local. Dans chaque localité où est établi un Fonds pratiquant le crédit aux adhérents soit Yamoussoukro, Odienné, Biankouma, Bangolo lors des enquêtes, deux agents salariés par le Fonds mutuel assument la fonction de gérance. Ils sont souvent cooptés par les membres du FLEC, le choix se portant fréquemment sur un proche parent d’un des opérateurs – ainsi à Yamoussoukro où la gérance revient à l’épouse d’un des fondateurs de la section FEDESI. Enfin, les deux permanents appartenant à la cellule d’appui technique du CFRAR se chargent de la coordination des FLEC au plan national.

Le passage du bénévolat à l’expertise :

la douloureuse monétarisation du mutualisme et des compétences

Dans l’immédiat, le CFRAR limite tout recours à des expertises ponctuelles et à des compétences extérieures salariées. Les ressources internes du Fonds mutuel ne permettent pas de les financer, les ressources externes étant encore instables. Néanmoins, cette perspective est sérieusement envisagée car l’appel au bénévolat risque de faire long feu. Ainsi, à Korhogo, un entrepreneur bénévole a seul en charge la collecte de l’épargne des 221 adhérents et se trouve dans l’obligation d’y consacrer cinq jours par semaine, les deux jours restant étant consacrés à son travail en atelier. Pour faire face à ces situations désormais courantes, il est prévu de mobiliser des experts locaux capables d’assurer le suivi des opérateurs appuyés. Conformément à sa démarche, le CFRAR s’attache à rassembler des compétences présentes sur le lieu d’implantation des FLEC, instituteurs et cadres locaux retraités par exemple, bien qu’il hésite encore sur les modalités de leur rémunération.

En outre, le CFRAR prévoit de rémunérer les services de prestataires professionnels chargés d’organiser des séminaires de formation pour les responsables et membres des Fonds locaux. On signalera ici les synergies nouées, à Korhogo, entre le Fonds local d’épargne et les agents chargés du programme de Promotion endogène des artisans de Côte-d’Ivoire (PEA-CI) qui donnent au système d’aide une configuration fortement et habilement intégrée. Dans l’immédiat toutefois, l’encadrement et la formation des micro et petits opérateurs en matière de prêts ne se posent

que dans les quatre FLEC évoqués, ne concerne qu'un petit nombre d'entrepreneurs bénéficiaires. Encore les prêts sont-ils presque tous destinés au soutien de trésoreries et n'exigent des récipiendaires que des compétences en gestion limitées.

L'extrême diversité – d'implantation locale, de nombre d'adhérents, de mobilisation et de maturité notamment – des sections locales de la FEDESI et du FMDESI a déjà été signalée. Le local est de ce point de vue un signe majeur de l'audience de la structure, autant qu'un vecteur de cette audience dont tous les responsables ont mentionné l'importance. La défiance des populations urbaines envers les organismes proposant de collecter l'épargne ne peut raisonnablement être levée qu'en disposant d'un lieu d'accueil fixe, ouvert chaque jour et situé au cœur de la commune. De sorte que les coûts de location, d'aménagement et de fonctionnement ne peuvent être couverts que par les structures locales réunissant de nombreux adhérents ou des adhérents aisés. Il y avait loin, lors de l'enquête, entre d'une part la situation de Yamoussoukro – le local y était neuf, spacieux, particulièrement bien situé et sa construction fut assurée à titre gracieux par les entrepreneurs en bâtiment fondateurs du FLEC qui s'en servaient aussi comme local commercial – et d'autre part celle de Korhogo où l'absence de local tenait alors au peu d'adhérents, à leur modeste surface financière, ainsi qu'au peu d'empressement de la mairie à s'engager sur un projet susceptible de concurrencer la Caisse Coopec – dont il a été vu que les crédits bénéficient, pour une bonne partie, aux employés municipaux.

Les services apportés par les FLEC

Selon leur degré de maturité, les Fonds locaux proposent à leurs sociétaires un service d'épargne et de micro crédit. Sont également prévus un appui à la formation des personnels d'entreprise, un soutien en gestion – celui-ci n'est cependant que conseillé, non imposé en condition préalable d'accès aux prêts –, une assistance technique. Ajoutons que l'appui à une meilleure organisation professionnelle est, pour sa part, au principe même de l'intervention. Il convient pourtant de pondérer ces considérations théoriques. L'ensemble des services non financiers cités doivent en effet être assurés par les membres du groupement auquel appartient le sociétaire, c'est-à-dire par les autres ressortissants de sa corporation. De même, les appuis non financiers s'opèrent hors de toute expertise externe de sorte qu'ils devraient mener à un alignement sur le meilleur savoir-faire disponible localement dans la structure. Encore faut-il nuancer de nouveau puisqu'en matière technique, les adhérents ne semblent pas tous prompts à diffuser leurs compétences auprès des petits patrons concurrents.

Le public potentiel des FLEC est composé de tous les opérateurs du secteur informel membres de la FEDESI – le droit d'adhésion revient à 1 500 francs –, qu'il s'agisse d'opérateurs individuels ou de groupements de métier. Les membres de la section locale doivent s'acquitter d'un droit d'adhésion au FLEC fixé à 350 francs. Notons qu'aucun autre critère sélectif officiel ou implicite lié au sexe, à l'expérience professionnelle ou à la nationalité n'est imposé. La structure fait ainsi figure d'exception dans le paysage de l'appui et il a pu être vérifié dans les sites visités que les micro opérateurs non ivoiriens participaient à l'expérience au même titre et dans les mêmes conditions que leurs homologues nationaux – à l'exception pourtant des bureaux des sections locales où ne figurent que des micro opérateurs nationaux (26).

Tous les projets d'emprunt soumis aux Fonds sont éligibles, qu'il s'agisse de création ou d'extension d'unités, sans obligation de conformité aux règles juridiques, fiscales ou comptables. Des garanties sont néanmoins exigées. Il s'agit de cautions solidaires dans le cas de membres de groupements et, pour les opérateurs individuels, de nantissements de matériels et d'aval. Les FLEC conditionnent par ailleurs leurs concours à la mobilisation d'une épargne préalable d'une durée minimale de six mois. Deux modalités d'épargne sont proposées, l'une passant par les groupements et dite d' « épargne volontaire collective » (EVC), l'autre étant réalisée à titre personnel – il s'agit alors d'une « épargne volontaire individuelle » (EVI). Dans les deux cas, la rémunération des épargnants est assurée au taux de 4,5 % l'an. Le dépôt minimum fixé à 100 francs est le plus souvent levé chaque jour par l'agent collecteur.

L'accès au crédit : des conditions encore expérimentales

Les conditions d'accès au crédit et de remboursement restent à ce jour expérimentales et des usages différents se sont instaurés d'une Caisse à l'autre. Aussi le descriptif présenté ci-dessous ne concerne que les pratiques communes aux Fonds proposant du crédit et les règles minimales ayant l'accord du FMDESI. Le premier niveau de sélection

(26) Ce n'est pas la moindre habileté des animateurs du projet que, une fois mises à distance toute pression directe des tutelles, d'avoir traité les ressortissants des diverses nationalités composant le secteur informel ivoirien pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des opérateurs situés dans des conditions d'activité identiques et connaissant les mêmes difficultés. Mentionnons au passage qu'au plan administratif, le projet mutualiste animé par le CFRAR semble dépendre de quatre tutelles ministérielles – celle du Commerce, de l'Economie et des Finances, de l'Intérieur, de la Primature – de sorte que l'abondance d'encadrement conduit en pratique à une autonomie de choix fort enviable.

d'un dossier est celui du groupement ou de l'association de base qui arbitre les demandes de prêt formulées par ses ressortissants. Tout litige apparaissant à ce stade de la procédure, opposant par exemple deux prétendants au crédit, est tranché par la section locale de la Fédération (27). Une fois sélectionné, le bénéficiaire dépose son dossier au comité de gestion des FLEC ; l'organe est constitué des gérants locaux – on a vu que ces salariés étaient au nombre de deux par localités, et qu'ils venaient parfois du proche entourage d'un membre influent de la structure de base – ainsi que de personnalités appartenant aux groupements de métiers. Le comité étudie la faisabilité du projet et demande éventuellement des compléments au dossier. En pratique, ces compléments tiennent aux garanties matérielles et avals présentés par des demandeurs individuels. Lorsque le montant du crédit demandé dépasse un million, il revient à la cellule d'appui technique du CFRAR de formuler un avis qui peut ou non être suivi par le comité de gestion.

Le montant du prêt ne peut pour l'instant être inférieur à 5 000 francs et supérieur à cinq fois l'épargne accumulée sur le compte. Celle-ci, bloquée jusqu'au terme du remboursement complet, permet de nantir 20 % du prêt. On entrevoit ici les risques liés à l'envolée de petits prêts dont les frais de suivi seront lourds, autant que les dangers liés à un tel démultiplicateur d'épargne. Il est probable que les Fonds seront tenus d'établir de nouvelles règles, à mesure que les prêts se généraliseront. Le crédit est décaissé par le gérant, puis remis au groupement qui se charge du recouvrement auprès de l'emprunteur. Les remboursements doivent s'étaler sur une période allant d'un à douze mois, les échéanciers pouvant être quotidiens, hebdomadaires ou mensuels. Le taux d'intérêt officiel est fixé à 15 % bien qu'il ait été constaté des variations d'un Fonds à l'autre. Enfin, il revient au comité de contrôle de surveiller l'état des prêts cumulés par les associations.

Une autre modalité du crédit est apparue, dont l'importance en nombre de dossiers traités est considérable. Ces prêts dits « rapides » ne nécessitent pas d'épargne préalable, ne sont pas réservés aux adhérents des FLEC et leur déblocage est soumis au seul accord du comité de gestion. Testés sur un an, ces micro crédits, qui correspondent peu à l'approche CFRAR ni aux opérateurs urbains auquel il s'intéresse, sont octroyés sur une ligne spéciale qu'abonde le Fonds ivoiro-suisse pour le développement économique et social (FISDES). Les principes de remboursement sont également fixés par la Coopération suisse, les taux d'intérêts étant plus élevés que ceux des FLEC dans la mesure où le risque encouru est plus important.

(27) D'autres formules sont cependant testées, puisque tous les membres locaux de la FEDESI ne sont pas des adhérents aux FLEC, et que la Fédération n'a pas nécessairement intérêt à gérer les litiges financiers des FLEC. Localement, une structure représentant les différentes corporations représentées dans les Fonds pourrait être chargée des arbitrages.

*De l'organisation à la finance :
de possibles frictions entre structures sœurs*

Il vient de cette brève présentation que l'ambition du projet animé par le CFRAR tient au double souci de répondre aux attentes des petits promoteurs et de favoriser leur organisation. Il vient aussi que cette ambition n'est pas sans dangers, la Cellule technique les ayant du reste si bien identifiés qu'elle semble désormais vouloir tempérer les ardeurs de sa base. Le premier réside dans l'autonomisation possible du Fonds mutuel par rapport à la FEDESI. A court terme en effet, l'inégalité des flux de financement, des stocks d'équipement et des créations d'emplois salariés semble inévitable et donnera au Fonds mutuel une autorité de fait sur la structure chargée de l'organisation professionnelle, de sorte que l'outil de crédit actuellement piloté par la Fédération pourrait sans peine prendre son indépendance. Le second tient aux procédures de déblocage des crédits qui tendent à enfermer les litiges éventuels – entre groupements professionnels, entre ressortissants de chacun de ces groupements – au sein d'instances locales mutualistes. L'un des points d'achoppement réside par exemple dans le choix de la clé de répartition des crédits : doit-elle se faire localement au prorata des montants épargnés par chaque groupement, ou laisser place à des transferts entre groupements ? Le pari du CFRAR repose sur la neutralisation de ces litiges par les vertus de la solidarité entre micro opérateurs, que ses cadres comptent renforcer en développant une idéologie de l'intérêt commun et une pratique de caution solidaire entre les membres des groupements de proximité (28). Ce pari est honorable, mais il reste à le gagner. Un troisième danger concerne la position qu'occupera à terme, la structure d'épargne et de crédit à l'intérieur du système ivoirien de collecte et de prêt. Dans diverses localités, les Fonds semblent actuellement jouer la carte d'une compétition avec les Coopec. Les âpres débats autour de l'introduction de la contribution participative au développement (CPD) ont été l'occasion pour les FLE de drainer les plus petits épargnants vers le Fonds mutuel. Il est de même possible que le rapprochement envisagé avec le Programme d'appui au secteur informel (PASI) dans le cadre du projet ASPI ne soit pas dénué de toute ambition visant à occuper une place plus solide dans le circuit d'épargne et de crédit (29).

(28) On évoquera cependant les échecs et frustrations suscités régulièrement par le principe du cautionnement solidaire, tant celui-ci paraît éloigné des préoccupations et parcours irréductiblement individuels des petits opérateurs.

(29) Le rapprochement envisagé entre le Réseau Coopec et l'ACEP n'est sans doute pas sans rapport avec celui qu'envisagent désormais le PASI et le CFRAR ; on a vu cependant que ce dernier montage restait encore très obscur, tant les divergences d'approche persistent entre les organismes impliqués. On ne saurait trop insister, une fois encore, sur la nécessaire coordination entre concepteurs des programmes d'appui, puisque cette paire d'opposition – Coopec - ACEP *versus* PASI - CFRAR – est sous-tendue par

Les quelques données chiffrées qui ont pu être collectées – les Fonds locaux ne sont pas informatisés, et le CFRAR dispose d'ordinateurs peu performants qui doivent être réformés – donnent un aperçu de l'activité encore limitée des FLEC. La ligne de financement de la Suisse est à l'origine de 79 % des prêts ; les crédits sur ressources internes collectées sont ainsi peu nombreux. De plus, et dans l'immédiat, les recouvrements sur prêts n'autorisent pas les quelques structures pratiquant le crédit à espérer atteindre de sitôt l'équilibre financier.

Il convient de resserrer l'échelle d'observation pour apercevoir la diversité des interfaces entre le projet d'ensemble et les situations locales. On évoquera tout d'abord le FLEC d'Odienné, l'un des premiers Fonds à pratiquer le crédit, et dont les résultats sont souvent cités en exemple. Un élément constitutif du succès remporté par ce Fonds local vient de sa participation, suite à un appel d'offre remporté par ses ressortissants, à un projet financé par la Banque africaine de développement en vue de la construction de casernes. De nouveaux marchés semblent du reste s'offrir à eux depuis leur engagement dans le projet.

Il reste que la gestion locale du Fonds n'est pas exempte de divers défauts, qu'une mission d'experts désignés par le FISDES a pu mettre en évidence en début d'année 1997 (30). Elle mentionne ainsi que les impayés représentent 26 % des remboursements attendus. L'octroi de crédit se fait par à-coups successifs, sans véritable planification, et il arrive que les caisses du Fonds demeurent vides entre deux vagues de financements. En outre, la totalité de l'épargne collectée auprès des adhérents est prêtée de sorte qu'un déposant qui voudrait en disposer d'urgence serait tenu de patienter. Enfin, le total des crédits dépasse de beaucoup les montant des fonds reçus sous diverses formes – dotation FISDES, remboursements des clients et épargne obligatoire des adhérents.

Ces faiblesses dans la gestion courante des prêts sont aggravés par des procédures de recouvrement fort approximatives. La formule de prêts rapides exige, pour être optimisée, une circulation bien contrôlée des flux d'entrée et de sortie de monnaie. Les remboursements quotidiens des uns alimentent en effet perpétuellement les crédits des autres – les mutuelles latino-américaines dont le FISDES s'inspire fonctionnent sur ce principe

des conceptions différentes animant la Mission française de Coopération et la Caisse française de développement. En la matière, la stratégie de mise en compétition – « que le meilleur projet gagne » – ne semble pas être la plus appropriée.

(30) Le FISDES a en effet accordé 22 millions de francs au FMDESI au titre de la recherche-action, dont 16 millions sont prêtés, le complément étant une subvention. Le FISDES voit dans l'expérience des Fonds l'embryon d'un système de financement proche des mutuelles de micro crédits latino-américaines de type Bancosol. Les sommes provenant du FISDES sont converties en crédit de très court terme et de faibles montants, sans épargne préalable.

de conversion permanente des entrées et sorties de fonds. Toutefois, le Fonds accepte souvent des remboursements mensuels, voire au terme de l'échéance ultime du prêt. Cette pratique a pour effet de ralentir l'activité de la Caisse, entravant ainsi le renouvellement rapide des « petits prêts », et écarte du crédit les plus petits emprunteurs visés par le FISDES. D'autres faiblesses en matière de suivi sont relevées : remplissage insuffisant des fiches d'emprunt, délais de remboursement dépassés qui ne génèrent pas de pénalités de retard, absence d'état régulier des comptes financiers du Fonds.

L'énoncé de telles faiblesses atteste une fois encore de la nécessité d'une professionnalisation des fonctions gestionnaires des agents chargés de l'épargne et du crédit. On conçoit néanmoins que, consciente de l'impréparation des gestionnaires locaux, le Centre de formation ne soit pas pressé de généraliser la pratique du prêt dans les 25 FLE implantés sur le territoire.

Quelques remarques d'ordre général compléteront enfin l'exposé des activités du CFRAR et des FLEC. Le Centre de formation fait de l'auto-promotion des micro opérateurs ruraux, périurbains et urbains son axe principal d'intervention. Il n'a pas, jusqu'à présent, été dans l'obligation de modifier les contours de son public afin de préserver l'équilibre financier des structures qu'il anime. Son approche de proximité, sollicitant l'avis des opérateurs avant que de les soutenir, repose sur une conception du développement « par le bas » très réticente aux approches extérieures expertes, hautement professionnalisées et centralisatrices. Son projet fondamental est sans doute moins l'appui financier ponctuel des opérateurs que l'organisation du milieu en vue d'une meilleure visibilité du secteur informel, et du renforcement des dynamiques solidaires : les responsables locaux des FLEC revendiquent ainsi leur appartenance à un mouvement, par opposition aux Coopec dont les sociétaires sont de simples affiliés.

Le CFRAR semble particulièrement se méfier des effets délétères d'un dispositif à fort affichage financier. L'émancipation du FMDESI, on l'a vu, pourrait engendrer une marginalisation de la FEDESI, et l'effacement de son rôle d'animateur d'un projet global dont l'ambition ne se laisse pas aisément enfermer dans la distribution de crédits. Il reste que l'ambiguïté n'est pas mince entre le but du Centre de formation, tout entier à l'écoute des opérateurs, et le but de nombre d'opérateurs attendant que le projet de crédit vienne au jour. Aussi le CFRAR doit-il contenir les pressions des adhérents issus des localités n'ayant pas encore atteint la phase FLEC. L'impréparation de l'outil de crédit, et les insuffisances dans sa gestion présente rendent hautement risquée une généralisation du programme. Le CFRAR n'envisage la création de

FLEC supplémentaires qu'avec prudence. Il vient que le mouvement se prive ainsi d'un important produit d'appel.

Dans l'immédiat, le Centre a différé la nécessaire réflexion sur la viabilité financière du montage des structures qu'il anime. Celles-ci dépendent encore entièrement des subventions et autres apports ponctuels de bailleurs, négociés au coup par coup et sans souci de la couverture des charges par les ressources internes. On ne sait trop, du reste, quel taux d'intérêt devrait être pratiqué pour permettre d'absorber les frais divers – couverture du risque, coût de montage des dossiers, fonctionnement courant – en régime de croisière. Parallèlement, le Centre tente de conserver son autonomie de décision face aux tutelles et aux groupes de pression locaux divers intéressés par la Fédération, des tentatives de récupération ayant déjà eu lieu dans certaines localités.

Des solidarités artisanales aux enjeux locaux de pouvoir

Néanmoins, la volonté du CFRAR de mettre les structures locales à distance des enjeux de pouvoir locaux semble être une position difficile à tenir dans les faits, comme en témoigne l'exemple de Yamoussoukro. La direction des FLEC est ici aux mains d'entrepreneurs du bâtiment qui furent les initiateurs et les premiers bénéficiaires – ce qui est conforme au principe mutualiste des FLEC qui encourage chacun à poursuivre ses intérêts personnels une fois le groupe solidaire monté. La situation est cependant complexe, puisque le principal opérateur de la place, jouant envers nombre de tâcherons fondateurs du FLEC un rôle de tuteur et d'employeur, est aussi conseiller municipal. Si cet opérateur ne peut soumissionner aux appels d'offres municipaux en raison de sa fonction au conseil de la ville, il reste que tous les patrons qui dépendent de lui sont tributaires de marchés locaux. Ces enchevêtrements multiples d'intérêts mutualistes et politiques ont souvent été relevés, montrant la perméabilité des structures de base envers leur environnement extra-professionnel. Par ailleurs, les multiples appartenances et les réseaux d'intérêts dans lesquels les sections locales, comme tout dispositif localisé, se trouvent insérées, expliquent que les bénéficiaires de divers FLEC soient également bien implantés dans le milieu syndical local, qu'il s'agisse d'opérateurs du bâtiment affiliés à la Chambre des métiers ou à la Fédération ivoirienne des petites et moyennes entreprises (FIPME), de couturiers ou encore de commerçants adhérents au Syndicat national des commerçants de Côte-d'Ivoire (SNCCI). Bien des patrons diversifient ainsi les appartenances, cultivant les liens les plus divers pourvu qu'ils soient mobilisables pour leur activité économique. On aperçoit ainsi l'écart séparant la pratique réelle des opérateurs, prompts à insérer dans leur stratégie toute structure neuve, et l'ambition des concepteurs misant sur une solidarité de nature des petits patrons. Il apparaît au bout du compte que divers Fonds locaux,

et singulièrement les mieux implantés, loin d'être des résultats spontanés d'une rencontre entre quelques entrepreneurs volontaires et désireux de s'organiser, sont aussi des structures construites et entretenues par des groupe d'opérateurs liés par des intérêts spécifiques et implantés dans la vie publique locale.

Structures de base, conçues volontairement sans influences imposées « par le haut », les Fonds locaux ne peuvent sans doute échapper à la règle d'un intérêt économique localement adossé aux liens de sociabilité, et réfractent sans doute moins un objectif commun unissant les membres du secteur informel, quels qu'ils soient, que des coalescences d'intérêts hiérarchisés et fermement structurés. Cette situation est susceptible, en l'absence de dispositif de contrôle extérieur, de provoquer quelques errements (31). Aussi faut-il se demander si le mode de fonctionnement choisi, laissant le champ libre aux rapports de forces structurant les milieux d'opérateurs locaux, est viable à long terme : les FLEC peuvent en effet difficilement se dispenser de structures chargées d'arbitrer selon des principes dégagés d'enjeux localisés. La confusion des rôles entre bénéficiaires et gestionnaires des structures n'est guère propice à la transparence des décisions, et la pérennisation impose d'ouvrir largement l'assiette de l'épargne, de sorte que les groupements professionnels dotés d'un poids économique et d'une influence secondaires exigeront, de façon légitime, une gestion équitable du crédit.

(31) Parmi les dérives possibles, on mentionnera l'orientation de l'épargne collectée vers des membres du Fonds occupant les structures décisionnelles, ou localement influents. A titre d'illustration des dérapages entrevus, on notera le cas d'un membre fondateur d'un Fonds qui, ayant diversifié son activité dans le commerce, avait demandé après un achat coûteux d'équipement, un prêt lui permettant d'assurer les commandes. Alors que l'activité était très lucrative et que le montage était en bonne voie, le prêt a brutalement été refusé pour des raisons n'ayant rien à voir avec le projet proprement dit. L'opérateur s'est alors retrouvé avec un matériel devenu inutilisable faute de fonds de roulement. Dans le même temps, il semble avoir perdu l'influence dont il disposait au FLEC. Il a néanmoins bénéficié, plus tard, d'un petit prêt pour la construction d'une école, et ce en guise de compensation.

3. Le micro crédit féminin : le social au risque de l'économique

3.1. FAARF (Burkina Faso)

Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes

Des bénéficiaires nombreuses, des critiques insistantes *

Le Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF) a été créé fin 1990, ses activités ayant réellement débuté en mai 1991. Au plan juridique, le FAARF n'a pas de statut entrant dans une catégorie claire et précise et peut être considéré, pour l'heure, comme une structure « projet » de type associatif, faisant office d'institution financière dotée d'une autonomie de gestion courante mais doublement dépendante, aux plans de sa stratégie et de son devenir, des autorités burkinabè, une forme de tutelle étant exercée par le Ministère de l'Economie et des Finances, et des bailleurs qui assurent son financement.

La micro finance féminine spécialisée

Des enjeux économiques et sociaux manifestes

La création du FAARF et la définition de ses missions font écho à des préoccupations résultant du contexte économique et social du pays ; elles sont aussi le fruit d'évolutions macroscopiques et sectorielles récentes.

Si, en effet, la population active du pays est concentrée dans le secteur informel, les femmes restent plus touchées que les hommes par le sous-emploi – du moins si la notion s'appuie sur le seul critère de revenu monétaire – résultant d'un environnement qui leur est, à l'évidence, peu favorable : fonction d'auxiliaire plus que de partenaire de l'homme, fort analphabétisme et scolarisation plus fragile, manque de formation, non accès aux moyens techniques de travail, exclusion des organismes généralistes de petit crédit ou inadaptation des outils habituels de la micro finance, charges considérables de travail domestique et agricole, etc. De tels handicaps tranchent avec les rôles effectifs, mais peu valorisés des femmes qui occupent une place importante dans la vie économique nationale : elles assureraient environ 80 % de la production alimentaire et sont également présentes, quoique de manière plus modeste, dans nombre d'activités économiques – près de 50 % d'entre elles évoluent dans l'informel, mais plus particulièrement dans des segments peu reconnus voire marginalisés. Certes, l'empilement des discriminations n'empêche pas l'exercice d'activités *via* la mobilisation de circuits de financement spécifiques – thésaurisation traditionnelle, tontines, emprunt familial.

* par Irène D. Traoré (FASEG/IRD).

Mais il reste que ces mécanismes n'assurent que le démarrage de micro activités et la formation de revenus de survie, et qu'ils n'autorisent guère la croissance entrepreneuriale et la prospérité des affaires. Une place est ainsi longtemps restée vacante dans le système burkinabè d'appui : celle du crédit féminin.

Par ailleurs, et dans le cadre de la relance des investissements et de la promotion du secteur privé, les autorités gouvernementales ont accordé une plus grande attention aux activités féminines, en raison du potentiel de croissance qu'elles recelaient.

C'est avec l'appui du PNUD qu'est né le FAARF, structure financière spécialisée effectuant des prêts aux opératrices à des conditions douces. Le Fonds a pour tâche de promouvoir l'accès des femmes au crédit, soit par intervention directe, soit par apport de garanties, et de dispenser des formations permettant une meilleure gestion de leurs affaires. De la lutte contre la pauvreté des promotrices et de leur organisation, il est attendu l'essor d'un secteur privé féminin fait de petites unités de production et d'échange. L'une des missions du FAARF consiste du reste à assurer la croissance interne des micro unités féminines, et le montage du Fonds est basé sur des apports et soutiens progressivement plus lourds et plus complexes. L'intervention du FAARF, initialement concentrée en milieu urbain, englobe désormais le milieu rural et couvre actuellement tout le Faso. Il agit en liaison avec les centres régionaux de promotion agropastorale, avec les services d'action sociale ainsi qu'avec plusieurs organisations non gouvernementales. Fort peu exclusive, la population-cible se compose de femmes âgées de 18 à 50 ans exerçant déjà une activité génératrice de revenus ou ayant un projet de création d'entreprise.

*Une importante mobilisation de financements,
un essor considérable des activités*

Les ressources d'installation du Fonds proviennent d'une part d'une contribution gouvernementale de 330 millions, dont 300 millions forment la ligne de crédit, le solde devant couvrir les charges de structure, d'autre part d'un premier apport du PNUD de 660 000 dollars. A ces dotations initiales sont venues s'ajouter mi-1994 un complément de 500 millions, débloqués à la demande du chef de l'Etat pour donner au Fonds le moyen d'étendre ses activités à l'ensemble du territoire. Sollicité par nombre de bailleurs, le FAARF bénéficie aussi d'assistance technique et de soutiens au fonctionnement de la part des Nations unies pour plus de 2 millions de dollars, ainsi que de la Banque Mondiale, de l'UNICEF ou du FNUAP. Notons qu'au cours de la période de démarrage, l'autofinancement de la structure était certes une perspective à atteindre, mais ne constituait pas une préoccupation majeure et pressante. Au plan des moyens humains, et outre le personnel d'encadrement financé sur ressources PNUD ou sur le

budget de la structure, le Fonds dispose de 52 animatrices recrutées et spécialement formées pour le suivi des femmes.

Le dispositif a connu d'importantes évolutions depuis son lancement : couverture de la totalité du territoire national, amplification du suivi et de l'évaluation fortement axés sur la gestion. Un soutien financier spécifique et des suivis continus ont été conçus pour des catégories de promotrices jugées particulièrement dynamiques et présentant de fortes potentialités de croissance ; parallèlement, l'une des principales modifications tient, à partir de 1995, au vif intérêt de la structure envers les jeunes diplômées. Ces deux derniers changements de cap méritent d'être soulignées : elles attestent de difficultés réelles éprouvées par le Fonds dans l'exécution de ses missions initiales, résultant de l'analphabétisme de la grande majorité des clientes et de la prolifération des demandes de prêt. Le découplage entre la finalité sociale et l'obligation de résultat est ainsi rapidement apparu.

L'expansion des implantations du Fonds n'a pas été sans incidence sur l'organisation interne du dispositif. Si le Fonds a entamé ses activités avec une petite dizaine de personnes – la première dotation financière lui permettait à peine de couvrir trois des trente provinces que comptait alors le pays –, les apports ultérieurs ont rendu possible une couverture du pays par un recrutement d'animatrices affectées dans chacune des 45 actuelles provinces du pays, posant de redoutables difficultés, à la fois techniques et politiques, de déconcentration des activités et de contrôle par un *staff* basé à Ouagadougou. L'ouverture du crédit en milieu rural – les femmes y sont jugées plus responsables qu'en ville, moins promptes à accumuler des impayés – a, de même, alourdi l'administration du Fonds (32).

Les actions financières du FARRF : premier état des lieux

Comme précédemment indiqué, le FAARF est essentiellement un organisme d'octroi de prêts. Pour ce faire, il respecte un certain nombre de principes et exige certaines conditions qui lui sont propres. On les présentera ci-dessous en tentant d'apprécier si elles sont compatibles avec les missions assignées au dispositif d'appui.

En milieu urbain, ce sont surtout les petites opératrices de l'informel qui reçoivent, à titre individuel, les concours du Fonds. En milieu rural, les principales bénéficiaires sont les membres de groupements, encadrées par des organismes publics ou privés facilitant le remboursement du crédit. Les femmes doivent exercer une activité rémunérée, seul facteur

(32) Notons, de plus, que le FAARF a dû mettre en place sa gestion bancaire propre : alors qu'il devait disposer d'un compte à Banque internationale du Burkina Faso, les dirigeants n'ont pu l'ouvrir en raison des coûts élevés de gestion qu'imposait la banque, de l'ordre de 500 000 francs CFA mensuels.

pris en compte dans la mesure de leur capacité d'emprunt. Le FAARF a institué en fait deux grandes catégories de crédit.

Le crédit dit « individuel », généralement distribué en milieu urbain, est octroyé à des groupements de femmes de 3 à 6 membres assurant une fonction, exigée par le dispositif, de caution solidaire. Cette condition est considérée par le Fonds comme une garantie de remboursement des prêts *via* la pression sociale qu'exerce le collectif sur l'emprunteur : le groupe est en effet responsable en cas d'impayés d'un membre. Pour ce type de crédit, le montant du premier emprunt varie de 5 000 à 50 000 francs pour atteindre un maximum de 200 000 francs lors des emprunts suivants. Le crédit dit « collectif » est pour sa part alloué aux groupements de femmes en zone rurale. Ceux-ci sont responsables du prêt et des transactions qui s'y rattachent. Le montant du premier prêt est compris entre 50 000 et 500 000 francs, les suivants pouvant atteindre un maximum de deux millions. Eu égard au public auquel s'adresse le FAARF, le taux d'intérêt nominal est fixé à 10 % et les remboursements, étalés sur une période de 12 mois maximum, sont effectués à un rythme hebdomadaire ou mensuel.

Les prêts sont exclusifs de tout autre financement extérieur – le Fonds n'a bien évidemment pas la possibilité de vérifier cette condition dans la totalité des cas – et imposent aux récipiendaires différentes obligations : organiser les activités et les gérer convenablement, participer aux formations jugées nécessaires par le Fonds, adhérer à un fonds de garantie et d'épargne, être membre d'un groupement ou groupe de solidarité où confiance et esprit coopératif sont supposés régner. Le prêt s'accompagne ainsi d'une double garantie prise par le Fonds soit, d'une part, la caution morale – en fait sociale – et solidaire du groupement et, d'autre part, la cotisation au fonds de garantie devant représenter au moins 10 % de l'emprunt. Ce dernier mécanisme constitue une épargne « forcée » pour la bénéficiaire qui peut soit la retirer en fin de remboursement, soit la conserver dans les comptes du Fonds.

De 1991 à 1993, le montant total des crédits accordés par le FAARF a atteint 125 millions, livrés à 31 Groupements villageois féminins (GVF) des trois provinces couvertes, et à plus de 2 000 clientes individuelles de la ville de Ouagadougou. En 1995, les prêts sont passés à 340 millions, l'augmentation s'expliquant par l'essor des crédits à 566 GVF des zones rurales – les 1 900 crédits individuels placés à Ouagadougou représentant moins du quart du portefeuille. La progression des activités du FAARF se poursuit désormais à un rythme soutenu : en 1996, le montant libéré a été de 720 millions octroyés à 1 302 GVF et 942 clientes individuelles, soit un total de quelque 40 000 bénéficiaires.

Le crédit collectif a connu une hausse telle qu'il s'impose, peu à peu, en règle des activités du Fonds, la répartition par secteur indiquant de plus que le crédit au petit commerce est, de loin, le plus important soit 66 % du montant des prêts contre 21 % pour la transformation, 6 % pour

l'artisanat. Le reste, c'est-à-dire fort peu, est destiné à l'élevage et à l'agriculture. Dans le processus d'élargissement de ses interventions, le FAARF s'est orienté à partir de 1995 vers les jeunes diplômées de l'enseignement supérieur. Notons enfin qu'en 1996, après avoir assuré une formation à quelques jeunes femmes ayant un projet de création d'entreprise, le Fonds a commencé à accorder des crédits « PME », cinq en l'occurrence pour cet exercice, puis sept l'année suivante.

Aux opérations de prêts s'ajoute un volet de formation essentiellement financé par le PNUD. Les formations des clientes, qui visent à les aider à mieux gérer leurs affaires, se résument cependant à une sensibilisation à l'épargne et au crédit, à l'apprentissage de notions de base en gestion, en comptabilité et en commercialisation.

Les crédits FAARF : limites et critiques

L'objectif est ici d'analyser les appuis dispensés par le FAARF, de déceler d'éventuelles contraintes et difficultés persistantes parmi les bénéficiaires, d'apprécier dans quelle mesure ce type de dispositif peut se développer et, à travers sa croissance, contribuer à soutenir et faire prospérer un secteur féminin dynamique de l'économie, notamment en milieu urbain. L'analyse proposée s'appuie sur les enquêtes menées à la fois auprès du dispositif et auprès d'un échantillon de clientes installées en ville.

Notons d'abord que la fonction du crédit, levier de l'investissement, est bien perçue empiriquement par les femmes : celles-ci ressentent – elles l'ont exprimé de manière précise lors des entretiens – l'endettement comme la seule source de développement de leurs activités, en raison des limites objectives à leur capacité d'autofinancement, tenant à la modestie de leurs revenus et des contraintes sociales qui pèsent sur leur affectation. Le besoin d'emprunter dans laquelle elles se trouvent pour concrétiser leurs projets et donner de l'ampleur à leurs affaires, lié à l'évidence à leur statut social et à leur rôle économique dans la société, est très largement intériorisé.

Comme dans toute structure à caractère quasi-bancaire, des règles ont été fixées de manière à maintenir la survie du dispositif, qui peuvent être comparées aux ratios prudentiels, critères d'éligibilité, procédures de contrôle, etc. L'expansion des activités de crédit a été assortie de conditionnalités certes rigoureuses, mais souvent jugées contraignantes ou inadaptées par nombre des bénéficiaires.

Le système de caution solidaire, en premier lieu, est critiqué par les ressortissantes du Fonds. S'il satisfait les intervenants extérieurs et les idéologues en quête d'une solidarité typiquement africaine, les femmes indiquent que dans les collectifs qu'elles sont sommées de constituer, souvent de façon artificielle, il est impossible de s'assurer *a priori* que les

membres partageront les mêmes objectifs, les mêmes ambitions, les mêmes comportements. Lors d'impayés, les membres du groupe sont toutes privées d'un accès au crédit, y compris une fois apurée la dette de l'associée défaillante, les difficultés étant nombreuses pour renouer le dialogue. Ce procédé est vécu comme injuste et pénalisant la poursuite ou l'extension de leurs propres activités. La difficulté est généralement résolue par un changement de groupe mais le risque demeure d'être confronté au même problème dans une nouvelle unité tout aussi artificiellement créée. Le groupe n'est donc pas, pour les femmes, la meilleure solution même si elle constitue évidemment une garantie pour le FAARF. La raison en est que l'esprit de solidarité n'est pas toujours vérifié dans les collectifs formés, où naissent à l'inverse nombre de conflits. Certaines femmes souhaitent que le FAARF révise ses règles et introduise une garantie individuelle permettant de responsabiliser chaque bénéficiaire en cas d'irrégularité ou de difficulté de remboursement.

Les critiques portent en second lieu sur l'échéancier du prêt. Si les taux d'intérêt et la retenue de garantie de 10 % sont supportables pour une majorité de femmes, les difficultés viennent de ce que la première échéance commence dès la semaine suivant l'octroi du crédit, ce qui paraît contraignant pour les emprunteuses qui y voient une réduction du montant emprunté, et une perte sèche pour toute bénéficiaire ne l'ayant pas encore employé. Bien des femmes souhaitent que soit instauré un différé suffisant pour permettre une meilleure utilisation des fonds et un début de recettes assurant des remboursements sans pression excessive sur la trésorerie de l'entreprise. De plus, la périodicité des échéances, hebdomadaires ou mensuelles, est jugée inutilement coûteuse pour les bénéficiaires tenues de se déplacer souvent, les frais grevant les gains tirés des activités. Du fait de l'éloignement des structures du FAARF, et en dépit de leur décentralisation provinciale, certaines femmes perdent des journées d'activité pour effectuer leur remboursement. Suprême effet pervers : la fréquence des remboursements est souvent à l'origine des irrégularités de paiement, ou des défaillances de recouvrement des prêts.

En troisième lieu, l'obtention des prêts est jugée trop incertaine et lente par bon nombre de femmes, qui évoquent une baisse de motivation et de constance dans l'activité lorsque plusieurs mois s'écoulent entre deux crédits – soit du fait d'impayés dans le groupe, soit lorsque le FAARF suspend, pour des raisons internes, l'octroi de crédit pendant une période. Plus au fond, le crédit peut être avantageux à une période précise, liée par exemple à des opportunités cycliques ou saisonnières tenant au rythme de l'activité. Le prêt doit être alors disponible pour permettre à la sollicitante soit de s'approvisionner à moindre coût – cas des achats céréaliers –, soit d'accroître les ventes ou encore de monter le projet au moment jugé le plus propice. Plusieurs patronnes déplorent n'obtenir les décaissements qu'au moment où le concours ne sert plus à améliorer leurs affaires ou à financer leurs projets.

En quatrième lieu, la procédure d'octroi des prêts reste confuse pour certaines ressortissantes : les démarches sont effectuées sans résultat alors qu'elles pensent être en mesure de rembourser. La remarque vaut principalement pour les femmes s'adressant au FAARF hors le couvert d'une association, et qui éprouvent des difficultés à être entendues par les responsables du dispositif. Elles sont confrontées à des reports de rendez-vous, sources de découragement et du sentiment, voire de la conviction que les crédits sont distribués en fonction de critères politiques et de recommandations en vue de satisfaire telle ou telle catégorie de clientèle. Il n'est pas exclu, d'ailleurs, que certaines tentent de ne pas rembourser au motif qu'elles sont membres actives d'un parti politique influent. Le crédit leur paraît subordonné à l'obtention de passe-droits, et les ressources du Fonds sont soupçonnées être à la disposition de certaines autorités, par exemple la Présidence du Faso. Les animatrices du FAARF parviennent-elles, en chaque cas, à obtenir le remboursement au risque d'ouvrir un conflit ? Si les taux de recouvrement du Fonds indiquent que ces situations sont probablement marginales, il n'empêche que plane un sentiment général, désagréable et malsain, selon lequel les anonymes accèdent moins que d'autres au crédit et sont davantage tenues de rembourser.

Les calculs effectués par les animatrices afin de déterminer le montant des prêts sont, en cinquième lieu, mis en cause par nombre de femmes solliciteuses. Il est fréquent que le crédit accordé soit inférieur au montant demandé. Si cette situation tient au sérieux des évaluations et prévisions des agents du FAARF, et aux imprécisions ou amplifications intéressées des demandeuses, on ne doit pas négliger que le résultat de cet écart peut bloquer un projet ou limiter son rendement. Aussi, les concours financiers finalement reçus ont tendance à être utilisés à d'autres fins que celles déclarées ou initialement envisagées.

La dynamique économique du crédit FAARF : des effets discutables

Peut-il y avoir dynamisme économique chez les bénéficiaires du FAARF ? Le crédit est certes une condition nécessaire d'accroissement des investissements quand l'épargne est insuffisante ; mais quel est son avantage réel lorsque les modalités sont mal ajustées aux circonstances ? Il ressort des interventions financières du FAARF que la totalité des crédits livrés n'est pas investie, une partie étant immédiatement utilisée pour le remboursement, une autre étant directement gagée par le Fonds en garantie du prêt. Les délais de remboursement sont en outre très courts, les prêts accordés faibles, les renouvellements discontinus, ce qui mène à certains ralentissements d'activités là où l'appui du Fonds devrait induire la fluidité des échanges, la croissance des affaires et le dynamisme des entreprises.

Le problème principal de la structure est la progression régulière des impayés qui, si elle perdurait, entraînerait à terme une insuffisance de financements. Certes l'extension dans les provinces a induit une hausse de la clientèle, et de meilleures relations avec les bénéficiaires rurales auprès desquelles les recouvrements se font sans difficultés. Mais le milieu urbain doit faire l'objet d'une attention particulière, les investissements des femmes ayant ici des effets d'entraînement importants. Or, l'envolée des impayés est nettement concentrée en zone urbaine, à Ouagadougou et Bobo-Dioulasso surtout. En 1993, ils ont concerné 597 prêts individuels sur 2 133 bénéficiaires. En 1995, pour un montant total échu de 242 millions, les impayés étaient de l'ordre de 17 millions. Les causes des défaillances sont à l'évidence variées. Parmi celles-ci, on mentionnera d'abord la gestion défectueuse des activités liées aux handicaps déjà décrits – manque d'information, analphabétisme, exigüité des marchés. L'emploi des crédits à des fins non productives est aussi un facteur récurrent, qu'il soit lié à des charges domestiques courantes ou à la survenance d'événements sociaux – maladies, décès et funérailles, etc. –, qui entraînent une baisse des résultats nets et un recul de l'activité, voire sa suspension temporaire. On sait enfin fort peu sur les objectifs réels, et probablement différenciés, des promotrices. Est-ce la stricte satisfaction des besoins familiaux qui est recherchée, ou la croissance des activités est-elle visée ? De fait, certaines bénéficiaires sont en réalité dépourvues de débouchés dynamiques, et leur micro entreprise ne réunit visiblement aucun facteur de croissance. Combien de temps, quel montant de crédit et quelles formations faudrait-il à ces clientes pour amorcer un cycle de dynamisme économique ? Le FAARF est donc objectivement limité dans ses interventions puisque des paramètres non maîtrisables interfèrent avec et pèsent sur le recouvrement, constituant autant de contraintes et entraves à la réalisation d'une partie des objectifs du Fonds.

Aux limites objectivement imputables au public-cible s'ajoutent celles liées au fonctionnement du Fonds : rigueur imparfaite du recouvrement des impayés, garanties exigées contraignantes pour les emprunteuses mais insuffisantes pour couvrir le montant du crédit en cas d'impayés, faible assistance technique des femmes – ces dernières ne participant pas pleinement, faute d'intérêt, aux réunions de sensibilisation préconisées. De plus, la capacité de suivi du Fonds est insuffisante, faute de ressources humaines en quantité et en qualité – le travail est déjà, tel qu'il est, très lourd pour les animatrices en place. Enfin, les prêts individuels entraînant des coûts de recouvrement élevés.

Ces difficultés font souvent que le crédit octroyé ne déclenche pas un processus d'accumulation du capital, ni de croissance des activités des bénéficiaires, au point que si les demandes de crédit augmentent, rien ne permet d'affirmer que les appuis amorcent une affirmation réelle des entreprises féminines. On peut ici se demander si les faibles montants mis

à disposition – ils sont souvent inférieurs à 10 000 francs – sont à même d'entraîner une amélioration quelconque des activités économiques, et s'il ne serait pas plus efficace d'octroyer plus de ressources à une strate restreinte et dynamique de clientes.

Les femmes interrogées ont pour la plupart créé leurs activités à partir de fonds propres ou d'aides de la famille, et elles procèdent souvent à une diversification de leurs activités de sorte que les fonds empruntés ne sont plus affectés à l'activité principale. Le désir de croissance de l'activité économique principale n'est pas forcément au rendez-vous, même en cas d'appui en financements, puisqu'on observe chez les femmes concernées l'adoption de stratégies visant à se prémunir contre le risque, corrélé à un faible investissement. L'argent est surtout utilisé pour répondre à des besoins immédiats de trésorerie, ou à lancer d'autres petites affaires.

Au total, les résultats ambivalents du FAARF sont la conséquence de la non coïncidence des visions et objectifs entre les deux parties contractantes : les femmes demandent à être aidées pour promouvoir leurs activités et améliorer leurs conditions de vie, mais l'utilisation pratique des crédits, ainsi que la volonté et les capacités réelles d'accroissement de leurs activités pondèrent nettement l'objectif promotionnel affiché. Certes, les femmes sont capables de gérer des projets rentables, mais il convient de s'attaquer aux blocages suscités par l'environnement culturel, social, économique, politico-administratif dans lequel elles évoluent pour amorcer un changement de paradigme. Il semble insuffisant de croire, et de laisser croire, qu'injecter à leur bénéfice des financements assortis de quelques conseils est la meilleure ou la seule solution.

Une politique de promotion et de soutien aux femmes est difficile à conduire dans un contexte où le faible niveau de financement s'ajoute à un déficit en capital humain socialement entretenu. Le *big-push* – soyons modeste et parlons plutôt de *small push* – est plus envisageable pour des promotrices plus sévèrement sélectionnées. L'octroi du crédit d'une part, la capacité entrepreneuriale des femmes d'autre part, doivent être conçus comme des ensembles articulés, hiérarchisés et dont l'interdépendance peut déboucher sur un rendement effectif des aides apportées. Il faut donc déterminer plus nettement le caractère opérationnel des interventions, ce qui revient à financer les investissements qui exerceront le plus d'effet d'entraînement social et économique avant de procéder à l'octroi de crédits.

3.2. AFISEF (Côte-d'Ivoire)

Accès des femmes ivoiriennes aux services financiers

*Un intermédiaire pour les Coopec **

Accès des femmes ivoiriennes aux services financiers (AFISEF) est une initiative pilote en Côte-d'Ivoire, montée à Bouaké à l'initiative de la Société de développement international Desjardins (SDID). Elle vient de l'importation et du réaménagement d'expériences de nature semblable exécutées au Mali, au Burkina Faso, au Sénégal, au Niger ainsi qu'en Haïti. Le contexte ivoirien de mise en œuvre de cet instrument financier réservé aux femmes est cependant particulier, puisqu'il résulte pour une bonne part des difficultés des Caisses d'épargne et de crédit à ajuster leurs interventions aux singularités des publics emprunteurs – ces difficultés ont été exposées plus haut. Il était en effet prévu, dès la conception du projet de réhabilitation des Coopec, qu'un volet spécifique d'appui aux femmes ivoiriennes soit logé au sein du Réseau. Une première tentative d'encouragement des femmes à l'épargne fut d'ailleurs menée à Man, sans succès puisqu'il apparut aux initiateurs du programme que ni les instruments d'épargne et de crédit, ni les personnels et responsables locaux des Coopec n'étaient en mesure de répondre aux attentes des micro opératrices, faute de formation, de sensibilisation, et plus encore en l'absence d'une composante féminine parmi les personnels et élus des Caisses.

Une expérience de spécialisation du crédit féminin liée aux Coopec

En février 1995, le bilan tiré par les responsables de la SDID sur la présence des femmes au sein des Coopec était éloquent, mettant en évidence un taux de sociétariat féminin moyen de 18 à 20 %, atteignant à peine 7 % dans le secteur agricole. La décision fut alors prise de lancer un projet extérieur aux Caisses, du triple point de vue des règles d'accès aux prêts et des appuis complémentaires, du personnel et des responsables administrant le projet, enfin de l'institution chargée de l'accueillir – cette dernière devant toutefois être rattachée au Réseau.

Un tel montage préfigure une tendance appelée à s'affirmer dans le paysage de l'aide aux micro et petites entreprises de Côte-d'Ivoire, et déjà soulignée : celle d'une séparation institutionnelle plus claire entre la fonction de collecte d'épargne populaire, remplie par les Caisses, et celle de prêt à des publics spécifiques, revenant à des dispositifs spécialisés empruntant cette épargne avec la garantie de bailleurs, ces derniers étant en outre chargés de financer les structures satellites.

* par Yvan Guichaoua et Pascal Labazée (IRD).

Le Centre-Nord, dont la vocation commerciale est affirmée, fut la région-test envisagée par le projet AFISEF, la participation des femmes aux activités économiques y étant jugée à la fois plus massive et plus dynamique qu'ailleurs. Une étude de plusieurs mois évalua le poids local des femmes dans la production et l'échange économique, tous secteurs confondus, et permit d'identifier leurs système d'épargne et leurs sources de financement – tontines, banquiers de rue et usuriers, relations avec les fournisseurs. Au terme de ce travail préalable, il fut constaté la faible taille et la précarité des activités féminines, de même que la modestie des opportunités de croissance, l'une des causes étant ici l'absence de sources de financement de court terme. L'étude notait aussi que la propension des femmes à épargner, faible dans l'ensemble, dépendait néanmoins de buts ciblés : obtention d'un prêt pour satisfaire des besoins saisonniers et financer des obligations sociales ponctuelles, funérailles et baptêmes notamment, ou capitalisation en vue d'achats à caractère commercial. Enfin, était mis en évidence le peu d'organisation féminine par métiers, en zone rurale particulièrement, les regroupements existants reposant plutôt sur des affinités familiales et territoriales, ou sur des structures d'encadrement politique. Au-delà de quelques associations ponctuelles nouées dans un but directement économique, il existe peu de groupements destinés à représenter les intérêts de métiers féminins. Sur la base de ces conclusions, SDID engagea une expérience pilote adaptée aux conditions particulières d'insertion économique des femmes, le projet étant approuvé en juillet 1995.

Le projet AFISEF fut conçu avec la collaboration financière du Réseau des Coopec, disposant d'un relais dans neuf des 18 Caisses du Centre-Nord et mobilisant quatre personnes employées à temps plein, soit trois femmes assurant l'encadrement de terrain et une coordinatrice expatriée. Les trois agents d'encadrement sont appointés par le Fonds de contrepartie ivoiro-canadien (FDCIC), la coordinatrice étant directement rémunérée sur des ressources de la Coopération canadienne ouvertes à la SDID, organe d'exécution. Hors cette dernière rémunération, le budget de ce projet est également financé par le Fonds de contrepartie pour un montant de 300 millions à dépenser sur trois exercices, 10 % de la somme étant affecté au fonds de garantie. L'élément essentiel du dispositif, le fonds de garantie, est logé à la structure centrale des Coopec où il est placé au taux de 4 % l'an, les intérêts étant réintégrés annuellement dans le fonds. Il est vraisemblable qu'au terme du projet, l'essentiel des 30 millions ne sera pas engagé.

Dans le partage des tâches entre les Coopec et AFISEF, il revient à ce dernier de promouvoir l'appui aux activités féminines, d'en démontrer la viabilité et de prendre en charge le développement de la composante prêt. Le Réseau des Caisses bénéficiait en effet, lors du lancement du projet, d'une envolée des dépôts de la clientèle mais souffrait d'une politique de

crédit fort timide, de sorte que 14 % de l'épargne collectée était convertie en prêt – ce taux est désormais proche de 25 %. La convention liant les Coopec et AFISEF a ainsi prévu un allègement des conditions générales d'accès au crédit des Caisses, et ce pour les femmes encadrées par le dispositif, en échange d'une prise en charge du risque additionnel par le fonds de garantie d'AFISEF.

Ce dernier est, en conséquence, une structure-tampon entre une mutuelle prévoyant, au terme de la phase de transition, un retour à l'équilibre financier, et un public micro entrepreneurial important par son poids et sa dynamique dans l'économie locale, mais dont les attitudes d'épargne et d'emprunt, dépendantes de contraintes environnementales fortes, étaient jugées à fort taux de risque. L'initiative AFISEF peut être prise, de ce point de vue, comme un élément d'une stratégie à la fois commerciale des Coopec – prospection de gisements d'épargne neufs, et évaluation du potentiel de besoins de financements solvables (33) – et financière, le montage étant conçu en sorte que le coût de structure comme le risque financier soient externalisés : ils reposent, *in fine*, sur le bailleur situé à l'amont du projet, non sur l'institution de collecte d'épargne qui ambitionne à moyen terme l'autonomie financière. L'échafaudage est habile. On a vu qu'il préfigure un type d'association liant d'une part des opérations ponctuelles, ciblées, proposant des appuis non exclusivement financiers pris en charge intégralement par les bailleurs pour un coût modeste et, d'autre part, un organisme financier sommé à terme de se débarrasser de toute tutelle extérieure. Il convient toutefois d'en pondérer l'efficacité dans la durée, tant la pérennisation des Coopec est encore peu assurée à l'échéance prévue, et tant la dimension durablement sociale des actions de type AFISEF est encore mal admise.

Un montage financier fondé sur le transfert des risques

Le montage financier liant conjointement AFISEF et Coopec est resté fort prudent. L'accès des femmes au crédit des Coopec s'est appuyé sur la sécurité supplémentaire d'un fonds de garantie d'un montant initial de 15 millions, couvrant la moitié des sommes prêtées. Le fonds de garantie a récemment été porté à 30 millions, tandis que le plafond des encours de

(33) AFISEF peut en effet être considéré comme un appendice des Coopec, dont l'indépendance institutionnelle est un habillage en vue de dissocier comptablement les opérations susceptibles d'être équilibrées – soit le volet « épargne » –, des opérations à faible rendement – soit le micro crédit orienté vers un public aux activités précaires. L'équation institutionnelle est d'autant plus judicieuse que, dans le cas d'espèce, AFISEF est chargé de prospecter une clientèle nouvelle et de mettre au point de nouveaux produits, de sorte que la réduction des subventions nécessaires à son fonctionnement ne peut être qu'un objectif de long terme. Néanmoins, la contribution de cette dernière au portefeuille des Coopec est suivie attentivement par les responsables du Réseau mutualiste, preuve de l'intérêt que porte la direction à cette expérience.

prêt a été porté à quatre fois ce montant. Un tel coefficient laisse donc une marge non négligeable dans la gestion du crédit par AFISEF. D'autres formes de couverture du risque sont exigées, qui complètent le fonds de garantie, tel que le nantissement de l'épargne des femmes à hauteur de 25 % du montant du prêt. Cet assouplissement des règles pratiquées d'ordinaire par les Coopec, où le taux est de 50 %, permet aux femmes à faible capacité d'épargne d'accéder malgré tout à des montants de crédit substantiels. Il peut être demandé de présenter des avals, cautions ou nantissements de matériels tels que des bien d'équipement domestique ou de production afin de couvrir les 25 % d'emprunt non garantis. Bien que n'ayant pas un caractère impératif et pouvant être négociée au cas par cas, cette condition est toutefois souvent exigée (34) bien que soient connues toutes les difficultés des opératrices à bénéficier de l'appui de leur proches parents (35). De fait, deux femmes seulement ont pu obtenir un financement hors du cautionnement d'un tiers.

Les relations entre les Coopec et AFISEF ne s'épuisent pas entièrement pas dans l'accord strictement financier qui les lie. Il revient à AFISEF d'avoir élaboré un projet propre, dont la dimension dépasse sans doute la composante prêt – du moins par l'ampleur des changements qu'il suppose –, consistant à assurer à terme la représentation des femmes dans les organes administratifs de la structure financière (36) et à sensibiliser le personnel des Caisses à une approche par « genre ». De fait, les crédits Coopec semblent en effet peu adaptés aux attentes des petites opératrices qui sollicitent souvent des fonds très rapidement mobilisables afin de tirer parti d'une opportunité commerciale, ainsi que des petits prêts d'un montant inférieur à 50 000 francs, en particulier dans le monde rural. Il semble, de plus, que les Caisses se fixent plus ou moins ouvertement, et selon l'expérience qu'elles ont pu accumuler, des plafonds différenciés de crédit selon que la demande émane d'hommes ou de femmes opérateurs. Enfin, et de surcroît, il n'est pas prévu dans la méthodologie des Coopec de consentir un effort particulier de compréhension, ou didactique, à l'endroit d'épargnantes de faible niveau scolaire : un même dossier de projet déposé par une femme ne recevra ainsi ni la même attention, ni le même sort, selon qu'il sera étudié par les Coopec ou par AFISEF. Proche de celui de la banque commerciale, le langage qu'emploient les agents des Caisses est, de l'avis des responsables d'AFISEF, difficilement intelligible pour des femmes analphabètes ou peu scolarisées, ce qui

(34) Elle ne devrait pas même exister si l'on s'en tient au descriptif des critères d'éligibilité au prêt tels que présentés dans la plaquette du dispositif. Aussi paraît-il surprenant de voir qu'un aval – que les femmes ont plus de mal à présenter que leurs homologues masculins –, est malgré tout exigé dans la plupart des cas.

(35) Certaines femmes ouvrent un compte à l'insu de leur mari, ce qui élimine la possibilité de cautionnement du prêt par ce dernier.

(36) Dans l'immédiat, la direction des Coopec compte 3 % de femmes, et 12 siègent au conseil d'administration qui compte 112 membres.

conduit souvent au rejet de leur dossier, faute d'une compréhension des termes usités (37). Aussi AFISEF a-t-il organisé en mars 1997 un premier atelier destiné au personnel des Coopec dont le thème, « Genre et développement », visait à enseigner une manière appropriée d'accueillir la clientèle féminine.

Cette politique de *lobbying*, dont il reste à vérifier l'impact dans les Caisses et notamment à l'échelon des comités de crédit, prépare le retrait du projet prévu en 1998. Sauf reconduction de l'expérience, les femmes n'auront plus accès aux conditions particulières que propose aujourd'hui AFISEF. Il est prévu qu'une présence accrue au sein des Coopec, et un meilleur accueil réservé par les employés de l'institution devraient, dans une hypothèse encore incertaine, garantir aux femmes opératrices une visibilité, et une capacité accrue de négociation, suffisamment fortes pour faire valoir leur point de vue et faire adopter par les Coopec des conditions de prêt plus adaptés à leurs attentes. Sans doute cette évolution est-elle improbable, la tendance à la spécialisation institutionnelle des opérations d'épargne et de prêt s'accommodant mal d'une diversification interne des instruments de crédit. Il reste qu'AFISEF a donné aux Coopec l'occasion d'une réflexion d'ensemble sur la diversité des besoins de leur public. Le projet, quoi qu'il en soit, n'est pas destiné à devenir pérenne, et sera intégré dans l'Association nationale des Coopec de Côte-d'Ivoire (ANAC-CI) à qui la méthodologie aura préalablement été transmise. AFISEF devra avoir imprimé durablement, au sein de l'ANAC-CI, ses pratiques et principes d'action, les femmes promues par le projet étant en théorie les dépositaires et les garantes de cet héritage.

Dimension sociale et contraintes financières *Les limites de l'approche AFISEF*

L'exemple des petits prêts aux agricultrices, qu'on peut aisément transposer à l'ensemble des micro opératrices urbaines, traduit les limites auxquelles se heurte l'approche d'AFISEF, à forte dimension sociale, lorsque celle-ci vise à infléchir la stratégie strictement financière des Coopec. Les besoins unitaires de financement d'une campagne, non

(37) La professionnalisation en cours des personnels, ainsi que la nature des cycles de formation qui leurs sont destinés, ne sont sans doute pas de nature à réduire ce biais. On ne saurait toutefois accorder trop de crédit à cet argument – qui, pour une part, vise à légitimer l'existence d'un corps spécialisé dans le développement des activités des femmes – tant les enquêtes montrent que la maîtrise pratique de la plupart des notions d'ordre financier telles que « crédit », « intérêt », « aval », « échéance » – qui ont tous leur équivalent en langue locale, en particulier dans les groupes linguistiques à forte activité marchande – est relativement indifférente au niveau scolaire et au taux d'alphabétisation. Plus largement, on peut poser, au-delà du cas spécifique des femmes, la question des difficultés d'accès au crédit et de compréhension de ses exigences, que rencontrent tous les publics faiblement scolarisés, ivoiriens ou non.

couverts sur ressources propres et autres apports des agricultrices de la région concernée, ont été estimés par AFISEF à près de 40 000 francs. Cependant, une demande d'emprunt pour des montants si faibles ne présente guère d'intérêt pour les femmes rurales puisque celles-ci doivent s'acquitter d'un montant initial de 6 500 francs pour ouvrir un compte d'épargne, consacrer 3 000 francs aux frais de dossier de crédit, payer la « contribution participative au développement » (CPD) de 900 francs par trimestre, puis supporter le gel de 10 000 francs d'épargne représentant le quart de l'emprunt. Elles se trouvent ainsi exclues de l'accès au crédit (38). Sur ces tranches d'emprunts, qui représentent une partie élevée des opérations d'AFISEF, l'organisme n'est pas en mesure d'infléchir les exigences des Coopec de sorte que les responsables du projet invitent plutôt les femmes à se regrouper, en vue de demander des prêts plus importants et de minimiser d'autant le coût d'accès au crédit. Il apparaît ainsi que les Coopec ne sont pas prêts à ajuster leurs conditions de crédit à la diversité des opérateurs et des situations, et que l'utilité des organismes-relais de type AFISEF vient plutôt des pressions qu'ils exercent sur la demande afin qu'elle s'adapte peu ou prou à l'offre.

Les services AFISEF

Les micro opératrices d'AFISEF sont celles qui exercent, en ville et en campagne, des activités génératrices de revenus – petites commerçantes, femmes artisans, productrices et transformatrices de biens agricoles –, effectuées à titre principal ou secondaire, exercées ou non dans un local. Trois types de services sont proposés à ce public, l'un relatif à la sensibilisation à l'épargne et au crédit, l'autre orienté vers la formation et la structuration du milieu, le troisième visant à faciliter l'accès au crédit par le fonds de garantie. La palette des instruments financiers et d'accompagnement d'AFISEF en fait ainsi un dispositif « intégré », à cela près que l'ensemble des services non financiers sont conçus comme des outils d'accompagnement vers le crédit, et en outre vers le seul crédit Coopec.

En premier lieu, la sensibilisation et l'information à l'épargne, aux produits financiers des Coopec et aux procédures d'adhésion aux Caisses, s'inscrivent dans l'objectif général du projet visant à conduire les travailleuses à déposer leur argent dans une institution financière formelle. Des rencontres sur ces thèmes sont ainsi régulièrement organisées, qui s'adressent d'abord à des opératrices venues se présenter

(38) Notons cependant que les micro opérateurs les plus dépourvus et engagés dans des logiques de survie sont parfois disposés à emprunter à ces conditions, et que le pouvoir de dissuasion des gérants est limité si toutes les conditions d'accès au crédit sont réunies.

aux Coopec et que ces derniers orientent vers AFISEF, ensuite au public féminin urbain prenant spontanément contact auprès d'AFISEF, enfin aux femmes du milieu rural qui font l'objet d'un démarchage planifié. Un effort particulier est accompli depuis 1997 en direction des villages afin d'étoffer une clientèle d'agricultrices et de transformatrices qui ne vient qu'exceptionnellement aux guichets des Caisses ou du projet : les femmes du monde rural sont peu représentées dans le public visé par AFISEF, leur part restant actuellement de 7 à 8 % seulement. Pour ce faire, des structures locales d'encadrement sont contactées par AFISEF afin de diffuser l'information.

En deuxième lieu, Accès des femmes ivoiriennes s'est fixé comme fonction prioritaire d'aider les femmes à rationaliser leurs pratiques économiques, notamment en matière de commercialisation. Ce volet de formation et de sensibilisation, qui s'adresse à l'ensemble de son public, est toutefois plus directement destiné aux agricultrices et transformatrices résidant en campagne, leurs pratiques de mise en marché étant jugée particulièrement attentiste : les femmes rurales sont en effet tributaires des conditions imposées par les collecteurs qui achètent leur production, elles ne suivent pas les prix de revente aux consommateurs urbains et perdent ainsi l'opportunité d'optimiser leurs marges. L'absence de toute association professionnelle en vue de réaliser des économies d'échelle et d'imposer la prise en compte de leurs intérêts propres est une autre facteur de blocage auquel AFISEF compte remédier.

Cette formation, exécutée par le projet AFISEF, s'inscrit dans une démarche volontariste comptant, par l'organisation du milieu, transformer les rapports de forces au sein des filières de commercialisation, modifier les comportements individuels des femmes, enfin orienter leurs pratiques commerciales présentes, déterminées en partie par les obligations sociales et les contraintes collectives, vers des stratégies économiques rationnelles c'est-à-dire ajustées aux conditions de fonctionnement des marchés des biens et du crédit. En la matière, la plaquette de présentation d'AFISEF reprend nombre d'arguments plaidant pour un changement culturel et pour un passage de seuil – « les femmes utilisent leurs bénéfices dans les responsabilités familiales, ce qui les empêche de créer un capital fort » – et souhaitant développer, auprès d'un public par nature « impatient », une culture d'épargne et de responsabilité envers le crédit « perçu souvent comme un don ».

Pour identifier et sensibiliser ce public, AFISEF a conclu un accord avec le Ministère de la Promotion de la Femme qui mobilise ses animatrices rurales pour transmettre les principaux messages : connaître les avantages de l'épargne formelle, les conditions d'adhésion aux Coopec et la fonction d'appui aux femmes remplie par AFISEF. Des collaborations ont par ailleurs été nouées avec l'Association régionale des agriculteurs du Centre-Nord (ARACNO) qui compte 32 000 membres

dans les zones rurales de la région dont 15 % de femmes. AFISEF est chargé de former ses cadres à l'approche « genre » ainsi qu'aux mécanismes de l'épargne et du crédit destinés aux femmes. Ce travail de sensibilisation des personnels est aussi mené au sein des municipalités, des Chambres des métiers, de l'ANADER, de l'Office pour la promotion et la commercialisation des produits vivriers (OCPV).

Sans soulever ici diverses objections fortes à cette conception très discutée des liens que les opératrices entretiennent avec le marché, on notera cependant qu'elle semble simultanément très étroite pour justifier le recours exclusif à l'épargne et au crédit formel – et, de plus, aux seuls instruments du Réseau Coopec –, et trop vaste pour justifier une sensibilisation vers les seuls organismes d'encadrement à caractère gouvernemental. Notons enfin que la structure-relais du Réseau des Coopec ne fait pas l'économie d'une conception évolutionniste, qu'on retrouve dans d'autres organismes d'aide au secteur privé, qui semble fort éloignée dans son principe du minimalisme revendiqué par la maison-mère.

Au-delà des sessions généralistes d'information et de promotion des Coopec, organisées gratuitement par AFISEF à l'intention des femmes, des formations spécifiques sont proposées à celles qui ont franchi le pas et sont devenues sociétaires. Les nouvelles venues ont trois mois devant elles pour épargner avant de bénéficier d'un crédit – rappelons qu'un sociétaire ordinaire est tenu d'épargner pendant une période préalable de six mois (39). La formation obligatoire qu'elles reçoivent durant cette période, et qui constitue une condition de la participation au projet et à l'accès aux conditions avantageuses du crédit est, elle aussi, gratuite. Elle se compose de quatre sessions d'une semaine chacune. La première est consacrée au montage du projet et du dossier de prêt, la seconde à l'étude des marchés, la troisième au calcul de rentabilité et à l'analyse financière des activités (40), la dernière enfin est consacrée à la présentation d'un plan d'affaires organisant l'emploi futur du crédit. Une attention particulière est portée sur la formulation de ce programme d'affaires afin qu'il soit le plus réaliste possible.

(39) Le délai d'épargne préalable plus court accordé aux femmes fait partie de l'aménagement des conditions dont jouissent les ressortissantes du projet AFISEF, les conditions d'équilibre financier des Coopec restant toutefois inchangées puisque les prêts sont couverts par le fonds de garantie. L'avantage consenti tient aussi à un impératif technique lié à l'évaluation du projet : l'obligation d'épargner pendant six mois n'aurait pas, en effet, permis au dispositif, dont la durée d'activité était fort courte, de présenter dans le temps imparti des résultats significatifs relatifs aux prêts.

(40) L'enseignement ne se contente pas de fournir des outils mais donne de véritables consignes de gestion immédiatement opérationnelles. Ainsi, l'un des messages fortement diffusé est par exemple qu'il ne faut en aucun cas placer son fonds de roulement à crédit sous peine de blocage de l'activité ; seuls les bénéfices peuvent être placés à crédit.

*Des projets ambitieux,
pour un volume et une diversité d'actions limités*

Les responsables du projet s'accordent pour considérer les difficultés de commercialisation, l'absence d'information et l'opacité des marchés finaux – méconnaissance des filières d'approvisionnement, asymétrie des relations d'affaires entre les clients et leurs fournisseurs – comme des obstacles majeurs à la croissance des micro entreprises féminines. On constatera, à la lecture des résultats de notre enquête, que cette préoccupation est partagée par la plupart des opérateurs interrogés, quel que soit leur sexe. Il reste qu'AFISEF ne dispose pas de moyens réels pour collecter, produire et diffuser de l'information utile sur les filières féminines. En la matière, les actions se résument à un affichage de nouvelles d'ordre commercial dans les Caisses locales des Coopec (41). De même pour l'organisation du milieu professionnel : bien que cet appui soit tenu pour très important, AFISEF est mal armé pour rassembler des partenaires économiques afin de constituer des groupes de pression susceptibles de faire valoir leurs droits, face aux fournisseurs ou aux autorités locales par exemple. Aussi son action se limite ici à des rassemblements ponctuels de petits groupes d'opératrices – on a déjà vu que solliciter un crédit à plusieurs est une condition forte de sa rentabilité finale. Toutefois, les responsables du projet ne savent rien du devenir de ces groupements une fois le crédit remboursé.

L'aire d'intervention du dispositif semble ainsi fort limitée, quand bien même celui-ci émet des diagnostics pertinents en matière d'accès aux marchés et d'organisation du milieu.

On peut se demander, du reste, si ces deux volets de l'appui à la micro entreprise – qui, l'un et l'autre, tendent à engager des rapports de force touchant de près à la structuration des filières, à modifier la visibilité de groupes économiques marginalisés, enfin à transformer l'équilibre des pouvoirs locaux – sont susceptibles d'être menés par ce type de projet, et si l'écart entre les objectifs définis et les réalisations effectuées n'est pas, au bout du compte, le résultat sans surprise d'une structure plutôt conçue aux fins d'une prospection pour le compte du Réseau des Coopec et d'un affichage avantageux des actions soutenues par ce dernier.

(41) AFISEF propose néanmoins une autre intervention en matière d'ouverture commerciale. L'organisme est en effet en relation avec le Projet de promotion et de diversification des exportations agricoles (PPDEA), et met à disposition de cet autre programme financé par la Coopération canadienne son fichier d'agricultrices, afin que ce dernier prenne éventuellement contact avec certaines d'entre elles, à qui pourrait être proposée une diversification de leurs cultures en échange de subventions ou de prêts.

L'accès au crédit : des opportunités de diversification des activités

L'accès des femmes au crédit des Coopec reste malgré tout l'objectif final de l'intervention d'AFISEF, même s'il est loisible de penser que le but des Coopec est plutôt d'en collecter l'épargne. Un concours de la meilleure épargnante est à cet effet organisé chaque année. Aux quatre conditions explicites d'éligibilité au prêt – être une femme exerçant une activité générant un revenu, être membre de la Coopec depuis au moins trois mois, avoir épargné pendant ces trois mois un montant équivalant à 25 % du crédit demandé, suivre la formation initiale assurée par le projet AFISEF –, se sont ajoutées d'autres obligations, non explicites mais dont l'application est devenue générale. Il est en effet nécessaire d'accepter un suivi régulier de l'activité, de résider dans une zone accessible aux agents d'encadrement, et de ne pas être engagé auprès d'autres dispositifs de financement. Il arrive en effet que les ressortissantes d'AFISEF tentent d'obtenir simultanément l'appui financier du Programme d'appui au secteur informel (PASI) représenté à Bouaké par l'ONG *Opportunities Industrialization Center* (OIC-CI). Aussi les responsables du PASI et des Caisses échangent-ils régulièrement l'information lorsque les dossiers de demande de crédit apparaissent douteux. Ce type d'accommodement entre deux dispositifs de proximité semble plus délicat à mettre en place avec une autre structure de financement de l'entreprise, les Fonds sociaux dont divers programmes s'adressent également aux femmes : bien que OIC-CI gère une partie des dossier Fonds sociaux, tous les bénéficiaires situés à Bouaké ne sont pas de son ressort et nombre d'entre eux ne sont pas suivis.

Le projet ne prévoit pas officiellement de sélection par nationalité des candidates. Cependant, les petites opératrices ivoiriennes accèdent plus facilement au service final du crédit des Coopec, la référence aux « femmes ivoiriennes » dans la dénomination du projet ne laissant guère de doute sur cette conditionnalité secondaire qui s'apparente ici comme ailleurs à un *numerus clausus* plutôt qu'à une éviction systématique des femmes étrangères. Cette condition implicite n'en est pas moins particulièrement obscure et regrettable, eu égard aux objectifs poursuivis et à la localisation choisie (42).

AFISEF garantit trois types de crédits auprès des Caisses Coopec. Il s'agit d'une part de prêts collectifs accordés aux groupements à vocation coopérative (GVC) et à des associations féminines, le plafond d'emprunt

(42) La proportion de femmes d'origine malienne et burkinabè installées depuis longtemps à Bouaké, pratiquant le micro commerce avec quelque expérience, aurait dû suffire à dissuader le dispositif de toute exclusion fondée sur la nationalité. Il semble que le montage financier, *via* un fonds de contrepartie, ait ici pesé plus lourd que les considérations d'efficacité et d'équité du projet.

étant fixé à un million. Sont d'autre part garantis des groupements informels de micro opératrices, le plus souvent composés de trois à cinq femmes commerçantes ou productrices réunies pour la circonstance, le plafond étant alors de 250 000 francs. Enfin, des crédits individuels sont garantis lorsque demandés par des femmes exerçant depuis longtemps leurs activités – elles sont le plus souvent commerçantes –, le plafond d'emprunt étant de 700 000 francs. Le renouvellement d'un prêt remboursé sans incident est réalisable à des conditions avantageuses. La proportion d'épargne bloquée en vue du nantissement passe en effet de 25 à 10 % du montant du prêt, les plafonds pouvant également être relevés. Il s'agit ici de fidéliser les clientes ayant fait leurs preuves de solvabilité, et la négociation des avantages au cas par cas entre la cliente et les responsables, est de même nature que celle s'appliquant aux ressortissants ordinaires des Caisses.

Il convient de noter que la garantie d'AFISEF concerne aussi bien les créations d'activités que les extensions d'unités existantes, et peuvent indifféremment concerner des crédits de trésorerie – financement de campagnes agricoles ou d'opérations commerciales par exemple –, des achats d'équipements ou des frais d'aménagement d'un local. En outre, l'activité financée ne suppose pas qu'elle soit en rapport direct avec l'activité principale (43). AFISEF a ainsi perçu l'intérêt des logiques de diversification horizontale qu'elle encourage dans le choix des dossiers financés, bien que la structure reste attachée à favoriser les passages de seuil. Ce point paraît important, puisque bien d'autres dispositifs écartent les demandes orientées vers la pluriactivité, et qu'AFISEF apporte la preuve concrète que cette option n'obère pas spécialement la capacité de remboursement des bénéficiaires. Le crédit est enfin remboursable sur une période allant de 12 à 18 mois, la première échéance étant fixée 45 jours après le décaissement du prêt. Les conditions d'intérêt sont celles des crédits Coopec ordinaires, soit un taux de 19,5 %, pouvant être réduit si le cumul des garanties offertes couvre la totalité du crédit.

Un contrôle strict des opératrices soutenues

Une fois accordé aux opératrices, le prêt est assorti de nouvelles sessions de formation en gestion coopérative, commercialisation, gestion des micro entreprises individuelles. Parallèlement, AFISEF effectue un suivi de l'activité et du remboursement du crédit. Sont ainsi organisées des visites, trois au total, pendant la période de remboursement. La première permet de vérifier que l'emploi des fonds est conforme au projet

(43) On a pu constater sur le terrain que le but d'AFISEF n'est en rien contradictoire avec les stratégies de diversification et de pluriactivité des femmes, et que le projet en encourage plutôt les synergies.

financé, la seconde vise à émettre un diagnostic d'ensemble sur l'état de santé de l'activité et est, pour AFISEF, un moyen de juger de l'expérience de financement en cours et outil de capitalisation des connaissances sur la rentabilité des segments de filière. La troisième enfin est l'occasion de tirer un bilan définitif du financement. Les déplacements sur le terrain sont par ailleurs resserrés lorsque des retards de paiement apparaissent ; ils sont aussi plus fréquents lorsqu'il s'agit d'un prêt à la création d'une activité.

Outre les visites effectuées en vue du suivi et du remboursement, il est prévu de remettre mensuellement à chaque opératrice des documents standardisés de comptabilité simple, élaborés par le dispositif. Ils font l'objet, une fois remplis, d'une saisie et d'une analyse informatique afin de sortir les soldes caractéristiques de gestion. Le document, de type plan d'affaires, sert d'une part à comparer les résultats de l'entreprise au début et à la fin de l'expérience de prêt. Il permet d'autre part de suivre, mois après mois, l'évolution des achats et dépenses pour estimer au final l'état de la trésorerie, et en conséquence la capacité de remboursement des femmes. Ces plans sont différenciés selon qu'ils s'adressent à des femmes travaillant en ville ou à des agricultrices, de même que l'enregistrement comptable, bien qu'exigé, est assoupli pour les analphabètes pourvu qu'elles sachent compter : il leur est seulement conseillé de tenir au minimum un cahier de caisse.

Le suivi organisé par AFISEF se situe – notons qu'il ne s'agit pas là d'un trait appartenant en propre à ce projet, tant il est commun à bien des dispositifs affichant leur volonté de former les opérateurs aux techniques de gestion – à la charnière entre le contrôle de l'usage du crédit, l'évaluation des capacités de remboursement, l'appui effectif à la gestion et le transfert des connaissances comptables. Dans le cas d'espèce, l'écart est net entre la sophistication des méthodes de suivi et d'analyse des résultats, et le besoin effectif d'information et de maîtrise comptable des opératrices. De ce point de vue, le projet n'échappe pas au biais ordinaire des suivis de gestion, dont l'uniformité semble moins adapté aux attentes particulières qu'aux exigences de contrôle du dispositif, et dont l'utilité supposée n'a pas été validée par les destinataires.

Premier bilan des opérations de prêt : un glissement net de public-cible

AFISEF ne dispose pas de ligne propre de crédit mais fournit des lettres de garantie que les opératrices présentent aux Coopec. Aucune femme ayant suivi les formations du projet, conçu un projet et monté son plan d'affaires n'a été rejetée par AFISEF une fois la demande de crédit formulée. Il est fréquent, en revanche, que les sollicitations soient revues à la baisse par les gérants et comités de crédit des Caisses. Il n'existe qu'un cas de rejet par les responsables du crédit des Coopec d'un dossier

pourtant soutenu par AFISEF, au motif de garanties complémentaires jugées insuffisantes.

Le bilan établi en mai 1997 de l'activité AFISEF fait état d'un portefeuille de 351 prêts en cours de remboursement, le total des prêts accordés depuis la mise en œuvre du projet étant de 390. Au total, 35 prêts ont été remboursés avant l'échéance prévue – les seuls soldés pour l'instant. Parmi les opératrices ayant achevé leur remboursement, dix ont demandé et obtenu un renouvellement de prêt. Le recouvrement des autres prêts semble suivre son cours sans difficultés majeures. Seuls cinq dépassements de la date d'échéance ont été signalés, et le projet n'a enregistré aucun impayé ni été dans l'obligation de provisionner des créances de sorte que le fonds de garantie n'a pas été écorné. Le respect des délais de remboursement constitue une obligation sur laquelle les responsables des Coopec, et partant ceux d'AFISEF, veillent tout particulièrement, même si elle contrevient passablement aux rythmes de l'activité économique des petites commerçantes. L'une d'entre elles, interrogée au cours de l'enquête, a d'ailleurs fait état des plaintes de ses consœurs à ce sujet et de l'intransigeance affichée par AFISEF en matière de délais. Si les retards se multiplient, la photo de l'opératrice défaillante est affichée dans le hall de la Coopec !

En décembre 1996, 6 % des femmes bénéficiaires des prêts Coopec au titre de la garantie d'AFISEF travaillaient dans les secteurs de la production et de la transformation des produits agricoles, 20 % faisaient du commerce de produits vivriers, et 74 % enfin étaient des petites commerçantes de marchandises diverses. La dimension commerciale du projet ne fait donc guère de doute, pas plus que sa dimension urbaine puisque la moitié des prêts octroyés le sont sur Bouaké. En outre, la moyenne d'âge des bénéficiaires est de 40 ans, signe des difficultés du projet à s'adresser aux jeunes opératrices, et ce malgré les avantages et facilités consentis pour l'accès au crédit. Outre la capacité des opératrices plus âgées à pratiquer l'épargne et à rassembler les garanties nécessaires, ces dernières semblent être mieux en mesure de maîtriser les risques liés à la formation de groupes d'intérêt solidaires. La proportion de femmes anciennement implantées dans le commerce est ainsi plus importante que celle réunissant de jeunes débutantes. Toutefois, et cette fois rapportées au poids des différentes tranches d'âges du public d'AFISEF, les femmes les plus âgées sont loin d'être les plus actives en matière de regroupement ponctuel : celles du marché de Bouaké sont ainsi fort réticentes à se constituer en groupe solidaire, une majorité préférant de loin souscrire des emprunts à titre personnel. D'une manière générale, les résultats du projet indiquent que le public urbain se montre, de ce point de vue, plus individualiste que le public rural.

Bien que nos informations dans ce domaine soient fragmentaires, il est probable que les opératrices regroupées par AFISEF ne constituent pas,

loin de là, un public toujours composé d'entrepreneurs plus pauvres que celui auquel s'adresse les Coopec. De fait, un glissement de public-cible s'est opéré depuis la mise en œuvre du projet, les femmes les plus démunies étant peu touchées par un dispositif qui devait, à l'origine, s'adresser aux seules activités génératrices de revenus – soit, et par convention, à une frange basse du tissu local d'opérateurs exerçant hors de toute infrastructure entrepreneuriale visible telle que local, comptabilité, enregistrement fiscal, salariés, etc. On ne peut ici confirmer statistiquement cette tendance, bien que les observations empiriques collectées lors de l'enquête de terrain confortent ce jugement – ainsi dans le cas de telle opératrice, commerçante récemment installée réalisant un chiffre d'affaires annuel de 8,4 millions, et dont les bénéfices pouvaient être pris comme autant d'argent de poche, sa sœur expert-comptable réglant toutes les charges courantes.

Il n'est pas rare en effet que le souhait légitime du projet AFISEF de concilier le soutien aux activités des femmes, et la solvabilité des emprunteurs, mène à un arbitrage favorisant les opératrices les moins exposées socialement, sinon économiquement, de sorte que l'évaluation de l'activité est pondérée par celle de l'environnement familial. Un net avantage est donné aux femmes urbaines dont les époux ont une situation professionnelle avantageuse – salariés ou travailleurs indépendants bien installés –, non à celles qu'une position familiale précarise par surcroît. Il n'est pas question ici de minimiser l'impact des prêts sur l'activité de leurs bénéficiaires, mais bien de souligner, au vu du profil des opératrices soutenues par AFISEF, que le projet n'échappe par à ces glissements de public-cible et aux sélections implicites si souvent constatés chez les dispositifs s'entourant de garanties nombreuses. Les entretiens préalables avec les micro opératrices suffisent à induire ces biais de public, sans qu'ils soient en rien le produit d'un croisement de critères objectifs.

On a vu que le projet AFISEF n'était pas appelé à se poursuivre au-delà de l'expérience en cours. A court terme, les ressources et les personnels devront être absorbés par le Réseau des Coopec. AFISEF devrait mettre à disposition les trois agents locaux formés aux techniques du crédit, bien que leur avenir ne soit pas assuré. La réembauche est encore incertaine et, si elle a lieu, les conditions de rémunération seront sans aucun doute modifiées : la part du fixe pourrait être révisée à la baisse, le revenu complémentaire étant indexé sur le nombre de prêts collectés, ainsi que sur le taux de recouvrement obtenu.

Il apparaît au terme de ce bref exposé qu'AFISEF est un dispositif bâti avec précaution tant au plan de l'identification du champ d'intervention que de celui de l'équilibre financier. Une étude préalable a permis d'identifier les attentes du public initialement visé. AFISEF se montre ainsi ouvert à une approche de type « intégrée » englobant des volets de

soutien à la commercialisation, à l'information, à la diversification des activités. Le montage financier, pour sa part, est soucieux de concilier les contraintes financières définies par les Coopec, et les possibilités limitées des micro entrepreneurs femmes, *via* un fond de garantie qui n'a pas, jusqu'à présent, été amputé par des impayés. Si le dispositif est totalement subventionné et doit disparaître en trois ans, les outils forgés devraient cependant lui survivre, par un transfert des compétences et de savoir-faire auprès des Caisses locales. Relais et appendice des Coopec, spécialisé dans le micro crédit des femmes, AFISEF est un laboratoire d'essai autant qu'un outil de promotion des produits Coopec sur un nouveau marché dont l'approche est nécessaire et délicate.

On a vu pourtant que les conditions d'octroi de crédit élaborées par les Coopec étaient difficilement amendables par AFISEF. Les avantages obtenus ne concernent du reste que les critères d'accès – nullement les taux d'intérêt et les échéanciers –, ce qui tient à un transfert complet des risques supplémentaires encourus sur un fonds de garantie abondé par des ressources extérieures. Par ailleurs, l'introduction de la « contribution participative au développement » annule à coup sûr l'intérêt économique des opératrices à emprunter. AFISEF a bien évidemment répercuté ce glissement de cible sur sa clientèle, de sorte que les bénéficiaires sont souvent des femmes d'âge mûr, bien implantées dans une activité de commerce, dotées d'une surface d'affaires importante. Le profil d'activité correspond peu, désormais, à celui qu'AFISEF ambitionnait d'appuyer. Il reste qu'AFISEF porte une ambition réformatrice d'importance, et vise à faire admettre dans les instances dirigeantes des Coopec des femmes susceptibles de faire entendre leurs attentes. Aussi l'efficacité ultime du projet se jugera moins à l'aune des résultats obtenus par les aides directes au financement et à la formation, que par la capacité du dispositif à avoir transféré sa démarche au sein des Coopec. Le bilan final d'AFISEF ne pourra être tiré que longtemps après son extinction.

4. L'aide publique aux micro et petites entreprises **Efficacité économique ou fonctionnalité politique ?**

4.1. PCME (Côte-d'Ivoire)

Programme de création de micro entreprises

Une structure redistributive et de gestion de crise *

Les Fonds sociaux nationaux mis en place peu après la dévaluation de janvier 1994 s'inscrivent dans une longue tradition ivoirienne de gestion publique de ressources à vocation simultanément sociale, redistributive et de développement échappant aux circuits ordinaires d'engagement du Trésor.

Divers Fonds « sociaux », ou « spéciaux », ou « nationaux », ou encore « anciens Fonds » – la diversité des appellations induit d'ailleurs quelques difficultés de dénombrement – ont en effet été créés pendant les années 1980 sur concours extérieurs et ressources budgétaires nationales : mentionnons, entre autres, le Fonds de soutien à l'habitat (FSH) fondé en 1984 pour financer des logements sociaux ; le Compte de mobilisation de l'habitat (CDMH), créé en 1987 pour refinancer les prêts bancaires de longue durée consentis aux acquéreurs ; le Compte des terrains urbains (CTU) mis en place la même année pour faciliter l'accès au foncier ; et, plus récemment (1989), le Fonds de prêts aux collectivités locales (FPCL) destiné au développement des infrastructures communales (44). Sur la période 1987-1996, la dotation cumulée de ces guichets s'élève à 120 milliards de francs et a contribué à la réalisation de 18 000 projets d'aide et de développement, et d'environ 4 000 opérations de prêt et de soutien.

Cette génération d'« anciens Fonds » reposant sur l'aide publique consentie sous forme de prêts, garanties, refinancements ou contributions à différents bénéficiaires, a néanmoins connu des difficultés croissantes liées d'une part aux défaillances de remboursement des destinataires finaux, d'autre part à l'accumulation de dotations non débloquées par l'Etat. Au titre de la première difficulté, on évoquera la situation du Fonds de soutien à l'habitat dont l'exercice 1993 s'est soldé par un recouvrement des prêts de 55 %. Au titre de la seconde, et pour le même exercice, signalons que la participation publique au financement du CDMH a représenté moins de 40 % de la dotation initialement prévue. Les tensions financières sur ces « anciens Fonds » se sont poursuivies après la dévaluation du franc CFA, le taux de remboursement des

* par Pascal Labazée (IRD) et Aline Thia (IES).

(44) D'autres fonds sont antérieurs à ceux créés ou réaménagés en début d'année 1994 : les Fonds régionaux d'aménagement rural (FRAR), le Fonds de garantie aux GVC café-cacao (FGCC), le Fonds d'investissement et d'aménagement urbain (FIAU), ainsi que le Fonds national de l'eau (FNE).

engagements à recouvrer dépassant à peine 50 %, et 10 % dans le cas des prêts aux collectivités locales.

*Les nouveaux Fonds sociaux nationaux :
une opération financière considérable et à fort degré d'ouverture*

Les Fonds nationaux, annoncés moins de sept semaines après le changement de parité du franc CFA et présentés par décret en avril 1994, sont à divers égards en continuité avec ces « anciens Fonds ». En premier lieu par le mixte de visées sociales et économiques qu'ils poursuivent. Il s'agit en effet de « réduire les coûts sociaux de la dévaluation et [de] permettre au plus grand nombre possible d'Ivoiriens de s'insérer dans la vie active » (45), *via* l'octroi de ressources à des individus et des groupements cherchant à développer des activités liées à des objectifs de politique publique : promotion des productions animales ou des exportations agricoles, relance du café par exemple. Encore doit-on nuancer puisqu'à la différence des Fonds antérieurs, l'entrée principale de ces « nouveaux Fonds » repose moins sur le choix de secteurs jugés prioritaires que sur l'identification des différents publics précarisés par la crise et la dévaluation, jeunes ruraux et urbains, femmes, diplômés, chômeurs. Cinq des neuf Fonds ont ainsi pour but la lutte contre le chômage, sans considération de secteur d'activité, les quatre autres combinant l'appui à des activités sectorielles.

De plus, l'approche retenue est celle du soutien financier direct aux créations et extensions de micro et petites entreprises rurales et urbaines, non de l'aide aux collectivités locales, du développement des infrastructures, du soutien des populations pour l'accès au foncier et à l'habitat. Les Fonds sociaux nationaux constituent ainsi autant de circuits financiers courts liant l'Etat aux populations-cibles *via* des ministères de tutelle technique. La dégradation continue de l'emploi (46), la montée des tensions sociales, la proximité d'échéances électorales importantes ont été autant de motifs ayant conduit à un reprofilage visant à réduire la distance entre l'administration centrale et les populations.

(45) « Les Fonds sociaux nationaux », *Note de présentation*, 4e trimestre 1994.

(46) Bien évidemment, les politiques publiques envers l'emploi sont antérieures à la création des Fonds sociaux. Mais ces derniers ont cependant permis d'alimenter par des lignes de financement des programmes antérieurs dépourvus de ressources propres. Tel est le cas du Programme de création de micro entreprises (PCME), créé en juillet 1991 dans le cadre d'une politique nationale d'emploi comptant deux autres programmes pilotes destinés à la création de 56 000 postes de travail : le Programme d'aide à l'embauche (PAE), et le Programme spécial de création d'emploi (PSCE). Les ressources du Fonds d'insertion des jeunes diplômés et de réinsertion des déflatés (FIJDD) financent depuis 1994 le PCME.

En deuxième lieu, la continuité réside dans les modalités de gestion et d'engagements des ressources. A la fois programmes sociaux d'urgence, et de développement durable des petites activités, les Fonds échappent, au même titre que les précédents, aux lourdes procédures du Trésor et sont directement logés à la Caisse autonome d'amortissement (CAA) qui en assure la gestion et la comptabilité courante. Les étapes menant au déblocage des dépenses devraient y gagner en souplesse et en rapidité d'exécution. Les procédures passent d'abord par les cinq ministères de tutelle technique chargés de l'information du public, de la présentation des dossiers de prêt, et de leur transmission à la direction des Fonds nationaux située à la CAA. Ensuite par un comité de gestion, à qui la direction envoie les dossiers après avis financier ; ce comité, seule habilité à accorder les prêts et à en définir les conditions, est composé d'un représentant du ministère technique, d'un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances – celui-ci s'assure de la cohérence entre l'emploi des fonds et la politique économique gouvernementale – et du président de la CAA. Elles mènent enfin à l'établissement d'une convention de prêt signée par les présidents du comité de gestion et de la Caisse autonome, ainsi que par le bénéficiaire.

On analysera plus loin le détail des procédures d'affectation du Fonds PCME, finalement plus complexes et disputées que cette épure ne le laisse penser. Toutefois, on aperçoit d'emblée que l'organisation des Fonds n'a pas été conçue pour favoriser la proximité, ne serait-ce que géographique, entre les groupes cibles et les instances qui les gèrent : tout se passe au bout du compte à Abidjan. En outre, la sélection des demandeurs revient à deux instances techniques et financières – tout se noue dans les ministères de tutelle technique, et se dénoue à la CAA – sans qu'aucune structure chargée du contrôle de l'instruction des dossiers n'ait été véritablement mise en place. Enfin, les moyens de suivi des bénéficiaires et de contrôle des engagements sont extrêmement réduits. A sa création, la direction des Fonds sociaux ne comptait par exemple pas plus de six personnes chargées de l'enregistrement comptable, des crédits et du recouvrement ; c'est en 1996 que les effectifs ont été doublés. La centralisation des fonds, l'absence de contrôle des procédures, les faiblesses d'enregistrement des mouvements financiers et du suivi des bénéficiaires sont, pour une bonne part, à l'origine des difficultés de fonctionnement de ces nouveaux Fonds – biais dans la répartition spatiale et sociale des ressources, recouvrements quasi-inexistants, impact sur la création d'entreprises et d'emplois durables mal cerné par exemple – de sorte que leurs résultats sont comparables à ceux de la génération antérieure des Fonds.

On présentera ici un tableau de la situation de chacun des neuf Fonds sociaux en fin d'exercice 1996 qui, construit à partir des états tenus par la Caisse autonome, appellera quelques remarques de portée générale.

Les neuf Fonds sociaux nationaux en 1996

Dénomination	Ministère d'accueil
Fonds d'installation et d'appui aux jeunes agriculteurs FIAJA (dotation : 4 030 millions)	
Fonds de promotion des productions animales FPPA (dotation : 1 395 millions)	
Fonds de diversification agricole et de promotion des exportations FDAPE (dotation : 3 875 millions)	Agriculture et ressources animales
Fonds de garantie aux GVC producteurs de café-cacao FGPCC (dotation : 9 115 millions)	
Fonds d'insertion des jeunes diplômés et de Réinsertion des déflatés du secteur public et privé PCME – FIJDRD (dotation : 1 300 millions)	Emploi, Fonction publique et Prévoyance sociale
Fonds de soutien à l'emploi par des travaux à haute intensité de main-d'œuvre FT-HIMO (dotation : 1 150 millions)	
Fonds national de la jeunesse FNJ (dotation : 675 millions)	Jeunesse et Sports
Fonds national femmes et développement FNFD (dotation : 7 000 millions)	Famille et Promotion de la Femme
Fonds d'intervention pour l'action culturelle FIAC (dotation : 3 100 millions)	Culture

La première remarque est relative à l'ampleur de l'initiative en termes de dotations cumulées : celles-ci atteignent 31,6 milliards sur les trois exercices concernés – à la création, la dotation globale prévue était de 21 milliards – dont 90 % soit 28 milliards ont été effectivement mobilisés. La seconde atteste de l'intérêt des populations envers l'ouverture des divers guichets : plus de 17 000 dossiers ont été déposés auprès des cinq ministères techniques, dont 7 000 seulement ont été rejetés faute de correspondre aux critères d'accès et/ou aux contraintes imposées à la présentation du dossier. En revanche, 80 % des dossiers complets soumis à examen ont été admis aux Fonds. L'automaticité du prêt est ainsi la règle, le rejet est l'exception, et il ne fait pas de doute que ce degré d'ouverture extrême, affirmant la vocation sociale et redistributive du dispositif, a puissamment contribué à sa popularité et à l'envolée des demandes de crédit. La troisième indique l'importance du montant moyen des prêts consentis – il est, tous Fonds confondus, de 3,1 millions par dossier agréé et s'élève à 6,4 millions pour le seul PCME –, ce qui

conforte à nouveau l'intérêt des publics potentiels à s'adresser en priorité à ces guichets, non à d'autres dispositifs de promotion du petit entrepreneuriat (47). Enfin, une quatrième remarque vient du *gap* élevé entre les montants totaux de crédits accordés et décaissés, le ratio étant de 63 % seulement. Nombre d'opérateurs ayant monté des dossiers dans le souci manifeste d'une reconversion et d'un établissement durable à leur compte n'ont pu mettre en œuvre un projet agréé faute d'un déblocage des financements prévus.

*Une nette orientation vers l'appui
aux micro entreprises urbaines comme rurales*

L'examen des décrets portant création et organisation des Fonds laisse apparaître la fonction centrale de soutien aux petites activités privées. Le Fonds d'insertion des jeunes diplômés et de réinsertion des déflatés des secteurs public et privé (FIJDRD) a ainsi pour mission exclusive de faciliter par ses concours le développement de micro projets. De même, l'une des fonctions du Fonds national de la jeunesse (FNJ) réside dans le déblocage de financements pour les micro unités initiées par les jeunes, tandis que le Fonds national femmes et développement (FNFD) est spécialisé dans l'appui aux activités génératrices de revenus de femmes organisées ou non en groupements. Il faut ajouter à ces trois guichets, dont l'aire d'intervention englobe l'activité urbaine, les différents Fonds de soutien aux petites exploitations agricoles individuelles. Tel est le cas du Fonds de promotion des productions animales (FPPA) habilité à financer les opérateurs individuels autant que les coopératives d'éleveurs et de pêcheurs ; du Fonds de diversification agricole et de promotion des exportations (FDAPE), ce dernier aidant au financement d'exportations réalisées par des opérateurs privés, et consentant des prêts d'équipement ou de commercialisation ; enfin du Fonds d'installation et d'appui aux initiatives des jeunes agriculteurs (FIAIJA) qui, à l'origine, facilitait aux plans technique et financier l'implantation de jeunes exploitants individuels (48). Seuls les Fonds de garantie aux GVC café-cacao et les Fonds de soutien à l'emploi ne s'adressent pas directement aux opérateurs privés individuels.

(47) Il est évident que l'ouverture des guichets Fonds sociaux a transformé le paysage de l'aide et, partant, modifié en profondeur les demandes de publics-cibles prompts à comparer, et parfois à accumuler, les avantages des divers projets de soutien.

(48) Ce Fonds prolonge l'ancien Programme d'installation des jeunes agriculteurs modernes (PNJAM) conçu en 1980 pour accélérer le rajeunissement du monde agricole ivoirien et faciliter la conversion agricole de jeunes urbains sans emploi (Affou Yapi, 1990). Il s'en distingue cependant par ses interventions plus nuancées qu'autrefois en renonçant à la politique de « blocs culturels collectifs » au profit d'assistances plus individualisées, et en abandonnant l'exploitation « clé en mains » et d'appuis permanents aux jeunes agriculteurs, au profit de soutiens ponctuels aux exploitants privés (Etté, 1996).

Les décrets portant création des Fonds prévoyaient des mécanismes distincts de soutien en milieu urbain et rural. Ainsi, l'ensemble des guichets orientés vers les activités de ville devaient pratiquer des prêts directs aux opérateurs, les Fonds à vocation agricole ne visant qu'à garantir des prêts d'investissement ou de trésorerie auprès d'organismes financiers. En pratique, les établissements bancaires ont décliné toute prise de risque liée aux opérations de financement rural. La double exigence d'une garantie totale de l'Etat sur chaque prêt, et d'une domiciliation complète des ressources prévues, soit 21 milliards à la création des Fonds, valant refus d'engagement de la part des membres de l'Association professionnelle des banques, tous les fonds destinés aux jeunes agriculteurs ont été convertis en guichets de prêt direct.

Les lignes de force politiques et redistributives du projet

Bien que chaque Fonds dispose de ses propres critères d'éligibilité, notamment en matière de définition des publics-cibles, il est possible de rassembler les conditionnalités et modalités de remboursement qui leurs sont communes et établissent, au-delà des singularités, les lignes de force politiques et redistributives de l'initiative. Les Fonds sont en effet destinés à tout actif démuné ou en situation précaire, de nationalité ivoirienne (49) et présentant un dossier de création ou d'extension d'une activité. Les conditions d'accès aux prêts se limitent d'une part à un apport personnel, en nature ou en espèces, d'un montant minimum de 10 % du coût du projet qui peut être ramené à 5 % dans le cas du Fonds d'insertion et de réinsertion, et pour le Fonds des jeunes agriculteurs ; et d'autre part à la présentation de garanties du prêt, hypothèque et aval salarié. Début 1996, les garanties ont été assouplies, intégrant les titres fonciers, l'engagement de caution d'un parent détenteur de biens mobiliers ou immobiliers, le nantissement des matériels ou du fonds de commerce acquis à crédit. Enfin, l'accès des Fonds est réservé aux détenteurs d'une formation, de compétences ou d'une expérience relatives à l'activité pour laquelle le financement est sollicité. Cette dernière exigence a toutefois été ramenée, pour le Fonds des jeunes diplômés et déflatés, au seul suivi au préalable d'une session de formation dispensée au sein du Ministère ou par des cabinets agréés. Le délai maximum de remboursement des crédits est fixé à cinq ans, dont un an de différé, les taux d'intérêt variant de 5 % à 8 % selon les Fonds ou le type d'emprunteur, personne physique ou morale. Ces taux ont été relevés en 1996, soit 7 % et 12 % respectivement, mais ils restent très nettement

(49) Pour les sociétés et groupements coopératifs, le capital doit être majoritairement détenu par des nationaux. En pratique, il doit être exclusivement ivoirien pour que le dossier de crédit soit examiné.

inférieurs à ceux du système bancaire commercial et des autres systèmes financiers décentralisés.

Une étude de la Banque mondiale, réalisée moins de deux ans après la mise en œuvre des Fonds sociaux nationaux (Etté, 1996), mettait en évidence toutes les ambiguïtés d'une politique « dont la définition renferme des termes contradictoires » sur les plans financiers et sociaux, repris depuis lors dans divers bilans à caractère officiel. La vocation sociale des Fonds, en premier lieu, s'est mal accommodée de l'exigence faite aux solliciteurs de présenter un aval salarié, seule garantie retenue jusqu'à la réforme de mars 1996. Nombre de demandeurs, notamment les plus démunis, n'ont pu ainsi bénéficier des crédits proposés (50) de sorte que les fonds ont sélectivement bénéficié aux anciens salariés du public et du privé, et à des opérateurs pourvus de relations personnelles – entre autres au sein des organismes publics chargés de distribuer les soutiens.

En second lieu, les ministères techniques n'ont jamais été en mesure d'évaluer les compétences professionnelles des demandeurs, pas plus qu'ils n'ont eu les compétences nécessaires pour évaluer la faisabilité des projets. La validation technique et financière des dossiers est ainsi devenue une opération formelle, dépourvue de tout contrôle de terrain, obéissant à des cadres préétablis vite convertis en dossiers-type dupliqués à l'infini par les demandeurs. La conjugaison du faible niveau de qualification de ces derniers, des insuffisances dans le montage des projets, de l'absence de suivi des bénéficiaires, a contribué aux faillites, changements de projets et autres défaillances de remboursement. Pour confirmation de ces observations, notons qu'en fin d'exercice 1996, le taux d'impayés sur les encours échus atteignait 95 %, et que les cellules techniques n'étaient pas en mesure de localiser plus de 20 % des promoteurs bénéficiaires des Fonds sociaux.

Ces insuffisances en matière de sélection et de suivi des opérateurs n'ont pas, en troisième lieu, empêché que s'envolent les frais courants de fonctionnement des Fonds jusqu'à en menacer l'existence. En début

(50) Nos enquêtes auprès des opérateurs du PCME permettent de compléter cette appréciation : la présentation d'un aval aura effectivement profité, au bout du compte, à des demandeurs bénéficiant d'un environnement familial et relationnel favorable – notons ici que la plupart des dispositifs d'aide sont aussi soumis à cet effet de « sélection secondaire ». De même, le lien mécanique entre le montant du prêt et le salaire minimum mensuel net exigé de l'aval, celui-ci devant représenter le quinzième de celui-là à tous les échelons de la grille de prêt, a fortement contribué à la hiérarchisation des projets selon l'origine sociale et le parcours professionnel des demandeurs. Mais, simultanément, l'obligation d'aval a conduit à la formation d'un second marché régulant l'accès des plus démunis aux Fonds sociaux : l'essor des avals professionnels négociant leurs services, de divers intermédiaires fournissant des dossiers « clé en mains » en contrepartie d'un pourcentage du crédit obtenu, ou de vendeurs contre commission des biens d'équipements et stocks prévus dans le dossier de prêt, paraît autrement plus inquiétant puisqu'il ampute les chances de réussite professionnelle des demandeurs les plus précarisés.

d'exercice 1995, par exemple, les charges du Fonds national femmes et développement représentaient 204 % des accords de financement, celles du Fonds des jeunes agriculteurs 83 %. Seuls les Fonds pour les jeunes diplômés et déflatés et ceux soutenant les travaux à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) présentaient des ratios inférieurs à 10 %. A titre d'illustration des dérives dans la gestion interne des ressources, on signalera l'acquisition en 1995 de véhicules au bénéfice des cellules techniques pour un coût global de 600 millions, sans autorisation d'engagement de la part du gouvernement (51).

En dernier lieu, la répartition spatiale des crédits laisse apparaître la place prépondérante d'Abidjan et de sa région – 67 % des prêts distribués en 1995 – et, simultanément, le peu de dossiers financés dans le nord et l'est du pays : Korhogo, troisième ville de Côte-d'Ivoire, a absorbé par exemple 0,5 % des financements distribués pour sept dossiers agréés. Encore ce déséquilibre est-il plus élevé dans le cas du principal Fonds de financement de micro projets urbains – le PCME distribue en effet à lui seul 37 % des crédits aux micro entreprises – puisque 88 % de ses ressources sont distribuées à Abidjan. Il est possible de lire dans ces résultats les effets de la faible décentralisation des services habilités à recevoir les dossiers de demande. Mais il faut aussi noter que la création de guichets largement abondés ne pouvait totalement échapper aux enjeux politiques nationaux du moment, et ne prédisposait probablement pas à financer des ressortissants de communes passées à l'opposition (52). La création de six comités régionaux des Fonds sociaux composés des Préfets, représentants des Fonds et de la CAA, membres des cabinets de suivi et d'assistance et de personnes ressources pourrait peut-être

(51) Soucieuse d'un contrôle des coûts internes, la Primature a en effet soumis tout engagement de dépense de fonctionnement à son autorisation préalable à compter d'avril 1995, et a décidé de surseoir à toute dépense d'équipement jusqu'à nouvel ordre. Un an plus tard, trois des huit véhicules mis à disposition de responsables de Fonds n'avaient pas été rendus malgré les injonctions – et parfois les pressions directes – des ministres de tutelle.

(52) Le Fonds national de la jeunesse, dont l'activité redistributive apparaît la moins sélective au plan spatial – les crédits distribués à Abidjan ne représentent ici que 41 % de ses engagements –, ne paraît pas avoir évité les distorsions au désavantage du Nord – moins de 1 % de ses engagements à Korhogo. Néanmoins, il n'est pas nécessaire de postuler une volonté strictement politique dans le peu d'empressement de ce Fonds à agréer les dossiers du Nord : l'absence de moyens dont dispose l'OIC-CI, cabinet chargé d'étudier les dossiers émanant de la Direction régionale de la jeunesse de Korhogo, suffit en effet à expliquer d'une part les retards dans le traitement des demandes, et d'autre part le désintérêt progressif des jeunes opérateurs du Nord pour ce guichet : fin 1996, 28 dossiers seulement avaient été déposés auprès du Fonds. D'une façon plus générale, la forte centralisation des Fonds sociaux pousse les demandeurs du Nord à introduire leur demande à Abidjan – ils peuvent ainsi suivre l'avancement du dossier, parfois accélérer son traitement administratif – et à présenter un projet entrepreneurial situé dans la capitale économique – ils écourtent d'autant les procédures de contrôle de terrain désormais réalisées par des cabinets privés.

permettre, à terme, de réduire ces déséquilibres régionaux, au prix d'une augmentation des charges de fonctionnement annuel des Fonds, estimés actuellement à 400 millions l'an, et d'un investissement initial évalué à près de 300 millions.

Le cas du PCME : des enjeux politiques centraux, un montage faible

Le Programme de création de micro entreprises (PCME), qui loge le Fonds d'insertion des jeunes diplômés et de réinsertion des déflatés (FIDJD), est sans conteste le guichet le plus fortement doté en ressources. Il a absorbé près de 25 % des dotations cumulées versées aux différents Fonds entre 1994 et 1996, et 29 % des dotations du seul exercice 1996. Il est aussi celui dont la vocation de soutien au micro et petit entrepreneuriat urbain est la plus affirmée : plus de mille dossiers de création ou d'extension ont été agréés pour un montant de crédits de sept milliards, ce qui place ce Fonds à ressources publiques loin en tête de tous les dispositifs ivoiriens d'appui à composante financière ; le point mérite d'être souligné tant il semble convenu, dans le monde des organismes de développement, que le paysage du soutien au secteur privé est désormais séparé de la tutelle d'Etat. La constitution du Fonds et la place qu'il occupe désormais au sein des divers programmes de soutien à l'emploi pilotés par le Ministère de l'Emploi, de la Fonction publique et de la Protection sociale, sont le résultat d'une histoire complexe au cours de laquelle s'est dessinée une politique d'emploi visant à réduire les charges liées à l'indemnisation du chômage – et, en conséquence, à éliminer les biais relatifs aux procédures d'inscription et au régime d'indemnisation –, et à favoriser les conversions des salariés et jeunes diplômés vers le travail indépendant. En 1991, le cabinet du Ministre a établi en effet un programme d'emploi destiné à résorber le nombre des chômeurs indemnisés inscrits à l'Office de la main-d'œuvre. Il se composait d'une part du Programme d'aide à l'embauche (PAE) – celui-ci, chargé de placer des jeunes stagiaires dans les entreprises de la place, n'aura qu'un impact limité faute de ressources incitatives mises à la disposition de ces dernières (53) ; d'autre part d'un Programme spécial de création d'emploi (PSCE) visant à soutenir les activités à haute intensité de main-d'œuvre et à loger des projets « générateurs d'emplois rapides » ; enfin du PCME, spécialement orienté vers le soutien à la reconversion des chômeurs. Faute de dotations résultant, entre autres, des réticences des bailleurs à soutenir ces initiatives en l'absence d'un nettoyage préalable des listings de chômage, ces projets n'auront guère de suite. Le nouveau contexte ouvert par la dévaluation et par les échéances électorales de 1995 a fourni aux programmes les moyens financiers de leur exécution *via* une dotation

(53) En 1996, ce programme a placé 52 stagiaires en entreprises.

de 5,5 milliards. De fait, l'urgence sociale et les enjeux politiques ont revitalisé les projets d'aide à l'emploi et leur composante PCME. Il reste que la mise en œuvre du Fonds d'insertion et de réinsertion a accompagné la réforme du régime d'indemnisation du chômage (54) et le resserrement des contrôles et des répression des fraudes à l'indemnisation (55). C'est d'ailleurs sous la forme d'un transfert de ressources entre le Fonds d'indemnisation des salariés et le guichet de redistribution aux créateurs d'entreprises qu'est décrite, en février 1996, la hausse de la dotation PCME (56).

Les termes par lesquels sont définis, par décret d'avril 1994, les objectifs et publics cibles du Fonds d'insertion et de réinsertion, sont suffisamment imprécis pour avoir généré différentes interprétations. Le Fonds a en effet pour mission « de faciliter, par ses concours, le développement de micro projets et de permettre ainsi l'insertion de jeunes diplômés et la réinsertion des déflatés (...) dans la vie économique et sociale ». C'est ultérieurement que seront précisés les contours du public visé soit, d'un côté, les demandeurs d'un premier emploi, les retraités par anticipation (57), les licenciés économiques, les associations de jeunes, les groupements coopératifs ; et, de l'autre, les entreprises en création ou en extension exploitées par des chômeurs inscrits à l'Agence d'étude et de promotion de l'emploi (AGEPE). En pratique, toute demande écrite est recevable pour examen, lorsqu'elle émane d'un Ivoirien inscrit dans l'une des antennes de l'AGEPE et qu'elle comprend les différentes pièces à fournir (58).

(54) En janvier 1993, le Conseil des ministres a autorisé la réduction de la durée de versement d'allocations à trois ans maximum ; en septembre 1994, il a par ailleurs autorisé la sortie du fichier des allocataires de l'ex-OMOCI de près de 3 000 personnes totalisant 10 ans et plus d'inscription au chômage, en contrepartie d'un pécule forfaitaire unitaire de 150 000 francs. Au total, fin 1996, plus de 10 500 allocataires ont été radiés du régime d'indemnisation de sorte que l'économie budgétaire ainsi faite, de l'ordre du milliard, alimente le Fonds de promotion et d'aide à l'emploi.

(55) Il ne fait pas de doute que l'ouverture du guichet PCME a servi d'amortisseur de la politique de répression des fraudes et d'assainissement des fichiers engagé par des responsables du département « Emploi » de l'AGEPE – tentatives d'identification des dossiers falsifiés et des chômeurs fictifs, lutte contre le trafic des cartes de l'OMOCI, contrôle des listings de bénéficiaires et des procurations.

(56) Cf. Communication en Conseil des ministres, février 1996, qui précise que le Fonds destiné au traitement économique et social du chômage a pour objectif d'amener « les chômeurs à se prendre en charge après formation, soit en s'insérant dans la vie active comme salarié, soit en montant des micro projets ». Il est ainsi envisagé que sur les 4,2 milliards réservés au traitement du chômage, 1 milliard vienne renforcer la dotation du PCME et 250 millions soient versés à un Fonds d'appui au secteur informel.

(57) A la différence des autres fonds, le PCME ne définit aucun critère d'accès relatif à l'âge des postulants.

(58) Outre les documents d'identité, les pièces demandées comprennent l'étude de faisabilité du projet, la justification d'un apport personnel représentant 5 % du prêt, l'engagement légalisé d'un aval.

La sélection des demandeurs : des optiques divergentes

L'une des difficultés dans le traitement des demandes de prêts PCME réside dans l'exigence de qualification ou de formation adaptées aux ambitions des solliciteurs. Il est vite apparu que le public-cible du Fonds ne disposait pas de compétence en matière de gestion d'entreprise, et qu'une sélection après une formation préalable s'imposait.

Deux conceptions se sont affrontées dès l'origine qui, fondées sur des approches méthodologiques opposées, engageaient aussi deux visions distinctes du guichet PCME. La première limitait le rôle de l'Agence à l'inscription de tout candidat souhaitant entreprendre. La formation puis la sélection définitive des demandeurs revenait à un pool de cabinets privés financés par le programme. Le double risque de cette approche dite « extensive » tenait à son coût élevé – de l'ordre de 300 millions d'honoraires à verser aux offices chargés de la formation d'environ 1 500 promoteurs – et à la dépossession de l'AGEPE de toute possibilité de contrôle direct sur les attributaires des fonds. Une seconde approche visait à monter au sein de l'AGEPE une équipe de formateurs capables d'assurer un transfert de compétences gestionnaires à moindre coût ; elle fut testée auprès de quelque 300 opérateurs sélectionnés (59).

La présélection et la formation effectuées par l'AGEPE, dont sont issus bon nombre des opérateurs actuellement en activité, comportaient un questionnaire d'évaluation du potentiel entrepreneurial, élaboré par un consultant international, dont les résultats une fois codifiés ont servi à évaluer l'aptitude des candidats à diriger une entreprise (60). Si cette procédure mérite ici d'être évoquée, c'est parce qu'elle atteste de l'effort

(59) Ces deux approches ne se sont toutefois opposées qu'au cours des premières vagues de déblocage des crédits. A compter de 1996, l'administrateur du programme a dû mettre un terme aux sessions de formation afin de réduire les coûts de fonctionnement, de sorte que la qualification des opérateurs est devenue un critère marginal d'accès au Fonds.

(60) On se convaincra aisément que le questionnaire avait toute chance de sélectionner les demandeurs les plus aptes à en apercevoir ses pièges, – i.e. les diplômés et déflatés informés de l'imagerie d'un entrepreneuriat vertueux et laborieux, scientifique et professionnel, bref le moins porté vers la captation de rentes – à l'examen des quelques formulations suivantes tirées des 60 questions posées aux candidats : [3] Dans le monde des affaires, plusieurs choses s'avèrent être une question de bonne ou de mauvaise chance [10] Une caractéristique importante des gens d'affaires est leur habileté à travailler avec des données et des rapports [14] Les profits sont surtout recherchés pour ce qu'ils peuvent procurer aux gens d'affaires et à leur famille [22] Dans le monde d'aujourd'hui, les gens d'affaires doivent se servir des méthodes, techniques et pratiques scientifiques s'ils veulent survivre (...). En pratique, tant les implicites que la conception du questionnaire – notamment la maîtrise des questions à double négation – exposait paradoxalement les correcteurs à ne sélectionner que les demandeurs capables d'orienter les réponses vers les conventions de départ – ou si l'on préfère les plus habiles à s'y conformer pour bénéficier de l'opportunité de guichet – où encore à ne retenir que les candidatures d'opérateurs inaptes à gérer l'incertitude, à inscrire leur entreprise dans le tissu des relations et dépendances sociales, à faire de l'activité privée le socle de leur intérêt personnel.

considérable de sélection consenti par le Ministère et de la volonté d'endiguer les candidatures de recherche de rente – la vocation redistributive du Fonds n'imposait pas un tel souci. Il reste que le questionnaire utilisé et les scores affectés à chaque item constituent sans doute le seul témoignage écrit et codé, recueilli au cours de l'étude, de tous les postulats sélectifs qu'engagent la plupart des organismes d'appui, le plus souvent de façon implicite, lorsqu'il s'agit de porter un jugement sur les opérateurs.

Une formation intensive à la création et à la gestion de micro entreprises, d'une durée de dix jours, s'adressait ensuite aux seuls candidats retenus. Outre les volets habituels de ce type de formation, cette période fut l'occasion pour chaque demandeur de procéder au choix définitif de son projet entrepreneurial, d'identifier toutes les sources de financement mobilisables et de réaliser, avec le soutien des formateurs, un plan d'affaires – organigramme détaillé de l'entreprise, sommaire des besoins et sources de financement, tableaux d'amortissement, budget de trésorerie prévisionnel et compte d'exploitation sur trois ans. En d'autres termes, la session de formation était l'occasion d'un transfert de connaissances gestionnaires de base – il est loisible de penser, au regard des outils de gestion effectivement utilisés par les opérateurs enquêtés au cours de l'étude, qu'une bonne partie des modules aurait pu être allégée – et plus encore de la constitution du dossier définitif à transmettre à la CAA. Ajoutons qu'elle était aussi un moyen de déceler des besoins de formation technique ; l'Agence a sollicité à cet effet la collaboration des structures publiques et privées de formation professionnelle, compétentes dans divers domaines spécialisés. On notera que cette procédure, assortie des contraintes ordinaires de présentation d'un aval et de l'apport personnel, s'est finalement révélée fort sélective puisque sur 1 161 demandeurs inscrits, 332 seulement ont pu suivre la formation au terme de la présélection, 104 ayant ensuite réalisé et présenté un plan d'affaires, le nombre final de dossiers financés s'élevant à 59.

A compter de 1996, l'allègement des procédures d'accès au Fonds a réduit l'importance de la phase de sélection préalable sur compétences (61), de sorte que l'activité des agents PCME se limite d'une part à l'enregistrement de fiches techniques d'informations sur le promoteur et son projet de création, et à la réalisation du plan d'affaires en contrepartie de frais d'études modulées selon le montant final du prêt consenti, et payables au remboursement (62). Au dépôt du dossier, les demandeurs ne

(61) Il est cependant prévu que des formations en gestion et comptabilité, conduites par des organismes spécialisés, accompagnent le premier décaissement des fonds. Ces formations ne sont pas encore assurées à ce jour.

(62) Ces frais d'étude varient de 35 à 70 000 francs pour les crédits inférieurs à 3 millions, de 90 à 120 000 francs pour les crédits compris entre 3 et 8 millions, de 150 000 francs pour les crédits de 8 à 15 millions.

supportent ainsi que les frais liés au coût d'obtention des diverses pièces administratives à fournir – certificat de nationalité, registre de commerce, etc. – soit un montant d'environ 20 000 francs. Il vient que la cellule technique, spécialisée par branche d'activités, s'est progressivement convertie en chambre d'enregistrement de projets d'autant plus nombreux que leur coût de fabrication est quasi-nul, si l'on excepte ici le cas des quelques opérateurs faisant appel à des cabinets privés. Nombre de dossiers présentés reprennent, à quelques réaménagements secondaires près, des projets-type ayant été financés et la routinisation mène à l'élaboration de plans d'affaires sans doute complexes mais dénués de toute information de terrain. Notons que cette cellule n'a pas eu à rejeter de projet sur des critères de faisabilité technique, les dossiers étant automatiquement transmis au comité de crédit dont la fonction se résume à vérifier la présence de garanties suffisantes et la faisabilité financière des projets. On conçoit dès lors qu'en l'absence de tout critère sélectif lié aux compétences des opérateurs, le Fonds soit devenu plus nettement exposé aux divers groupes de pression et d'influence jouant sur la répartition des ressources disponibles (63).

Au total, pour le seul exercice 1996, le PCME a réceptionné plus de 2 600 demandes de financement d'un montant cumulé de 18,3 milliards ; 741 dossiers ont été finalement agréés pour un montant de 4,7 milliards, soit le triple de la dotation annuelle initialement prévue de sorte qu'une dotation exceptionnelle de plus d'un milliard fut débloquée pour limiter l'accumulation de dossiers non financés.

Une absence totale de suivi

Il était prévu que l'attribution des crédits déclenche des visites régulières de terrain aux fins d'un contrôle de l'emploi des fonds, d'un

(63) Les diverses observations recueillies au cours de l'étude ne laissent guère de doute sur l'importance des pressions qui s'exercent à chaque échelon des procédures de constitution du dossier, depuis le montage du plan d'affaires jusqu'à l'enregistrement à la commission du secrétariat technique en vue du financement. On ne saurait pourtant les attribuer exclusivement à des personnalités influentes, bien que certaines ne s'en privent pas, ni même à des initiatives individuelles de demandeurs pressés de voir aboutir leur projet, bien que ces derniers sachent toute la rentabilité d'un suivi attentif des étapes du dossier. Plus significatif paraît être le rôle joué par les structures et commissions chargées de représenter les chômeurs dans le travail d'intermédiation entre les solliciteurs et le PCME, puisque postées au cœur des rapports entre l'administration et ses ressortissants, celles-ci sont en mesure de peser à la fois sur des cas particuliers et sur la répartition des flux entre cadres, agents de maîtrise, employés et ouvriers – et au sein de chaque catégorie entre les chômeurs et demandeurs d'un premier emploi. Quoi qu'il en soit, et pour tempérer toute interprétation visant à faire des Fonds sociaux les seules structures d'appui perméables aux influences et autres pressions, on rappellera que la quasi-totalité des dispositifs exerçant en Côte-d'Ivoire sont, à des degrés certes variés, tenus de s'aligner sur les exigences ou sollicitations de groupes constitués ou informels.

suivi des performances et d'une assistance conseil au cours de la première année. Bien que cette étape ait été jugée « déterminante afin d'apprécier la bonne utilisation des prêts consentis et le remboursement régulier des annuités », elle n'a jamais été mise en œuvre faute de personnels disponibles (64) et de moyens matériels : le tableau récapitulatif des promoteurs suivis par l'équipe est à cet égard parlant, qui dénombre 263 opérateurs localisés et visités. En fait, on a pu s'assurer au cours de l'enquête de terrain que les opérateurs n'avaient, au mieux, reçu qu'une visite de pure forme. L'absence de suivi explique, pour partie, l'extrême démobilitation des bénéficiaires envers leurs engagements de remboursement et, réciproquement, les mutations considérables entre les projets et les réalisations, tant en termes de lieu d'exercice, de secteur que de taille d'activité. En l'absence d'investigations approfondies, il semble peu probable qu'un suivi permette de renouer, en vue de conseils ou d'un recouvrement, les fils désormais rompus entre le guichet et bon nombre de ses récipiendaires.

Les conséquences prévisibles engendrées par la faillite des systèmes de suivi internes aux divers Fonds sociaux, en particulier en termes de recouvrement des ressources alloués, ont conduit la Primature à envisager dès 1995 un recours massif aux bureaux d'étude et d'organismes non gouvernementaux. Après une consultation des ministères techniques et de la Caisse autonome, une première liste fut établie, comptant 27 cabinets et organismes (65) auxquels il a été prévu de confier l'encadrement de 50 promoteurs sur une période test de six mois. A ce terme, l'agrément définitif devait ouvrir droit à l'encadrement de 220 opérateurs maximum par cabinet d'étude retenu. La signature des conventions d'encadrement a toutefois commencé tardivement, les résultats des premières recherches préliminaires de terrain auprès de 2 635 promoteurs laissant d'emblée apparaître 382 cas d'insolvabilité totale pour des motifs divers, le dommage financier étant évalué à 1,6 milliards (66). Le bilan 1996 des

(64) Au total, 12 agents ont en charge l'administration du Fonds, soit un responsable de programme assisté de deux secrétaires, deux agents d'accueil, quatre formateurs spécialisés dans le montage de dossiers et la création de micro entreprises. Seuls trois agents sont affectés aux opérations de suivi de terrain.

(65) Intervenant sur fond de litiges anciens relatifs aux prérogatives revenant respectivement aux ministères techniques, à la CAA et à la Primature, la sélection par cette dernière des cabinets pressentis après une courte consultation des autres instances a suscité quelques mécontentements parmi divers responsables des cellules techniques, considérant que les choix n'étaient pas dénués de toute suspicion envers la gestion passée des Fonds.

(66) Soit 127 éleveurs de porcs dont le cheptel a été dévasté par la peste ; 27 promoteurs décédés ; 15 opérateurs en fuite à l'étranger ; vingt cas de fraude sur falsification de dossiers ; 30 détournements de fonds sans aucune réalisation de projet : on doit ajouter 165 promoteurs financés demeurés introuvables malgré les recherches de terrain. Ces premiers résultats datant du début 1997 ne prennent pas en compte les cas de modification de projet, et d'incapacité à faire face aux échéanciers.

Fonds ne laisse guère de doute sur l'état de santé financière des guichets, qui conclut sans détours que « tous ces dérapages sont connus des responsables des cellules techniques ainsi que de ceux de la direction des Fonds sociaux à la CAA, mais ils ne les ont jamais mentionnés dans un rapport confidentiel : il a fallu l'intervention des cabinets d'études pour les découvrir » (p. 9).

Les bénéficiaires PCME : quelques observations de terrain

On en terminera par quelques remarques issues de l'enquête menée, au cours de cette étude, auprès de plus de 50 opérateurs bénéficiaires du PCME. Rappelons tout d'abord que ces entrepreneurs ont pour trait commun d'avoir engagé le projet pour lequel ils ont été financés, et d'être toujours actifs à la date d'entretien. Ces deux caractéristiques suffisent pour indiquer qu'ils ne sont, au bout du compte, représentatifs que d'un sous-groupe de solliciteurs ayant joué, le plus souvent avec sérieux, le jeu du projet de reconversion – ce qui n'exclut pas les cas de changement d'activité, ou de consommation improductive d'une partie des crédits – et tirant de plus des revenus de l'exploitation.

La première remarque tient précisément à l'ampleur des écarts entre le projet initial et celui engagé ainsi qu'entre l'activité financée au moyen des crédits et celle visitée à la date d'enquête. Ce double glissement vient d'abord de la procédure de déblocage des fonds en deux décaissements, qui exclut que les opérateurs soient en mesure d'exploiter l'activité dans les conditions prévues par leur plan d'affaires. Pour mémoire, rappelons qu'en fin 1996, les décaissements représentaient 41,5 % des crédits totaux accordés aux bénéficiaires. Par ailleurs, l'état des versements auprès de 263 bénéficiaires visités par le PCME indique un taux de décaissement de 46 %. Nombre d'opérateurs ont ainsi dû réviser à la baisse leur projet initial, en particulier dans le secteur artisanal, ou encore le transformer en profondeur. Il vient ensuite des insuffisances en compétences techniques et gestionnaires à la mise en œuvre du projet, que redoublent l'inutilité des prévisions financières et comptables faites au montage du dossier, autant que l'absence de suivi de terrain.

Dans les divers cas de double glissement, qui s'étalent sur plusieurs mois, les opérateurs sont finalement amenés à distraire une partie du financement d'équipement pour assurer leur consommation courante. Au total, plus de la moitié des opérateurs visités ont ainsi dû revoir leur projet, et un éventuel déblocage de la seconde tranche de financement ne permettra sans doute pas, sauf cas particuliers, de rattraper l'écart entre l'exploitation actuelle et le projet de départ.

Une seconde remarque tient à l'impréparation des opérateurs reconvertis, du moins à ceux qui n'ont exercé d'activité indépendante

qu'à l'occasion du guichet PCME (67), aux tâches pratiques du travail entrepreneurial – relations avec les fournisseurs, choix de l'emplacement, négociations avec les autorités, positionnement sur le marché – et plus encore aux usages et habitudes constitutifs du métier d'entrepreneur – gestion des crédits personnels, établissement de liens de confiance avec des personnes-clé par exemple. L'absence de maîtrise pratique du métier tranche douloureusement avec le souci des patrons de contrôler avec précision les soldes de leur gestion, à la manière de tel jeune opérateur endetté, sans grande clientèle et vendant à perte, qui tenait au jour le jour les comptes d'une faillite inévitable. Elle attire l'attention sur le peu d'efficacité des formations s'adressant aux petits opérateurs.

La troisième remarque vaut par ses implications sur le pilotage futur des opérations de suivi et de recouvrement. Nombre d'entrepreneurs ne connaissent en effet ni l'échéancier, ni le taux d'intérêt, ni le montant des annuités relatifs à leur prêt. Ces omissions, nullement feintes, viennent sans doute de l'affichage redistributif du guichet qui n'invitait guère à prendre au sérieux les conditions de remboursement. Et le temps passé entre le versement des fonds et les premières sollicitations n'a pu que renforcer ce sentiment. Quoi qu'il en soit, ces entrepreneurs n'ont pas envisagé de prendre en compte la charge financière dans l'équilibre comptable de leur entreprise. Plus : l'incorporation de cette charge, qui représente souvent l'équivalent de deux à trois ans de chiffre d'affaires, équivaldrait à mettre en faillite ces entreprises dont il faut rappeler à nouveau qu'elles ont joué sérieusement la reconversion et que leur exploitation actuelle est désormais la seule ressource des promoteurs.

Le paradoxe n'est pas mince qui, partant de l'ouverture d'un guichet à vocation sociale autant que redistributive, a mené à une sélection d'opérateurs sur la seule base objective d'une présentation d'aval – on a évoqué, après Etté (1996), l'effet d'éviction ainsi produit –, pour conduire à un équilibre d'entreprises fondé sur l'absence de remboursement. Dans un tel contexte, l'injonction faite aux débiteurs a toute chance de rester lettre morte sauf à prendre le risque, social autant que politique, de saisir les opérateurs encore en exercice et leurs avals salariés.

Un redressement est-il possible ?

Dans l'immédiat, l'expérience des Fonds sociaux s'oriente vers une reprise en main qui, fermement conduite par la Primature, vise à enrayer les dérives redistributives et clientélistes puis à convertir les guichets en autant de structures autoportées. Le relèvement des taux d'intérêt pour un

(67) Il convient en effet de rappeler que plusieurs opérateurs visités exploitaient une activité antérieurement, parfois au cours de leur carrière de salarié, de sorte que les financements ont servi soit à l'extension, soit à la création d'une activité secondaire.

recouvrement partiel des frais de fonctionnement, le renforcement des instances de supervision et de coordination des Fonds, la décentralisation aussi, sont les signes d'une approche renouvelée. La marge de manœuvre reste cependant limitée, tant le passif accumulé est difficile à gérer : la première condition d'une pérennité tient au recouvrement des échéances passées – on vient d'en suggérer l'improbabilité – ainsi qu'à la distribution de rallonges de crédits et aux reports d'échéances dont ont besoin nombre d'opérateurs en exercice.

Cette marge est en outre réduite par les coûts de réorganisation. On a vu, par exemple, les charges entraînées par l'ouverture de cellules régionales, auxquelles s'ajoutent les frais de suivi et les rémunérations des cabinets d'étude. Conçus dans un contexte politique et économique propice aux libéralités, les Fonds ne se laisseront pas aisément enfermer dans les exigences qu'impose l'équilibre financier. L'assistance à la micro et petite entreprise aura été, au total, une préoccupation secondaire des Fonds sociaux nationaux.

4.2. FASI (Burkina Faso)

Fonds d'appui au secteur informel

Des activités trop étendues, une efficacité très diluée *

Le Fonds d'appui au secteur informel (FASI) a été créé le 18 octobre 1994. Il est placé sous la tutelle administrative du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité sociale et sous la tutelle financière du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan.

Le FASI a pour objectif général la promotion des activités du secteur informel burkinabè. Ses interventions menées en direction du secteur privé consistent essentiellement en prêts directs aux entreprises. Certaines activités d'appui portent aussi sur la formation, l'aide à la gestion et l'assistance technique. L'aire d'intervention du Fonds couvre l'ensemble du territoire bien qu'il ne dispose que d'une seule représentation, située dans la capitale. Néanmoins, des « comptes de remboursement » sont ouverts dans plusieurs provinces, quatre agents opérant à Bobo-Dioulasso, Dédougou, Fada-N'Gourma, Ouahigouya étant chargés du recouvrement dans l'ensemble du pays. Par ailleurs, le FASI s'appuie sur les directions régionales du Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Sécurité sociale pour réaliser ses activités.

Les domaines d'action du Fonds concernent l'agro-pastoralisme, l'artisanat de production et de service, le commerce. Il intervient au profit d'individus mais privilégie les groupements associatifs ou coopératifs. Relié financièrement au Fonds national pour l'emploi (FONAPE), il est doté d'une enveloppe de 500 millions de francs CFA débloqués dans le cadre d'engagements présidentiels pris après la dévaluation.

Un Fonds présidentiel, un financement taïwanais

La création du Fonds d'appui au secteur informel correspond en effet au troisième des six engagements nationaux prononcés publiquement par le chef du Faso le 2 juin 1994 pour remédier à certaines conséquences du changement de parité du franc CFA. Plus spécialement, cet engagement visait à pallier la montée du chômage et du sous-emploi. Le Fonds avait ainsi pour objet « le renforcement des capacités économiques des différents corps de métiers dans les secteurs suivants : artisanat de production utilitaire, artisanat de service, commerce, toutes petites entreprises » (discours présidentiel du 2 juin 1994).

La création, les missions, l'organisation et le fonctionnement du Fonds ont été discutés en Conseil des ministres le 18 septembre 1994 sur la base d'un rapport émanant du Ministère de l'Emploi puis ont fait l'objet, le 18 octobre, d'un décret présidentiel. Les attributions du Fonds reviennent

* par Anicet Hien (FASEG/IRD) et Yves-A. Fauré (IRD).

finalement à promouvoir, *via* de multiples sous-objectifs, l'activité du secteur informel burkinabè (68).

Une dotation de 500 millions a été rassemblée, suite à un appui prodigué par Taiwan lors de sa période d'activisme diplomatique visant à multiplier les actes de reconnaissance internationale par plusieurs Etats – dont ceux de l'ensemble sahélien jusque-là en coopération avec la Chine continentale.

Les opérations financières du Fonds sont réputées être faites pour le compte du Trésor public. Pour faciliter la gestion du Fonds, le FONAPE a été désigné comme l'agence d'exécution du Fonds, de sorte que le FASI est devenu un sous-programme de l'activité FONAPE – il fonctionne ainsi selon les règles et les procédures de ce dernier.

L'intervention du Fonds :

un réel succès auprès du public, un modeste taux de retour

Le Fonds finance par crédits l'acquisition d'équipements et les fonds de roulement nécessaires à l'implantation de nouvelles activités ou à la consolidation d'activités existantes. Les montants maxima des prêts sont de 2 millions pour les opérateurs individuels, et de 7 millions dans le cas d'associations et groupements. Selon la nature des investissements requis et de l'intérêt des projets, ces plafonds peuvent être dépassés. Un apport personnel de 20 % est exigé de chaque demandeur. Les concours, dont les taux sont particulièrement avantageux – de 5 à 8 % selon les secteurs, mais il est prévu de les relever pour assurer le fonctionnement continu du Fonds –, ouvrent des possibilités de différé de 3 à 12 mois, et sont remboursables sur cinq ans au plus.

Pour être présélectionnés, les postulants doivent prouver la viabilité de leur projet – études techniques, de marché, analyses financières – et leur aptitude à rester ou devenir de « réels entrepreneurs ». Une fois présélectionnés, les candidats doivent constituer un dossier relatif, entre autres, à leur identité et à d'éventuels engagements auprès d'autres établissements financiers de la place ; un plan de décaissement et de remboursement est élaboré en concertation. Les seules garanties prises par le Fonds reposent sur un engagement de caution solidaire, sur un acte

(68) Plus en détail, il s'agissait de « stabiliser les emplois existants dans ces secteurs et accroître leur potentiel de main-d'œuvre », d'« accroître la contribution du secteur à la production nationale », de « favoriser une meilleure distribution des revenus au profit des couches vulnérables et pauvres », d'« accélérer le processus de modernisation du secteur de manière à faciliter son passage dans le domaine des PME-PMI », d'« inciter et favoriser le regroupement et l'auto-organisation des acteurs du secteur », d'« encourager l'utilisation des matériaux locaux et le recyclage des produits de récupération », de « créer les conditions d'une meilleure exploitation du marché intérieur et extérieur », et de « concourir à faire du secteur un creuset d'innovations et d'inventions ».

notarié portant contrat de prêt, enfin sur un suivi supposé rapproché des agents du Fonds auprès des patrons emprunteurs.

Le FONAPE a financé *via* le FASI 166 projets, la distribution spatiale favorisant les provinces abritant les grandes agglomérations du pays, notamment le Kadiogo (Ouagadougou) qui concentre 65 projets, ainsi que le Houët (Bobo-Dioulasso) avec 20 projets.

La ventilation des financements opérés par le FASI selon les secteurs d'activité et la forme des établissements soutenus indique que le soutien aux groupements concerne pour l'essentiel le secteur agro-pastoral. Dans les autres secteurs, c'est bien l'entreprise individuelle qui apparaît comme la structure dominante qui organise la production et les échanges, en dépit de l'insistance, reposant si souvent sur une vue idéologique ou idéalisée, mise dans la quête d'interlocuteurs unis sur une base coopérative.

Sur les 500 millions débloqués au début du FASI, le financement des projets a absorbé 364 millions soit 73 % de la ligne, de sorte que les frais de structure apparaissent modestes. La qualité du résultat tient cependant à ce que le FASI bénéficie, pour son fonctionnement, de moyens fournis par le Ministère du Travail qui réduisent d'autant son coût réel d'activité. Il avait été initialement prévu de réserver un montant de 350 millions pour alimenter la ligne de crédits réservée aux promoteurs ; c'est dire qu'elle a été totalement absorbée, et ce dès la première année d'exécution du financement, et alors que les dossiers de demandes d'appuis continuent d'affluer au FASI. En revanche, le taux de recouvrement atteignait 80 % au milieu de l'année 1997, soit un ratio difficilement compatible avec un quelconque équilibre financier de la structure. Par ailleurs, le portefeuille actuel des projets non financés est de l'ordre de 1 900 pour une valeur globale proche de 8,2 milliards.

Nombre et coût des projets FASI selon le secteur
(millions FCFA)

Secteur	Nombre	Coût
Agro-pastoral	47	131
Artisanat production	40	77
Commerce/service	79	156
Total	166	364

La pérennité du dispositif : un objectif inaccessible ?

Les taux d'intérêt appliqués actuellement ne permettent pas d'assurer la viabilité du FASI, les charges tendant à absorber une part croissante de la ligne de crédit. Par ailleurs, la dotation initiale dont 350 millions sont réservés au financement des projets se révèle très insuffisante par rapport à l'ensemble des dossiers présentés par les promoteurs. Il est possible que des apports substantiels et régulièrement reconduits de ressources neuves,

assortis d'un relèvement des taux d'intérêt, puisse conduire le dispositif sur la pente d'un rééquilibrage financier. Le FASI envisage du reste, dans le cadre d'un possible restructuration, de réduire les bonifications et de relever les plafonds de crédits afin d'élargir ses possibilités d'autofinancement. On voit mal toutefois quels fonds pourraient être mobilisés tant que les taux de recouvrement restent si faibles. Certes, les responsables souhaitent trouver dans un emprunt d'Etat lancé depuis peu au Faso les moyens d'un refinancement de la ligne de crédits à un taux préférentiel. Mais, au-delà, rien n'indique que la démultiplication des demandes de prêt correspond aux capacités réelles d'endettement des petits opérateurs nationaux, ni même à des projets entrepreneuriaux durablement viables. Au total, la structure fondée sur la mobilisation d'une ressource exceptionnelle mise à disposition d'objectifs politiques et redistributifs, semble désormais plus sensible aux conditions financières de sa survie, sans véritablement être en mesure de les rassembler – ce mouvement est finalement proche de celui accompli par les Fonds sociaux nationaux ivoiriens.

On retiendra de ce rapide examen du FASI quelques conclusions de portée générale. En premier lieu, et bien que concentrant l'essentiel de ses concours sur quelques agglomérations importantes, le Fonds est l'un des rares dispositifs à rayonnement national, ce qui le distingue de bien des systèmes de soutien plus localisés ou régionalisés. Cette caractéristique, qui témoigne des missions de service public qui lui sont assignées par l'Etat – vocation sociale, desserte de tout le territoire –, n'est rendue possible que parce que le Fonds utilise les moyens courants du Ministère de l'Emploi et du FONAPE, réduisant ses charges de fonctionnement. Mais il vient aussi que, situé désormais à mi-chemin entre une redistribution simple et un impératif d'équilibre financier, le Fonds reste hors d'état de mesurer ses véritables coûts de fonctionnement.

Conçu sur la base d'une unique dotation cédée à des taux préférentiels à des promoteurs sélectionnés sur des critères peu exigeants, le Fonds a attiré un volant considérable de postulants sans qu'on puisse discerner clairement la nature exacte des demandes. Dans l'immédiat, les retours sur prêt restent insuffisants pour assurer la pérennité (69) et la volonté des responsables de constituer un fonds *revolving* passe simultanément par un excellent recyclage des remboursements et, partant, par une sélection plus rigoureuse des dossiers, et par de nouveaux apports à la ligne de crédits.

(69) Toutefois, ces retours peuvent aussi être considérés comme une performance si l'on tient compte de la dispersion des bénéficiaires sur 22 provinces, et des maigres moyens de suivi et de recouvrement dont dispose ce fonds.

5. Les concours aux entreprises moyennes

Un public rare, une quête incertaine

5.1. PAPME (Burkina Faso)

Projet d'appui à la création de petites et moyennes entreprises

Un dispositif démesuré par rapport à l'environnement *

L'identification et la mise en place de projets d'appui aux PME initiés par l'Union européenne ont connu une forte accélération au début des années 1990. Le contexte est alors relativement similaire dans tous les pays concernés : l'existence d'un Programme d'ajustement structurel doit entraîner un désengagement de l'Etat de l'appareil de production, et les autorités nationales attendent du secteur privé, notamment des PME, qu'il joue un rôle moteur dans la croissance économique du pays – émergence d'un tissu économique d'entreprises privées, valorisation des ressources nationales en substitution aux importations et, implicitement, création d'emplois.

Lancée en mai 1991, l'étude de faisabilité d'un dispositif d'aide aux PME-PMI au Faso fut réalisée par le responsable d'un projet de même nature financé par l'Union européenne au Mali ; d'un montant de 23,8 millions d'ECU, le projet malien semblait alors, par ses résultats, être un modèle de réussite des dispositifs européens d'appui aux petites et moyennes entreprises africaines. Au terme de l'étude de faisabilité, il fut proposé la mise en place, au Burkina Faso, d'un projet totalement identique, reposant sur la création d'une structure autonome intégrant l'identification de promoteurs et le montage de leurs projets, la gestion d'une ligne de crédit destinée aux projets sélectionnés, et des prestations d'appui-conseil, de suivi et de formation auprès de ces entreprises.

La logique d'intervention de l'Union européenne paraissait appropriée dans un contexte de repli de l'Etat, de faillite du système bancaire et des structures publiques de promotion industrielle : le dispositif devait être capable, dans une première phase, d'assumer seul et directement toutes les fonctions nécessaires à un appui aux PME avant de rétrocéder, dans une deuxième phase, ses activités à des opérateurs nationaux.

Notons immédiatement que l'étude de faisabilité s'était contentée d'une analyse finalement frustrée du milieu entrepreneurial burkinabè, de son potentiel, de ses problèmes et besoins, ce qui l'a conduit à établir, sans fondement solide, des objectifs quantitatifs qui se sont vite révélés démesurés et inadaptés. En outre, le Projet d'appui à la création de petites et moyennes entreprises (PAPME) est devenu un élément de l'agenda politique national, figurant comme le quatrième des six engagements

* par Yves-A. Fauré et Ronan Le Marec (IRD).

politiques présidentiels exprimés publiquement en juin 1994 – ici plus précisément le soutien des autorités au développement des petites et moyennes entreprises dans le pays.

Le projet a démarré de façon effective le 23 février 1995, date de l'arrivée de l'assistance technique étrangère. Sa direction, implantée dans la capitale, contrôle l'activité de trois antennes locales – Ouagadougou (1995), Bobo-Dioulasso (1996), Koudougou (1996). Le maître d'ouvrage est le Ministère du Commerce, de l'Industrie, et de l'Artisanat, la maîtrise d'œuvre ayant été confiée à la Direction générale de l'artisanat et des PME de ce même Ministère. La maîtrise d'œuvre déléguée est assurée par la direction du projet. Après un appel d'offres restreint, et avec l'accord de la Commission européenne, le maître d'ouvrage a confié la direction du PAPME à une assistance technique expatriée. Par là, le dispositif est supposé être en mesure de bénéficier d'une forte autonomie de décision vis-à-vis du monde politique et de l'administration.

*La conception initiale du PAPME :
flottements internes, blocages externes*

Les termes de référence du projet précisent clairement les objectifs qui lui sont assignés. Le premier est d'œuvrer pour le développement de l'économie du Faso, notamment du secteur privé. Par le biais d'un appui à la création et à la promotion de PME, l'objectif est également de répondre au problème du chômage. La structure doit être en mesure de fonctionner de façon intégrée, tout en recherchant l'autonomie financière garantissant sa pérennité.

Au cours de sa phase « projet », et afin d'éviter toute cause de blocage et de paralysie, le dispositif s'est voulu autonome, intervenant seul auprès des promoteurs et sans recourir à des intermédiaires ou partenaires sur les volets de montage des dossiers de financement, d'octroi des prêts aux projets sélectionnés, d'appui et de conseil aux entreprises financées.

La caractéristique principale du projet réside dans l'installation et la gestion totalement autonome d'une ligne de crédit considérable à l'échelle du Burkina Faso, d'un montant de 6,5 millions d'ECU soit plus de 4 milliards de francs CFA destinés aux projets sélectionnés. La démarche d'accompagnement consiste en un suivi relatif à la réalisation des investissements et à la gestion, ainsi qu'en conseils et informations aux promoteurs ; elle comprend également l'accès à des modules de formation, notamment en gestion d'entreprise.

L'appui concerne la création comme l'extension d'activités. Les prêts, situés dans une fourchette de 2,5 à 65 millions, peuvent aider à la fois au financement des équipements et des fonds de roulement. Le projet s'adresse aux personnes physiques ou morales de nationalité burkinabè. Le PAPME s'attache avant tout à déceler une « demande de qualité », le

promoteur devant s'impliquer à plein temps dans son projet et dans l'entreprise. Hors immobilier et commerce général, tous les secteurs d'activité sont concernés ; néanmoins et par le biais de taux préférentiels, sont privilégiées les activités agro-pastorales et agro-alimentaires, d'exportation de produits finis ou semi-finis, ainsi que les entreprises industrielles et de transformation.

Le personnel permanent du dispositif est composé de 40 agents répartis entre la direction centrale du PAPME – soit 17 personnes dont deux assistants techniques expatriés – et les antennes de Ouagadougou (9 employés), Bobo-Dioulasso (10 dont un assistant expatrié), Koudougou (4 personnes). Le montant des ressources mises à la disposition du projet, imputé au 7^e FED sous forme d'aide non remboursable, est de 10,5 millions d'ECU soit près de 7 milliards de francs CFA ventilés comme suit :

Ventilation des ressources PAPME par rubrique
(millions FCFA)

Rubriques	Montant	(%)
Ligne de crédit	4 225	62
Investissements	169	2
Fonctionnement	1 060	16
Assistance technique	845	12
Divers et imprévus	526	8
Total	6 825	100

La convention de financement entre l'Etat burkinabè et l'Union européenne a été conclue fin 1993, le contrat d'assistance technique signé en février 1995 marquant le début officiel du projet. Près de quatre années se sont ainsi écoulées entre les conclusions de l'étude de faisabilité du projet (1991) et son démarrage effectif.

Durant cette période, l'étude de faisabilité du projet – déjà largement défailante relativement à la compréhension du monde entrepreneurial burkinabè – ne fut ni infléchie ni actualisée, bien que l'économie du pays ait supporté les chocs successifs de l'ajustement réel *via* le PAS de 1991, et de l'ajustement monétaire *via* la dévaluation de 1994. Par ailleurs, une occasion fut manquée de vérifier les hypothèses fondant certains objectifs opérationnels du projet : il n'aurait pas été nécessaire de mobiliser de grands moyens pour prendre la mesure de la réalité et, par synthèse et recoupement d'informations portant tant sur la morphologie que sur la démographie des unités privées, s'apercevoir que les flux de créations postulées et générées par le projet étaient fantaisistes, irréalisables, étrangers aux mouvements attestés de population des entreprises.

En outre, une évaluation du projet malien – inspirateur, on l'a vu, du projet burkinabè – eut lieu en 1994, dont les conclusions provoquèrent la « surprise » des instances décisionnelles de la Commission européenne :

alors que le niveau de recouvrement des 6 milliards de crédit octroyés devait être l'un des points forts de la réussite supposée du dispositif, le taux de remboursement atteignait péniblement 30 %.

Jusqu'à l'ouverture de l'antenne de Ouagadougou en août 1995, la direction du projet est intervenue principalement sur trois points. Elle a d'abord conçu un système de gestion et de contrôle financier – fonds de crédit, budget de fonctionnement – en conformité au plan de l'UEMOA ; ces procédures, certes lourdes, devaient permettre au PAPME d'éviter les errements du projet malien. Elle a ensuite remodelé, sans remettre en cause la conception du projet, l'organisation du dispositif : chaque promoteur devra être en relation, tout au long de sa collaboration avec le PAPME, avec une seule et même personne chargée de l'étude et du montage de son dossier. Elle a enfin procédé, non sans mal, au recrutement et à la formation des employés nationaux du dispositif.

En raison de la lenteur du déblocage des fonds, les trois premiers mois de mise en place du projet furent perturbés, de sorte que la direction du projet a disposé de très peu de temps avant l'ouverture au public. A partir de termes de référence, du reste assez imprécis, sur les modalités de mise en œuvre du projet – notamment la question de sa rentabilité à terme – l'équipe dirigeante a dû, dans un délai très bref, établir des procédures internes d'organisation et de gestion, et recruter son personnel.

A ces difficultés se sont ajoutées des contraintes externes. Quatrième engagement du Président du Faso, le projet fut, dès sa mise en place, au cœur d'enjeux politiques. Les objectifs démesurés assignés au projet lors de l'étude de faisabilité de 1991 furent intégrés dans un cadre formel de convention de financement entre l'Etat et l'Union européenne stipulant la mobilisation de 4 500 promoteurs, la création de 550 entreprises, la consommation des 6,5 millions d'ECU de crédits – au terme du projet, le cumul des prêts devait atteindre 7,8 millions d'ECU. De tels objectifs ont aussi suscité un considérable battage médiatique à l'ouverture du projet. Enfin, le choix de l'assistance technique par le maître d'ouvrage, s'il a été approuvé par les services de la Commission européenne, ne semble pas satisfaire, dès le début du projet, la délégation de la Commission au Burkina Faso.

D'emblée, avant même le démarrage de ses activités, le PAPME était engagé sur un terrain très délicat sans que rien ne puisse être modifié tant les enjeux politiques, idéologiques et financiers ont paru primer sur la viabilité même du projet.

A l'analyse des résultats du dispositif, on distinguera quatre phases d'exécution du projet. Ainsi, d'août 1995 à octobre 1995, trois dossiers seulement ont obtenu un accord de prêt, ce malgré plus de 1 000 visites et plus de 300 fiches de contact établies. Cette première phase a débouché sur une remise en cause des procédures de sélection des promoteurs, au terme de laquelle le PAPME a décidé de faire appel à un bureau d'études

pour sélectionner les promoteurs. Néanmoins, entre novembre 1995 et juin 1996, deux à trois accords de crédit ont été signés mensuellement ; l'inefficacité productive du dispositif, au cours de cette seconde phase, a conduit ses responsables à miser sur le montage de « gros dossiers » afin de consommer la ligne de prêts.

De juillet à octobre 1996, période dite de troisième phase, cinq à six accords de prêt ont été conclus chaque mois. Les activités du PAPME se sont accélérées de façon significative, les « gros dossiers » étant toujours privilégiés par la direction. Toutefois, dans le même temps, la délégation de la Commission européenne fait établir un rapport d'évaluation dont les résultats sont tels qu'elle décide de freiner l'activité du PAPME et de procéder à une réorganisation – instauration d'un véritable comité de crédit – et un recentrage de sa stratégie – petits dossiers privilégiés. De novembre 1996 à mars 1997, les résultats du PAPME se révèlent fort peu stabilisés mais globalement en baisse : le montant moyen des prêts accordés passe de 30 millions à moins de 10 millions, conséquence des mesures prises par le comité de suivi, sous les injonctions de l'Union européenne.

Modalités des prêts, conditions d'accès, résultats quantitatifs

Pour l'essentiel, les opérateurs doivent, pour être éligibles à la ligne de crédit, élaborer conjointement avec la structure un dossier de financement à soumettre au comité de crédit. Il leur est demandé, en outre, d'apporter personnellement de 10 à 15 % du financement nécessaire au projet. Ils doivent enfin être en mesure de présenter des garanties morales – par le biais du parrainage par une personne de bonne notoriété, engageant son honneur sur la moralité du promoteur – et financières – hypothèque ou nantissement des investissements des entreprises financées au profit du PAPME, assurance-décès et autres garanties diverses.

A l'origine du projet, le directeur était le seul décideur de l'octroi des crédits, mais prenait néanmoins l'avis d'un comité consultatif. Sous les injonctions de la délégation de la Commission européenne, la procédure a été modifiée de sorte qu'un comité de crédit composé de 4 ou 5 membres a été institué, qui statue à la majorité simple pour tout projet inférieur à 10 millions, et à l'unanimité au-delà de ce montant.

Depuis peu, les projets supérieurs à 10 millions doivent s'inscrire dans une opération de cofinancement liant le PAPME à une banque locale. Néanmoins, le manque d'outils bancaires adaptés au financement des PME fait que, pour l'heure, aucun cofinancement n'a été réellement mis en œuvre. Dans les faits, ces nouvelles dispositions réduisent l'autonomie de décision de la direction du dispositif. Au vu des résultats limités du PAPME dans sa configuration actuelle et des recommandations de l'évaluation externe de 1996, la délégation de la Commission européenne

semble vouloir temporiser et attendre les conclusions de l'étude de faisabilité en cours, concernant la suite à donner au projet européen.

Conformément aux objectifs d'autonomie financière, il était convenu que les conditions de financement soient les plus proches possibles de celles des établissements financiers, afin de rentabiliser l'activité de la structure, d'habituer les entrepreneurs aux conditions du marché et de ne pas concurrencer de façon déloyale le secteur bancaire. De fait, durant la phase de mise en place du PAPME, la direction, à partir d'hypothèses de travail et de simulations, relatives notamment à la répartition sectorielle des financements à venir, a proposé des montants des taux d'intérêts susceptibles de rentabiliser la structure (8 à 15 %). Mais, de leur côté, les autorités nationales désiraient des taux d'intérêt concessionnels de l'ordre de 5 à 6 %. Après des discussions serrées, un compromis fut trouvé. Lors du démarrage des activités de crédit, les taux d'intérêt proposés aux promoteurs étaient compris entre 7 % et 13 % selon le secteur d'activité et l'objet du financement. En mars 1997, afin d'assouplir l'accès au dispositif, les taux ont été revus à la baisse pour se situer entre 6 % et 12 %.

Accords de prêts du PAPME (1995-1997)

Caractéristiques	1995 *	1996	1997 **	Cumul
Nombre	3	38	12	53
Montant total (millions FCFA)	67,2	1004,1	115,3	1186,6
Montant moyen (millions FCFA)	22,4	26,4	9,6	22,4
<i>Par secteur</i>				
<i>Primaire</i>	1	12	3	16
<i>Secondaire</i>	2	11	6	19
<i>Tertiaire</i>	0	15	3	18
<i>Par type de projet</i>				
<i>Création</i>	3	16	5	24
<i>Extension</i>	0	22	7	29

* 5 mois

** 3 premiers mois

Les données rassemblées ci-dessus montrent la faiblesse des résultats obtenus. Le PAPME avait, on l'a vu, pour objectif d'aider à la création de 550 petites et moyennes entreprises sur trois ans. Certes, la durée réelle d'activité du dispositif européen couverte par la présente étude ne représente que 56 % de la période triennale ; certes encore, on peut noter une augmentation des prêts accordés d'une année sur l'autre. Mais le résultat d'ensemble reste que moins de 10 % de l'objectif global aura été atteint. Encore faut-il remarquer que l'activité financière doit beaucoup aux prêts d'extension représentant 55 % de l'ensemble des accords – et ce, au prix d'un écart avec les intentions initiales exclusivement axées sur le financement des créations d'entreprises.

Le taux de remboursement obtenu par le PAPME atteint 80 %, résultat modeste comparé à ceux de plusieurs autres dispositifs. Il faut cependant tenir compte de plusieurs paramètres pour apprécier la situation, dont, par exemple, les caractéristiques du public servi et de sa localisation – on sait

ainsi que plus s'élève la composante féminine et rurale des bénéficiaires, plus ce taux progresse – ou encore l'importance des montants moyens de crédits accordés, générant différents niveaux de risques et défaillances.

De multiples dysfonctionnements dans les missions de la structure

En moyenne, chaque chargé d'exploitation doit traiter simultanément plus de 20 dossiers, ce qui représente une très lourde charge de travail. La direction du projet voit dans le sous-effectif caractérisé des trois antennes – plusieurs postes prévus initialement, notamment celui de la direction de l'exploitation, n'ont pas été pourvus – un handicap majeur à l'efficacité du dispositif. Et, de fait, l'écart entre moyens et tâches à accomplir entraîne divers dysfonctionnements. D'une part, un entrepreneur attend environ un an avant de se voir attribuer un crédit ; d'autre part, les actions de suivi sont délaissées. Mais de son côté, le comité de suivi, adoptant sur ce point l'attitude réservée des responsables européens désireux de voir s'achever la présente phase puis de redéfinir plus modestement les objectifs d'appui, ne semble pas tenir compte des besoins en ressources humaines exprimés par la direction du projet.

Signes d'un évident malaise dans la mise en œuvre du projet, les procédures et les conditions financières des prêts exposées plus haut ont été modifiées. A son ouverture, le PAPME avait ainsi pour objectif de recevoir toute personne munie d'un projet et d'accompagner le travail de maturation. Dans les faits, le dispositif a dû immédiatement faire face à une demande énorme émanant de milieux socio-professionnels divers. En raison de l'effervescence médiatique dès l'ouverture de l'antenne de Ouagadougou, les visées premières du projet – identifier et sélectionner le maximum de promoteurs capables de créer ou développer des entreprises viables –, ont été négligées. Une vaste majorité de la clientèle s'étant présentée était munie de projets irréalistes, ou n'avait pas conscience des conditionnalités des prêts, ou encore ne correspondait pas au profil de promoteurs recherchés par le projet et imaginés par ses concepteurs. Cela a sans doute nuit à l'efficacité de la structure – rappelons que fin octobre 1995, 3 dossiers avaient été acceptés pour plus de 1 000 visites et quelques 300 fiches de contact établies.

Dans le souci d'un appui intégré aux petites et moyennes entreprises, le suivi des établissements et des promoteurs constitue, en principe, une activité fondamentale du dispositif visant à assister les bénéficiaires éprouvant des difficultés – c'est, également, un élément de sécurisation des prêts. Le suivi est contractualisé, le promoteur collaborant aux coûts engendrés par l'intervention, à concurrence de 2 % du montant du prêt inclus dans le taux d'intérêt. Toutefois, en raison de la charge de travail induite par la sélection des promoteurs et le montage de dossiers, les chargés d'exploitation n'ont consacré qu'une partie infime de leur temps

aux actions de suivi ; c'est depuis peu, et suite à un rapport concluant à l'insuffisance du suivi des entreprises financées, que le PAPME tente d'agir en aval de l'octroi des financements.

Le PAPME a signé des accords avec cinq structures impliquées dans le domaine de l'appui aux entreprises – BA, BAME, CAPEO, FONAPE, PAB. Cette politique d'alliance, pas nécessairement prévue à l'origine, s'est imposée d'une part pour tenir compte de la présence de nombreux organismes de soutien, et d'autre part pour rehausser l'efficacité même d'un projet insusceptible de « placer » par lui-même, faute d'opérateurs répondant à ses critères, le nombre et le montant des prêts programmés. Si elle n'a pas permis de combler ces écarts – les objectifs initiaux étaient, on l'a dit, démesurés et ne correspondaient en rien à la réalité entrepreneuriale du pays –, la coordination mise au point avec les dispositifs disséminés dans plusieurs régions du Faso pourrait accroître le nombre des bénéficiaires des aides européennes et, par là même, la productivité du projet puisque, entre autres, les coûts d'approche et de suivi des unités sont supportés par les autres structures d'appui.

Une efficacité mise en question

Les résultats affichés du PAPME et les informations complémentaires convergent pour susciter nombre d'interrogations sur la capacité de ce projet à devenir efficace. L'essentiel des facteurs ayant pesé sur sa faible productivité sont désormais connus. Au plan de la conception, on peut relever la force d'une inspiration venant d'un projet lui-même en situation de quasi-échec et la définition d'objectifs irréalistes doublée d'une grave méconnaissance de l'entrepreneuriat national. Au plan institutionnel, il est aisé de souligner le caractère complexe du montage réalisé : les parties prenantes sont nombreuses, poursuivent des intérêts dont l'harmonie reste à démontrer – relevons ainsi que l'activisme des autorités locales se prolonge dans le quantitativisme de la direction du projet, soucieuse de « faire du résultat », mais est contenu par les prudentes réserves d'une délégation européenne vite convaincue de la fantaisie de certains aspects du projet et désireuse de l'adapter aux conditions locales. Cette complexité s'accompagne d'un pilotage faiblement contrôlé car les engagements étant pris de part et d'autre – des objectifs spectaculaires inscrits sur l'agenda politique gouvernemental d'un côté, des moyens initialement convenus lors du recrutement de la direction du projet de l'autre –, l'effet d'inertie joue pleinement et le bailleur semble peu apte à réorienter le dispositif dans un sens plus réaliste : les termes de référence ne sont pas, en effet, renégociables.

Cette situation de blocage a généré de fortes tensions entre bailleur et direction du projet, et ces relations ont incontestablement pesé sur la conduite et l'activité du dispositif. D'évidents flottements ont été

perceptibles sur la politique à suivre, dont témoignent par exemple les variations périodiques des volumes moyens des financements accordés, les modifications des plafonds sectoriels de prêts, les changements dans la structure des taux d'intérêt, les corrections de procédure, les arrangements dans la composition des organes de décision et de contrôle, etc. Le délai moyen d'un an, nécessaire entre le montage des dossiers et le décaissement réel, porte la trace de ces incertitudes et de ces tensions, et remet en cause l'efficacité des interventions. Par ailleurs, des trois missions et structures que le PAPME étaient initialement chargé de développer – le financement, l'appui-conseil et le fonds de garantie – la première seule a pu être organisée.

Le dispositif s'est trouvé pris au piège d'annonces médiatiques qui l'ont détourné de ses objectifs centraux pour le mobiliser sur des activités à très faible productivité. Le « succès » obtenu d'avance auprès des autorités politiques et de la presse a eu comme effet de détourner le PAPME de ses missions essentielles – identifier, sélectionner, soutenir le maximum de promoteurs capables de mener à bien des projets de création ou de développement d'entreprises – alors même qu'il a dû affecter ses ressources humaines et matérielles à des tâches nées de l'engouement médiatique.

L'essentiel de la clientèle potentielle se présentant aux guichets du dispositif était animé de projets irréalistes, ou ne correspondait nullement aux profils d'entrepreneurs que le PAPME était chargé d'appuyer, ou encore n'avait pas connaissance des conditions exigées en échange des concours. Le tableau ci-contre, présentant quelques ratios de base de l'activité, confirme bien que le travail à accomplir s'est déplacé en amont du processus véritable d'aide : un bilan établi fin mars 1997 indique que sur le nombre considérable de 3 840 demandeurs reçus, seuls 451 (12 %) ont été jugés répondre aux profils attendus et aux critères d'intervention ; et seules 53 demandes ont été satisfaites. Autant dire que le PAPME a consacré l'essentiel de ses forces, de ses compétences, de ses moyens à réaliser un énorme travail d'élimination au lieu de les mobiliser dans l'organisation et la mise en œuvre des soutiens nécessaires aux opérateurs économiques.

Ratios d'activité au 31/03/97

Ratios	Ouaga	Bobo	Koudougou	Total
Total visiteurs accueillis (1)	2 888	573	379	3 840
Visiteurs répondant aux critères de base (2)	202	98	151	451
Nombre de prêts accordés (3)	28	14	11	53
Ratio 2/1 (%)	7	17	40	12
Ratio 3/2 (%)	14	14	26	12
Ratio 3/1 (%)	1	2,4	2,9	1,4

La situation financière du dispositif arrêtée fin 1996, et correspondant de ce fait à environ 60 % du temps écoulé dans le premier cycle triennal prévu pour le projet, indique que les rubriques budgétaires affectées aux dépenses de structure ont été, en moyenne, consommées à hauteur de 37 % : de 91 % pour les investissements à 20 % pour le fonctionnement, et 56 % pour le paiement de l'assistance technique. En revanche, les dotations prévues pour financer les interventions du projet – formation et ligne de crédit – n'ont été utilisées qu'à hauteur de 7,6 %. C'est bien là la preuve des difficultés internes et externes du PAPME et des limites à la capacité d'absorption de l'économie burkinabè – notamment dans cette strate d'entreprises.

Etat financier au 30/11/96
(millions FCFA)

Rubriques budgétaires	Dotation	Exécution	Exécution (%)
Investissements	169	154	91,1
Fonctionnement	1 060	212	20,0
Assistance technique	845	471	55,7
Imprévus	201	0	0,0
Total structure PAPME	2 275	837	36,8
Formation, information	325	25	7,7
Ligne de crédit	4 225	322	7,6
Total interventions PAPME	4 550	347	7,6
Total Projet	6 825	1 184	17,3

S'agissant enfin de la viabilité du dispositif, il faut ici rappeler que son autosuffisance financière a été affichée dès son origine comme un objectif à atteindre. En d'autres termes, il était prévu que le PAPME couvre ses charges de fonctionnement par les produits de son activité et que, d'autre part, les remboursements reconstituent sa capacité de financement. Les études techniques réalisées montrent cette double impossibilité : ainsi, à structure constante, il faudrait un relèvement des taux d'intérêt à hauteur de 15 % et un niveau de remboursement des prêts de l'ordre de 97 % pour approcher de l'autonomie financière. Encore faudrait-il, dans le même temps, exclure les autres missions du projet européen figurant pourtant en bonne place dans sa convention de financement – appui technique et service d'information économique – dont les coûts semblent si peu recouvrables auprès des promoteurs bénéficiaires qu'ils méritent d'être considérés comme ceux d'activités constamment subventionnées par le bailleur.

L'Union européenne prévoyait une remise à plat du dispositif d'appui au début de 1998, soit à la fin de la première phase d'activité. Des expertises préalables et des études de faisabilité ont été diligentées par la délégation européenne en vue de transformer le PAPME en établissement

financier associant les banques de la place : ainsi serait abandonnée la structure de « projet » du dispositif au profit d'une formule susceptible de rentabiliser son activité et exclues les fonctions d'assistance et d'appui-conseil dévolues à une agence spécifique financée par l'Union européenne. Cette configuration, qui devra être conforme à la nouvelle réglementation financière arrêtée dans le cadre de la mise en place de l'UEMOA, pourrait aider à tenir compte des leçons passées, à surmonter les difficultés et dysfonctionnements observés, à adapter les objectifs et les critères de l'appui aux conditions réelles de l'économie burkinabè, aux vrais problèmes et besoins vécus par la strate des petites et moyennes entreprises (70).

(70) Une analyse détaillée et portant notamment sur les aspects institutionnels de ce dispositif figure dans Fauré et Le Marec, 1999.

5.2. FIDI (Côte-d'Ivoire)

Fonds ivoirien de développement et d'investissement

*A la recherche des entreprises intermédiaires **

Organisme non gouvernemental, le Fonds ivoirien de développement et d'investissement (FIDI) a été fondé en 1994 avec l'appui de la Société d'investissement pour le développement international (SIDI), société financière française spécialisée dans le soutien de la petite et moyenne entreprise dans les pays en développement, dont le principal actionnaire est le Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD). Il offre, à des opérateurs professionnels manquant de financements, l'opportunité de mettre en œuvre un projet entrepreneurial.

Le Fonds a exercé en Côte-d'Ivoire de 1991 à 1994, en tant qu'établissement de capital-risque, sous la forme d'une société anonyme (FIDI-SA) conçue sur l'initiative de la Banque mondiale. Il n'intervenait alors auprès des entreprises que par le jeu de prises de participation dans leur capital ; la réglementation bancaire lui faisait toutefois interdiction de faire du crédit, à moins qu'elle ne se transforme en institution financière. Pour contourner les implications fiscales d'un changement de forme juridique, et parce que les promoteurs du Fonds se refusaient à adopter une approche strictement financière, le statut d'ONG a été adopté.

Dès la création, le FIDI eut vocation à devenir pérenne ; son partenaire principal, la SIDI, a en la matière une expertise certaine puisqu'elle est impliquée dans d'importantes structures de financements en Amérique Latine – citons notamment Bancosol en Bolivie dont la réussite et les dimensions actuelles sont pris en modèle par de nombreux dispositifs d'aide opérant en Afrique. Outre la SIDI, l'association FIDI compte divers membres dont la Caisse des dépôts et consignation (CDC), des grandes entreprises de la place – Blohorn, Sodeci, Sir, Shell et Total Côte-d'Ivoire – une banque commerciale – la BICICI – ainsi que des personnes physiques et des associations qui constituaient auparavant l'actionnariat du FIDI-SA.

Un projet inséré dans les objectifs de décentralisation

C'est à l'Union européenne, dont l'engagement sur le segment de l'appui aux petites unités ivoiriennes était encore marginal, qu'il est revenu d'avoir donné au FIDI l'occasion d'effacer, à partir de 1994, ses difficultés juridiques mais aussi financières initiales – entre 1991 et 1994, en effet, trois entreprises seulement avaient été financées, une seule remboursant sa dette de façon régulière. Le FIDI est devenu à cette occasion l'exécutant d'un volet de Développement des investissements

* par Charlie Dingui (ENSEA) et Pascal Labazée (IRD).

privés (DIP), rattaché au Programme de développement des communes côtières (PDCC) du 7^e FED, dont l'objet est d'accroître le rôle des villes secondaires dans les domaines économique, administratif et financier. Seize villes au total, toutes situées dans la zone du littoral, sont concernées par ce programme de développement couvrant la période 1994-1998. La tutelle ivoirienne est assurée par le Ministère de l'Intérieur *via* la Direction générale des collectivités locales.

Le volet DIP a assigné dès 1994 au Fonds quatre objectifs précis. L'organisme exécutant doit s'attacher à la définition d'une méthodologie d'intervention adaptée aux communes côtières ; œuvrer à l'appui à la création, au développement ou à la restructuration d'au moins trente entreprises ; concevoir un dispositif d'assistance technique aux entrepreneurs et des outils de financement adaptés ; enfin animer un dispositif d'accueil d'entrepreneurs constitué de quatre Centres décentralisés de gestion (CDG). Afin de couvrir les deux premières années de fonctionnement du projet, le FED a accordé 500 000 ECU au FIDI, dont 300 000 ont été réservés à la constitution d'une ligne de financement pour le secteur privé, les 200 000 ECU restant étant destinés à couvrir les frais de fonctionnement du dispositif.

Les objectifs du volet DIP ont été définis en 1994 au terme d'une étude préalable de terrain réalisée avec l'aide de divers partenaires de grande qualité. Notons que la participation d'organismes parapublics, d'associations de gestionnaires professionnels et de structures d'aide à l'entrepreneuriat a grandement facilité l'agencement institutionnel du projet, et lui procurait d'emblée quelque crédibilité.

Le premier objectif de l'étude menée 1994 était d'identifier les sites d'implantation des quatre centres de gestion prévus parmi les 16 communes couvertes par le PDCC. Le choix s'est ainsi porté sur San Pedro, Anyama, Dabou et Bonoua. Ces communes recouvrent la quasi-totalité de la zone côtière, regroupent 55 % de la population urbaine concernée par le projet et absorbent 44 % des fonds ventilés par le FED sur les communes liées au programme.

Le second objectif de l'enquête visait à définir les contours de la population-cible, à mettre au point un montage financier adéquat, à élaborer des outils de conseil aux entrepreneurs et à identifier une stratégie de communication. Ont ainsi été mis en évidence les dynamismes locaux liant les villes à leur hinterland – poids relatif et dynamiques respectives des cultures d'exportation et vivrière, de l'élevage, de l'artisanat et des industries locales – tandis qu'un état des lieux relatif au cadre institutionnel fut dressé : action des collectivités locales, banques, organismes d'encadrement publics et ONG présents, Chambres régionales des métiers. Au terme de l'analyse, il a été décidé que seraient éligibles à la ligne de financement prévue les entreprises comptant deux salariés au moins – ultérieurement, cette condition sera assouplie, le dispositif autorisant les entreprises n'employant qu'une

personne, quel qu'en soit le statut contractuel, à déposer une demande de crédit –, souhaitant procéder à des investissements amortissables sur deux ans au moins, et exerçant en ville dans la petite transformation de produits primaires, le commerce de produits locaux à l'exclusion du commerce de détail et de proximité, et les services divers. Le projet prévoit enfin de favoriser le marché de la sous-traitance généré par le programme « villes côtières », et d'accorder pour ce faire des crédits de moyen terme et des facilités de trésorerie.

Les critères ainsi définis cernent le segment supérieur de la micro entreprise urbaine, et englobent les unités intermédiaires telles que définies dans la typologie proposée en première partie. Le dispositif s'adresse sans ambiguïté au petit entrepreneuriat urbain, non aux micro activités de survie, et il est attendu que les soutiens financiers participent à la densification des activités principales et facilitent les passages de seuil. Sans doute la méthodologie de l'enquête menée auprès des opérateurs ne pouvait-elle que conclure à l'existence d'un marché du crédit à la petite entreprise, délaissé par le système bancaire bien que rentable sous conditions. Elle n'était pas, pour autant, en mesure d'en déduire que les modestes performances des entreprises, et leur faible croissance interne, étaient imputables en priorité aux obstacles financiers (71). Malgré cette réserve, l'étude a toutefois aidé le dispositif à trancher entre les différentes formes de garantie envisageables, et à définir les options en matière d'appui en conseil. A défaut de saisir précisément les attentes des opérateurs, elle lui aura également permis d'envisager un montage institutionnel et financier rapidement opérationnel.

On a vu que pour être éligibles à l'appui financier proposé par le Fonds, les opérateurs doivent occuper au moins un employé et, pour les entreprises de transformation, se doter d'équipements amortissables sur deux exercices comptables au moins. Le FIDI a élargi par ailleurs la liste des secteurs d'intervention identifiés par l'étude préalable, afin d'y inclure des activités à fort dynamisme et en croissance. Ainsi appuie-t-il désormais les unités d'élevage périurbain – elles représentent un volume important d'affaires dans le portefeuille de quelques centres, à Anyama notamment –, et l'agriculture à cycle court. Conformément à l'objectif de formalisation des activités soutenues, toute entreprise candidate doit de plus avoir un numéro de registre du commerce – en pratique, et pour les

(71) L'enquête a été réalisée auprès de 85 entrepreneurs des quatre villes préalablement identifiées. La méthodologie employée, courante en matière d'évaluation des obstacles rencontrés par les petits promoteurs africains – elle n'en est pas légitime pour autant –, consistait à demander directement aux entrepreneurs de chiffrer leurs besoins de financement. Par sa démarche, l'enquête ne pouvait ainsi que confirmer les présupposés des initiateurs du projet : les petits entrepreneurs ont des besoins de financement non satisfaits ou, plus précisément, ces opérateurs seraient prêts à répondre par une demande de financement si une offre de crédit leur était faite.

établissements dotés d'une solide assise locale et d'une bonne rentabilité, des entorses à cette condition sont toutefois tolérées par les centres – et disposer d'un local fixe. Le Fonds ne finance jusqu'à présent que des projets d'extension d'activités, et a éliminé toute perspective d'appui à la création dont les taux de risque lui semblent incompatibles avec l'autoportage financier des centres de gestion.

Le dispositif prévoit un solide accompagnement des entrepreneurs aidés, depuis la mise en place de leur projet jusqu'à l'exécution, qui comporte un diagnostic précis du besoin de financement, l'organisation et la mise en place d'un système de comptabilité adapté, l'élaboration de tableaux de bord mensuels et l'organisation de sessions de formation. L'intégration des dimensions financières et non financières de l'aide est ainsi au cœur de l'intervention, sans dommages apparents pour l'équilibre budgétaire du dispositif qui prévoit une participation financière des entreprises bénéficiant d'appuis en conseil.

L'organisation interne du FIDI est légère, et s'articule autour de mécanismes d'incitations efficaces. Elle comporte deux étages principaux, auxquels s'ajoute un service juridique chargé de gérer les contentieux : d'une part le siège du projet, situé à Abidjan, accueille la direction générale, d'autre part des Centres décentralisés de gestion (CDG) postés dans chacune des villes où le dispositif est implanté.

La direction générale a un rôle de conception des instruments d'appui. Il se charge de mener à bien la pérennisation du dispositif et de surveiller l'équilibre des comptes, d'effectuer les choix stratégiques d'orientation du projet, enfin d'effectuer un contrôle régulier sur le fonctionnement opérationnel et financier des centres de gestion. Elle comprend un directeur général, un chef de projet, un assistant technique comptable détaché auprès du FIDI par l'Association française des volontaires du progrès (AFVP), ainsi qu'une secrétaire. Les frais de fonctionnement de la direction sont couverts par les subventions que l'Union européenne met à la disposition du PDCC.

La mise en place des structures opérationnelles

La mise en place des centres décentralisés a suivi l'étude prospective. Ils sont les structures opérationnelles ayant pour rôle d'accueillir et de prendre contact avec les promoteurs, d'évaluer leurs projets, de les sélectionner et de les présenter au comité de crédit, d'apporter une assistance technique aux promoteurs pour la formulation des projets, leur faisabilité et leur exécution, d'effectuer régulièrement un suivi comptable, enfin de gérer le déblocage des crédits et de veiller au bon recouvrement des créances. Chaque centre est dirigé par un responsable dénommé « conseiller d'entreprise » ; il est assisté d'un agent de base auxquels est adjoind un chargé de suivi comptable dès que le nombre de financements

accordés par le centre de gestion dépasse la dizaine. Il revient à cet assistant en comptabilité de réaliser le suivi financier des bénéficiaires, l'agent de base s'occupant pour sa part du premier accueil et de la prospection de terrain. La fonction prospective, qui atteste de la politique volontaire mise en œuvre par le FIDI, a pour but l'identification d'entrepreneurs locaux répondant aux critères de sélection du Fonds afin de les informer des opportunités d'appui. On y reviendra, puisque cette activité est la meilleure illustration d'une stratégie d'offre ici pleinement assumée, mais dont on retrouve les signes dans nombre de dispositifs d'appui à la recherche de leur équilibre financier.

La politique de recrutement du FIDI au poste de conseiller d'entreprise consiste à embaucher de jeunes Ivoiriens diplômés en quête d'un premier emploi et à les intéresser aux performances financières de la structure de base. Aussi un fixe mensuel est-il fourni, que complètent des primes équivalant à 40 % du résultat du compte d'exploitation. Le centre de gestion, à la manière de l'entreprise privée dynamique et innovante qu'il compte promouvoir, est ainsi attentif à l'intéressement du personnel. Si les frais d'installation et le démarrage de l'activité sont subventionnés, chaque centre doit, en rythme de croisière, tendre à la couverture totale de ses charges de fonctionnement. Un taux de recouvrement minimal des charges par les produits, égal à 85 %, doit être localement atteint, les ressources propres des centres étant constituées par la rémunération des services rendus aux opérateurs : frais d'ouverture des dossiers, frais d'étude et de faisabilité, frais de suivi comptable et, pour partie, intérêts des prêts.

La gamme des instruments d'appui proposé par le FIDI, et les modalités par lesquelles on y accède, ne diffèrent guère de ceux qu'emploient d'autres organismes financiers attentifs à la solvabilité de leur clientèle et à l'équilibre comptable de la structure.

La somme des garanties mobilisées conjointement par les clients du Fonds doit impérieusement couvrir la totalité du montant du prêt. Le nantissement du matériel se pratique sous forme de location vente : il est retenu dans le portefeuille de garantie 50 % de la valeur de l'équipement acheté sur le crédit, le FIDI louant ensuite le matériel à l'entrepreneur pour un montant mensuel dont le cumul équivaut, au terme de la location, au prêt augmenté des intérêts ; en fin de remboursement, l'équipement devient la pleine propriété de l'entrepreneur. Un dépôt de garantie est exigé pour tous les prêts à court ou moyen terme ; le bénéficiaire doit bloquer 15 % au moins du montant du financement reçu sur un compte d'épargne, et ce jusqu'à la fin de l'opération où le dépôt augmenté des intérêts lui est reversé. Enfin, il convient de souligner que la présentation de un à trois avals est requise pour toutes les opérations de prêt, les personnes se portant caution pouvant ne pas être salariées mais devant faire la preuve de leur solvabilité. Notons qu'à partir de la seconde phase

du projet FIDI, soit en 1997, le cautionnement solidaire a été admis comme forme de garantie.

On notera que la condition d'un ou plusieurs aval à titre de garantie a été maintenue malgré les réticences exprimées par les entrepreneurs lors de l'étude préalable. L'aval reste en effet, du point de vue des organismes d'aide, la garantie la plus commode et la plus sûre ; elle est, cette fois pour les opérateurs – on l'a déjà entrevu pour le PASI –, la condition la plus contraignante puisqu'elle suppose que les petits patrons aient dans leur environnement proche une personne qui, dotée de revenus suffisants, soit prête à soutenir un projet entrepreneurial. Elle conduit en outre, et de manière fréquente, à une augmentation du coût réel du crédit puisque nombre d'avalis font rémunérer le service qu'ils acceptent de rendre (72). On notera par ailleurs le coût élevé des prélèvements FIDI au titre des frais d'ouverture de dossier et d'étude, auxquels s'ajoutent ultérieurement les coûts du suivi comptable. La lourdeur des charges d'emprunt et frais annexes, ainsi que l'importance des garanties exigées constituent, on le verra, les points d'achoppement entre les intérêts de la clientèle et ceux de la structure. On se contentera, dans l'immédiat, d'indiquer qu'ils font partie des principaux griefs formulés par les entrepreneurs à l'endroit du FIDI.

Les outils d'accompagnement à caractère non financier proposés par le FIDI comprennent deux volets : le conseil en gestion et la formation. Ces services, qui viennent compléter l'apport financier aux opérateurs, tiennent à la perception particulière qu'a le dispositif des blocages dans la croissance interne de la petite entreprise. Les responsables du Fonds estiment que les obstacles au passage de seuil du petit entrepreneuriat privé sont d'abord de nature financière, mais touchent également aux faibles capacités d'organisation et de gestion des patrons dès que progresse leur surface d'activité. Le rendement du pilotage comptable et financier des entreprises décroît à mesure que s'affirme un développement interne. Il convient, en conséquence, de transférer peu à peu des savoir-faire en gestion aux petits patrons, quitte à les délester momentanément d'une partie des fonctions d'organisation et de comptabilité. La tenue régulière de la comptabilité, la mise à jour d'un tableau de bord regroupant divers indicateurs de l'état de santé de l'unité aidée, enfin l'analyse par informatique des données ainsi collectées, sont les piliers de ce dispositif de rationalisation gestionnaire.

(72) On prendra pour seul exemple le cas de tel opérateur du FIDI, ayant créé une ferme avicole, et dont les deux avals réclamaient chaque semaine deux plateaux d'œufs. Nullement exceptionnelle, la situation vécue par cet opérateur le dissuadait de demander un nouveau prêt pour lequel le FIDI imposait trois avalis.

A cet effet, les instruments mis en place par le Fonds et utilisés par les centres de gestion apparaissent fort élaborés – ils font, et de loin, partie des mieux conçus et des plus ajustés – et semblent bien avoir été établis dans le souci d'une adaptation au plus près des différentes catégories d'entreprises composant la clientèle. Le conseil en gestion s'appuie en effet sur une typologie distinguant trois groupes d'établissements dont les besoins en gestion diffèrent. La stratification s'opère en raison de deux critères de taille, le premier étant lié au nombre d'employés – égal ou supérieur à deux – et le second au chiffre d'affaires mensuel – sont ici séparés les établissements dont les chiffres d'affaires sont inférieurs ou égaux à 1,5 millions, compris entre 1,5 et 5 millions, et supérieurs à 5 millions. Un programme pédagogique différencié est administré, complété de plus par un suivi comptable de l'activité réalisé chaque mois et au cas par cas. Accepter le suivi fait partie des obligations à remplir par les opérateurs ; elle est mentionnée dès l'ouverture d'un dossier de demande de prêt.

La facturation du suivi en gestion est modulée en raison de la catégorie à laquelle appartient l'entreprise et du temps qui lui est consacré – qu'il s'agisse des séances de travail tenues avec l'opérateur, ou des travaux exécutés par le centre de gestion. Les prestations sont facturées au coût unitaire horaire de 1 500 francs. Selon les catégories, le total mensuel d'un suivi revient respectivement à 7 500, 15 000 ou 24 000 francs. A titre de comparaison, on notera que les tarifs pratiqués sont proches du coût mensuel moyen d'un employé non qualifié relevé dans chaque catégorie d'établissement. Il s'agit donc d'une charge non négligeable, mais dont on conviendra qu'elle assure aux entrepreneurs un service comptable de qualité. Ce suivi, toutefois, reste aussi un service que le dispositif se fournit à lui-même puisqu'il rend possible un contrôle permanent de la capacité de remboursement des opérateurs.

Parallèlement au suivi en gestion, deux formations cette fois gratuites sont dispensées. La première comprend des sessions dites classiques qui comportent des cours de base sur le management général, la technique de vente, la comptabilité et la finance. La seconde, plus originale et mise en place suite à des demandes d'entrepreneurs, consiste en rencontres et débats thématiques organisés en présence d'intervenants extérieurs, tous spécialistes dans leur domaine. Ont ainsi été traités, au cours des sessions organisées en 1997, des thèmes relatifs aux relations entre banques et entreprises, à l'assurance, aux rapports avec l'administration fiscale, ainsi qu'aux procédures de soumission aux marchés publics. Il n'est pas inutile de noter que quelques opérateurs sont absents ou se font représenter lors des sessions classiques, le constat vérifiant ainsi le peu d'impact des séances collectives et généralistes, bien que le Fonds fasse appel à des

compétences extérieures pour les formation comptables et techniques proposées aux ressortissants.

Enfin, on notera que le FIDI organise différentes opérations de communication ou visant à l'émulation des entrepreneurs entre eux : concours du meilleur opérateur FIDI de l'année, constitution d'un réseau d'expertise, bulletin interne, actions auprès des mairies pour favoriser l'accès aux marchés communaux, actions auprès des banques pour ouvrir l'accès à des crédits dépassant les seuils d'intervention du FIDI.

Des procédures de sélection progressives et prudentes

Dès qu'un opérateur dépose une demande de prêt qui suscite l'intérêt des responsables du centre, un programme de suivi de terrain, préalable au montage de dossier, est mis en place. Cette phase de diagnostic de l'entreprise et d'évaluation de son projet, parfois de longue durée – elle s'étale souvent sur plusieurs mois –, ne conduit pas toujours au déblocage d'un prêt. Essentielle dans l'optique d'une sécurisation maximale des financements, cette période vise à mener progressivement le promoteur d'une part vers l'adoption de pratiques gestionnaires conformes, et d'autre part vers une formulation finale du projet réalisant l'équilibre entre l'intérêt de l'opérateur et celui du Fonds. Aussi l'accompagnement préalable, moment-clé pour la décision ultime, est-il situé à l'intersection entre une opération de soutien en gestion et une étude de faisabilité. On ne saurait en méconnaître l'importance pour les opérateurs – qui du reste en supportent le coût –, et moins encore pour les centres pour qui l'aide apportée est, à l'usage, fort proche d'un « produit d'appel » facilitant l'entrée des petits patrons dans un cycle d'endettement à faible taux de risque. On conçoit du reste que la démarche, conforme à l'optique d'offre du dispositif, facilite la reformulation du projet voire sa refonte complète, et qu'elle peut à l'occasion mener à une proposition d'investissement par les agents des centres, assortie d'une proposition de prêt. La remarque n'est pas secondaire, puisqu'elle suggère la ténuité de la frontière séparant l'accompagnement vers le prêt et la proposition d'endettement, le soutien au pilotage de l'entreprise et le transfert vers l'agent des décisions d'investissement, le transfert des capacités gestionnaires vers les opérateurs et la substitution partielle de la fonction de gestion au profit du centre. Sans doute ces glissements, rendus possibles par la démarche d'accompagnement, sont-ils rares dans les faits ; mais il reste qu'ils ont été aperçus à diverses reprises.

Le FIDI, en pratiquant une politique de crédit progressif – chaque crédit est plus important que le précédent, si ce dernier a été convenablement remboursé – doublé d'une réduction du taux intérêt à partir du troisième prêt, a pour but de fidéliser durablement une clientèle dont il devient souvent un partenaire indispensable. Les portefeuilles des

centres visités disposent ainsi de quelques clients ayant fait leurs preuves, et sur lequel le Fonds tente d'asseoir son équilibre financier et son développement futur.

Le déblocage des fonds accompagne l'avancement du projet, afin d'éviter les emplois non prévus, le règlement des factures pour les prêts d'équipement étant directement assuré par le Fonds auprès des fournisseurs. On notera enfin que tout emprunteur accumulant un retard de remboursement supérieur à un mois est sanctionné par des pénalités. Au-delà de trois mois de retard, le dossier est transféré directement au service du contentieux à Abidjan, une procédure de règlement étant alors enclenchée.

Des résultats limités, un public plus rare que prévu

Jusqu'à la fin de l'année 1996, le FIDI était en phase pilote. La phase présente vise à réunir les conditions de pérennité du dispositif sans qu'il soit pourtant prévu d'atteindre l'autonomie financière complète. Amorcée début 1997, elle prendra fin à la date d'achèvement du PDCC, fin 1998.

Au 30 septembre 1996, 79 prêts avaient été octroyés par le Fonds pour un montant total de 197 millions de francs, le crédit moyen s'établissant à 2,5 millions. Rappelons au passage que le DIP imposait au dispositif un objectif de 30 prêts. Le FIDI semble donc avoir dépassé les attentes du bailleur, et rempli ses obligations. Mais le nombre de dossiers admis a pour contrepartie la taille modeste des financements distribués. La prudence du FIDI l'a conduit à préférer une multiplication des petits prêts et à accorder un nombre restreint de crédits importants ; les prêts de court et moyen terme (PCMT) forment néanmoins, en volume, l'essentiel des engagements du Fonds. Ce constat s'accorde avec les observations faites pendant l'étude de terrain. Ambitionnant à l'origine de développer la surface d'affaire de sa clientèle, et de lui faciliter les passages de seuil, le FIDI a dû finalement limiter ses interventions en pratiquant du petit prêt de court terme, certes utile, mais dont on perçoit mal l'originalité et qui n'est pas de nature à élargir de façon significative les surfaces d'affaires (73) Notons de plus que, parmi les 79 prêts, six sont des renouvellements de sorte que 73 opérateurs auront finalement été aidés. Ces résultats

(73) Notons du reste que la morphologie des entreprises aidées par le FIDI ne se distingue que de fort peu de celle des micro et petits établissements soutenus par des organismes visant des segments inférieurs de l'activité urbaine : il s'agit en effet de petites unités occupant quatre employés en moyenne, 98 % d'entre elles étant des entreprises individuelles. Les données sont, de ce point de vue, comparables aux moyennes relevées auprès de bien d'autres dispositifs lors de l'enquête. Il vient qu'on ne saurait trop accorder de crédit aux déclarations de principe faites, en matière de public-cible, par les dispositifs dont les pratiques se révèlent finalement souples en regard des affichages externes.

d'ensemble, somme toute modestes, suggèrent aussi toutes les difficultés que les organismes s'adressant aux unités intermédiaires simultanément évolutives, solvables et prêtes à emprunter éprouvent, au bout du compte, à identifier leur public. De ce point de vue, le marché paraît plus limité que l'étude préalable ne le laissait supposer.

Toujours à cette même date, et venant confirmer l'extrême prudence gestionnaire du FIDI, les divers centres de gestion avait accueilli 1 385 opérateurs ; le rapport entre le nombre des prêts finalement débloqués et celui des contacts avec les opérateurs est ainsi légèrement inférieur à 6 %, conforme en cela aux ratios constatés dans les dispositifs effectuant une sélection rigoureuse. La moitié des 79 prêts est soldée. Le taux de recouvrement à l'échéance est de 95 %. Six prêts ont néanmoins été transmis au service du contentieux, dont deux sont le fait d'éleveurs de porcs ayant perdu leur cheptel suite à la peste (74). On compte, parmi les 79 prêts, deux fermetures d'entreprises. De son côté, les taux de remboursement sur le suivi comptable s'élève à 88 %, signe des réticences de quelques promoteurs à régler de telles prestations.

Au total, les trois-quarts des financements ont été destinés à des projets d'investissement assortis, le plus souvent, de soutiens aux fonds de roulement des entreprises – 40 % des prêts ont exclusivement été employés à des acquisitions d'équipement ; inversement, 60 % des financements ont été débloqués au titre d'un soutien principal au fonds de roulement. On constatera une fois encore que les bénéficiaires des crédits sont à 88 % des opérateurs ivoiriens : le FIDI, et son bailleur l'Union européenne, à l'instar des autres dispositifs et bailleurs opérant en Côte-d'Ivoire, s'alignent ainsi sur les consignes d'ivoirisation du secteur privé au prix d'un déficit d'efficacité et d'éthique, et d'une réduction sensible d'un public-cible déjà restreint. Enfin, 86 % des récipiendaires de l'aide sont des hommes, 62 % ont un niveau scolaire secondaire, la moyenne d'âge se situant à 30 ans.

Les rapports d'activité les plus récents font ressortir une prédominance de l'élevage parmi les activités soutenues par le Fonds, celles-ci représentant le tiers des dossiers financés. Le commerce et les services divers viennent en second rang, soit 32 % pour ces deux secteurs cumulés. Enfin, les petites industries de transformation ne représentent finalement que 14 % du nombre total des opérateurs financés. Il ressort de ces résultats que le Fonds n'échappe pas aux réorientations de cible, auxquelles ont procédé bien des organismes, visant à substituer, pour des raisons de sécurisation du portefeuille, les activités tertiaires aux petites entreprises artisanales et manufacturières. Ce glissement a ici profité en partie à des activités agricoles et d'élevage périurbaines, de sorte que le

(74) Les éleveurs se considèrent souvent déliés de leurs engagements financiers, n'étant pas directement responsables de leur faillite.

soutien financier aux unités de première transformation reste – du moins au sens large – l'un des traits singuliers de cet organisme.

La plupart des centres de gestion sont actuellement en mesure de couvrir leurs charges de fonctionnement par leurs recettes, faites de la vente de conseils en gestion, des frais d'étude de faisabilité et des frais de dossier. Le siège, structure par nature dépensière, demeure toutefois entièrement subventionné par le PDCC, et rien n'indique que les centres de gestion soient en mesure, à moyen terme, de lui procurer les ressources nécessaires à la couverture des charges. Plus exactement, les conditions de l'équilibre financier du siège tiennent à la diversification des points d'implantation, et à l'augmentation du nombre des prêts consentis par chaque centre. De sorte qu'il revient désormais au FIDI, pour assurer la viabilité financière de son dispositif, de démontrer la viabilité de son objectif initial.

Le FIDI estime avoir contribué à la préservation et à la création de 313 emplois dans les unités soutenues. Ce résultat n'est pas négligeable bien que l'évaluation des postes soit une opération délicate et les estimations sujettes à discussion. En avril 1996, la structure de ces emplois se composait de 56 % de salariés, 13 % d'apprentis, 5 % d'aides familiales et 26 % de travailleurs occasionnels. La forte proportion de salariés, plus élevée que dans les publics de dispositifs proches, tient peut-être à la nature des établissements aidés, plus prompts à contractualiser les liens de travail que les micro unités de l'informel. Mais elle est surtout la conséquence des conditions d'accès aux financements du Fonds puisqu'il est nécessaire d'avoir au moins un employé déclaré pour être éligible, et plus généralement de la volonté du FIDI de soutenir la formalisation des unités intermédiaires en encourageant la contractualisation des relations d'emploi.

Les performances du dispositif ainsi exposées sont, sans nul doute, en deçà des attentes exposées à l'origine du projet. Mais il faut souligner qu'elles restent remarquables pour un dispositif récent, et qu'elles dépassent, du moins en termes d'équilibre financier, ceux qu'ont obtenus dans des délais comparables d'autres organismes d'aide spécialisés dans la micro et petite entreprise urbaine. Elles reflètent pourtant une politique de sélection – ou de cooptation – des candidats rigoureuse, ainsi qu'un encadrement de terrain très serré parfois fort proche d'une mise en tutelle.

Les éléments d'information tirés de l'enquête effectuée auprès des entrepreneurs appuyés et des agents chargés de la gestion et du suivi des prêts permettent cependant de compléter ces résultats en les rapportant à la perception des opérateurs, et plus encore en faisant état des relations complexes entre les opérateurs et les gestionnaires des centres, qu'instaure de fait la combinaison d'une méthodologie axée sur l'offre de financements et de services divers, et une politique de rémunération liant

le sort financier des agents à leurs performances de terrain. Si les remarques ainsi faites méritent quelque intérêt, c'est que, dépassant le seul cas du FIDI, elles englobent finalement tous les organismes qui, pratiquant l'aide dans des conditions de marché, sont tenus – parfois involontairement, ou sans en avoir nettement le sentiment, ou en le regrettant – de s'engager dans une stratégie de sécurisation des prêts qui convertit l'opérateur en client, l'appui en tâche commerciale, le soutien à l'entrepreneuriat en activité financière.

Risques et dérives de la couverture des risques

Comme tous les dispositifs d'appui, exception faite des Fonds sociaux, le FIDI développe à l'égard des entrepreneurs une stratégie visant à la réduction du risque financier supporté par la structure. On a vu, toutefois, que l'une des innovations du Fonds résidait dans la pratique de la prospection et du démarchage de la clientèle, dont le but est l'identification sur le terrain des opérateurs solvables, susceptibles d'être intéressés par ses prestations, et participant à la stabilisation de son portefeuille d'activités. Les résultats du démarchage, auxquels sont invités les agents de base, ne sont pas négligeables puisqu'en avril 1996, le FIDI dénombrait dans son portefeuille 13 % de petits promoteurs sollicités. Les propositions de renouvellement du crédit à des conditions préférentielles s'inscrivent, de même, dans cette démarche. Un rapide aperçu des situations d'opérateurs interrogés au cours de l'enquête de terrain confirme cependant que la pratique du démarchage en vue d'une sécurisation du portefeuille conduit à une sélection des opérateurs éligibles dont le résultat tend moins à susciter la croissance des milieux d'opérateur locaux les plus dynamiques, qu'à isoler en leur sein ceux pour lesquels les risques encourus sont nuls, soit qu'ils disposent de fortes garanties, soit encore que leur surface d'affaires rende improbable un défaut de remboursement – autant, du reste, qu'est improbable l'intérêt de l'entreprise à emprunter (75).

Cette politique de sélection sévère conduit à isoler les opérateurs pluriactifs salariés ou rattaché à un environnement familial de salariés, qui représentent sans conteste une partie du milieu entrepreneurial à ne pas négliger. Mais, à l'inverse, elle réduit d'autant d'autres segments dynamiques des milieux locaux, artisans et petits commerçants de métier par exemple, et tend à réduire l'activité productive, souvent délaissée par les salariés cherchant eux-mêmes à sécuriser leur épargne.

(75) L'un des paradoxes de la prospection et du travail préalable d'accompagnement tient au fait que les opérateurs les plus aptes à rembourser sont simultanément les moins intéressés à emprunter.

La sécurisation du portefeuille paraît être aussi à l'origine d'une prise en main parfois fort importante des instruments de gestion des entreprises par les agents des centres. On a vu plus haut que le dépôt d'un dossier de candidature induisait immédiatement un suivi des comptes d'entreprise du contractant éventuel. Cette phase, si elle constitue bien un soutien pour le promoteur, est aussi le sas par lequel le dispositif filtre sa future clientèle, et un moyen commode d'orienter, voire de proposer un projet compatible avec une politique de réduction maximale du risque. Une fois le prêt débloqué, le suivi comptable se poursuit, à titre onéreux et de manière obligatoire. Les agents du FIDI se montrent dans cette tâche particulièrement efficaces. Toutefois, moins qu'à un transfert durable des compétences comptables, les agents procèdent à une exécution de tâches particulièrement absorbantes et techniques qui s'apparente, en quelques cas, à une substitution. En contrepartie, ce délestage permet à l'opérateur de se consacrer à l'activité proprement dite. Il est bien souvent arrivé qu'interrogés sur les résultats de l'entreprise, les opérateurs nous renvoient aux agents du FIDI. Ajoutons que la tendance à la dépossession des fonctions de contrôle de gestion, issue de l'obligation de suivi qu'impose le Fonds, ne reçoit pas toujours l'agrément des entrepreneurs qui y voient parfois une mise en tutelle. Ainsi, neuf opérateurs interrogés considèrent que les frais annexes et le paiement des services sont trop élevés, d'autres laissant faire sans en voir la nécessité.

D'autres manifestations d'un modelage du public-cible sont aussi apparues. Une fois entré dans le dispositif, l'entrepreneur peut accepter un emprunt sans que le projet pour lequel il souscrit vienne d'une impérieuse nécessité, et exprime un réel besoin de financement. Ainsi, tel opérateur a été directement contacté par le Fonds ; il n'avait alors pas de soucis financiers. Il a été convaincu de tenter une expérience de prêt : le crédit reçu ne lui a certes pas posé de problèmes de remboursement, mais l'examen de ses comptes laisse penser qu'il pouvait procéder par autofinancement. Si le prêt a sans doute permis une croissance plus rapide qu'escomptée, le bénéficiaire estime pourtant qu'il serait parvenu là où il en est, dans un délai peut-être plus long, sans l'aide du FIDI. Un tel exemple n'a pas vocation d'évacuer l'actif du bilan présenté par le dispositif. Mais il attire l'attention sur une tendance, issue d'une stratégie d'offre qu'amplifie le comportement d'agents dont le revenu est indexé aux résultats, et qui oriente le Fonds vers une prise de participation à des décisions de gestion qui engagent de façon durable l'avenir de l'entreprise, ou le positionnement de l'opérateur, sans qu'un partage des risques induits soit prévu – mentionnons à ce titre le cas d'une salariée pluriactive, bien implantée dans diverses affaires à San Pedro, à qui il fut demandé de démissionner de son emploi principal. On le voit : issue d'un projet de type « capital-risque » et reconvertie au prêt, la structure conserve quelques usages originels bien que sa vocation ait changé.

On doit aussi se résoudre à relativiser, parmi les services non financiers proposés par le FIDI, la place des sessions de formation qui, elles non plus, ne sont pas toujours validées par la clientèle : la moitié des bénéficiaires interrogés dans le cadre de l'enquête ne s'est jamais rendue aux sessions prévues ou ne les a pas suivies complètement. Ils y ont parfois envoyé des proches ou des parents.

La démarche du FIDI – notons une fois encore que celle-ci ne se distingue de celles qu'emploient tous les dispositifs visant à l'équilibre financier que par son caractère volontaire et parfaitement assumé – n'est pas exempte de risques, parmi lesquels on retiendra la promotion d'un public restreint à un profil satisfaisant d'abord les attentes du dispositif. Ses responsables en sont toutefois conscients puisqu'ils signalent, dans leur rapport d'orientation de la deuxième phase, que Fonds doit « adapter [ses] outils et [ses] méthodes aux réalités économiques des communes, et non chercher des activités qui s'adaptent à [ses] méthodes ».

5.3. CAPEO (Burkina Faso)

Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou

De solides concours mais un équilibre fragile *

Créée en novembre 1991 afin de contribuer à la réussite des nouvelles orientations économiques engagées par les autorités nationales, la Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou (CAPEO) est un projet de la Coopération canadienne exécuté par la Société de développement international Desjardins (SDID), dont l'objet est de fournir des services de conseil, de formation et d'appui au financement des petites entreprises.

La CAPEO est placée sous la tutelle du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat. Sa responsabilité, au moment de la présente enquête, en était confiée à un directeur national secondé par un assistant technique canadien. Constituée d'une seule représentation dans la capitale burkinabè, la cellule agit à Ouagadougou ainsi que dans un rayon de 200 km autour de la ville, dans l'optique exclusive d'aider à la croissance des entreprises déjà existantes. Les seules interventions admises en matière de création d'entreprises le sont à l'égard des femmes entrepreneurs.

L'action de la CAPEO en faveur de la petite entreprise

La stratégie d'intervention du projet intègre des mécanismes d'appui tout à fait classiques en ce domaine : le conseil, la formation, l'aide au financement, ainsi que diverses autres prestations. La ligne d'action a été conçue pour répondre de façon pragmatique aux besoins des entreprises burkinabè et trouve sa légitimité, dans l'esprit de ses initiateurs, en regard de l'insuffisance des approches intégrées disponibles dans le pays. Dans ce cadre, la Cellule se donne pour mission de responsabiliser les propriétaires d'entreprises en privilégiant l'expression de leurs problèmes multiples et en plaçant les actions sous leur responsabilité. Par ailleurs, la CAPEO mobilise l'expertise nationale, le projet ne cherchant pas à s'y substituer. Il fait ainsi travailler les bureaux d'études locaux en les mettant en contact avec les entreprises ouagalaises. Plus de 51 contrats ont ainsi été passés jusqu'en 1995 avec des consultants locaux sur 21 sujets différents. Enfin, la Cellule sensibilise les entrepreneurs sur le coût des prestations en exigeant des entreprises une contribution financière minimale pour les services proposés et la formation dispensée.

Six secteurs d'activité sont privilégiés dans le soutien dispensé par la CAPEO soit la production agricole et la transformation alimentaire, le textile et la confection, la menuiserie – bois et métal –, la maintenance industrielle, le tourisme et les loisirs, l'usinage et la mécanique,

* par Adama Konseïga (FASEG-IRD).

l'environnement et l'assainissement. L'appui est résolument orienté vers les petites et moyennes entreprises enregistrées à la Caisse nationale de sécurité sociale (CNSS), employant de 5 à 50 employés et réalisant entre 5 et 200 millions de chiffre d'affaires annuel. La priorité est accordée à des entreprises qui disposent d'une comptabilité élémentaire et possèdent un minimum d'outils et de moyens de production.

Les deux phases du projet : retour réflexif et corrections

A l'origine du dispositif se trouve une initiative conjointe de la Banque mondiale, du gouvernement et de Coopération canadienne consistant en l'exécution d'une étude sur le secteur non structuré urbain. Sur cette base, un Projet d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou (PAPEO) fut approuvé et lancé en mars 1991. Sa gestion en fut confiée à la SDID. A partir de 1995-1996, après évaluations et réflexions, une seconde phase fut amorcée, devant mener à l'horizon 2001. Au sein de cette deuxième période, la séquence 1996-2000 est dénommée Projet d'appui et de promotion de la petite entreprise (PAPPE).

Les documents originaux d'approbation du PAPEO explicitaient les éléments fondant la démarche du projet : contribuer au développement économique et à la relance de l'emploi par un appui au développement du secteur privé dans le cadre du PAS. Le but est de mettre à la disposition des petites entreprises présentant des perspectives de viabilité à long terme des services d'appui-conseil et de financement nécessaires au renforcement et au démarrage d'activités productrices. Cependant, face aux coûts de gestion des petits dossiers et à l'énorme perte de temps qu'ils engendrent, la CAPEO a été conduite à s'intéresser à un public-cible constitué d'unités assez bien structurées, formant la frange supérieure du secteur informel. Les résultats attendus consistent à réunir des données socio-économiques sur les petites entreprises, à organiser un programme de sensibilisation et de promotion des opérateurs, à confectionner des plans de formation répondant aux besoins des petits entrepreneurs – il est prévu de toucher à ce titre au moins 150 petites entreprises –, à mettre en place un service d'appui-conseil répondant réellement aux attentes et aux besoins des petits entrepreneurs – il est ici prévu d'en appuyer 50 –, enfin de financer un fonds de garantie permettant aux petits entrepreneurs, notamment les femmes, d'accéder au crédit : 25 petits établissements sont visés par cette action.

Dans la première phase, le budget du PAPEO s'élève à 3 millions de dollars canadiens pour une durée initiale de 39 mois. Le projet démarre sérieusement en novembre 1991 avec la création de la Cellule d'appui (CAPEO). Le fonds de garantie est doté de 85 millions, et une équipe mixte, formée de Burkinabè et de Canadiens, s'organise. Le projet est

évalué à mi-parcours, soit en avril 1993, du point de vue de sa légitimité et de son efficacité. Le rapport formule alors plusieurs recommandations qui portent principalement sur la nécessité de clarifier les objectifs, de mieux délimiter le public-cible et les secteurs d'intervention, de moins concentrer le projet sur la résorption du chômage à court terme et davantage sur l'ensemble des effets à moyen terme, d'éviter de fixer des résultats quantifiés trop précis à atteindre, d'intégrer dans les pratiques la perspective du désengagement du bailleur et de préparer un système de transition.

A la fin de l'année 1994 des réflexions et études sont conduites, des consultations sont organisées et des réunions sont mises en place pour décider de l'avenir de la CAPEO. Il est alors souhaité, par toutes les parties, que l'appui au secteur de la petite entreprise soit poursuivi et même développé tout en infléchissant certaines de ses caractéristiques. Les recommandations exprimées par la mission d'évaluation de fin du PAPEO sur les axes à privilégier par la deuxième phase du projet sont multiples. Il s'agit d'identifier de nouveaux instruments financiers, de renouveler les créneaux d'intervention dans le domaine de l'appui-conseil et de la formation, notamment au plan des technologies de production, du contrôle de qualité, de l'amélioration des connaissances du marché local et régional, de la protection de l'environnement, de la sécurité du travail. Il est aussi souhaité que les liens avec le Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB) soient confortés, ce dernier paraissant soucieux de s'engager plus résolument dans des opérations de crédit aux PME. Enfin, il est prévu d'améliorer l'autofinancement de la Cellule et de préparer le désengagement des intervenants extérieurs.

La fonction d'intermédiation financière

L'appui au financement est un des services proposés par la CAPEO ; il donne aux petits entrepreneurs accès à plusieurs sources locales de financement. Il comporte d'une part un fonds de garantie sécurisant jusqu'à 50 % du crédit accordé, ce jusqu'à un plafond de 10 millions, et d'autre part un soutien au montage de dossiers bancables.

Les motifs d'emprunt sont sérieusement examinés par la Cellule, dont le rôle premier est d'identifier la nature du problème rencontré par l'opérateur économique : il est en effet fréquent que les analyses fassent apparaître des difficultés liées à l'organisation des unités, bien que vécues par les opérateurs sur le registre des besoins de financement. Les documents et rencontres préparatoires visent non seulement à évaluer la rentabilité du projet, mais aussi la capacité de l'entrepreneur à gérer un crédit et sa motivation à respecter ses engagements.

Selon l'évaluation à mi-parcours de la première phase, le projet avait engagé sa garantie pour un montant de l'ordre de 90 millions, les fonds

étant déposés dans une banque de la place. Si cette relation est toujours maintenue avec l'établissement financier, une partie importante du fonds se trouve actuellement placée en dépôt à terme auprès de l'Union régionale des caisses du Plateau central (URCPC) dont la zone d'action s'étend autour de Ouagadougou. Le financement de ce fonds de garantie est assuré par un prêt du gouvernement canadien au gouvernement burkinabè, transitant par l'ACDI. Le fonds intervient à la fois sur des crédits d'équipement supérieurs à 36 mois, et sur des appuis aux fonds de roulement. La règle de la Cellule est, rappelons-le, de ne pas financer la création d'entreprise.

Les conditions d'appui au financement et d'accès au fonds de garantie répondent à divers principes. La CAPEO procède d'abord à une enquête sur l'entrepreneur, et recherche une minimisation du risque encouru au point que les patrons se plaignent de l'âpreté des conditions de garantie imposées. La Cellule apprécie ensuite l'opportunité de l'investissement en terme de marché. Enfin, l'apport personnel attendu de l'emprunteur est un révélateur de sa détermination à mener à bien le projet.

Si elle donne son accord sur le principe d'une garantie, la CAPEO s'abstient de négocier directement avec l'établissement financier. Selon la philosophie de la CAPEO, il appartient au client d'apprendre à mener à bien ses affaires et à l'institution financière de juger la qualité du projet selon ses critères : comme ailleurs, les projets jugés « bancables » sont ceux qui respectent des règles d'apport personnel et de rentabilité prévisionnelle suffisante pour assurer le remboursement du crédit. Ainsi, dans le fonctionnement du fonds de garantie placé à l'URCPC, c'est l'Union qui pose ses conditions et analyse le dossier. Les responsables de l'URCPC y voient le moyen de discipliner une clientèle tendant parfois à croire qu'ils disposent, par leur élection au fonds de garantie, d'une marge de liberté. En complément du fonds, les Caisses sont habilitées à prendre diverses garanties supplémentaires, en particulier les permis urbains d'habiter (PUH). Les taux débiteurs de l'URCPC sont de 10 % quelle que soit l'échéance, alors qu'ils sont de 12 à 17 % dans les banques classiques. D'autres partenaires habituels des opérations de financement appuyés par la CAPEO existent, tels que la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA) et Promotion du développement industriel, artisanal et agricole (PRODIA).

L'existence du fonds logé à l'URCPC assouplit incontestablement les conditions de crédit. Ainsi, lorsque l'Union estime qu'un projet pour lequel l'emprunt est destiné est rentable, elle peut accepter de financer l'entreprise à hauteur de 20 millions voire plus quand bien même le montant maximum de prêt est *a priori* de 10 millions. Le cumul des fonds est ainsi autorisé puisque, dans le cas d'espèce, l'information est parfaite entre l'Union et la Cellule. Le principe de l'URCPC est cependant de ne pas appuyer un entrepreneur plus de trois fois de suite, du moins tant que

son compte n'est pas totalement apuré. Si tel est le cas, l'opérateur devient alors un « nouveau client ».

Un fonds de garantie sous-utilisé ?

Lentes à démarrer, les actions d'appui au financement ont connu une forte progression, loin toutefois d'épuiser les potentialités du fonds de garantie. Alors que deux prêts avaient été conclus lors de l'évaluation de 1993, le nombre est passé à 32 à la fin de décembre 1994. Les crédits, d'un montant cumulé de 68 millions, avaient alors bénéficié à 24 entreprises dont 20 avaient reçu un seul prêt, trois ayant bénéficié de deux prêts et une six prêts. Neuf prêts ont été remboursés entièrement, et trois font l'objet d'un léger retard. Seul un prêt a fait l'objet d'une saisie pour un montant de 200 000 francs soit moins de 0,3 % de l'ensemble des concours. A la fin de l'année 1997 cette fois, le nombre des prêts s'élevait à 52 pour 40 bénéficiaires, représentant un montant total de plus de 271 millions correspondant à un engagement du fonds de garantie de plus de 135 millions. Ils ont été accordés par PRODIA et par l'URCPC. Malgré la croissance significative des activités de financement, ce volet demeure le maillon faible du projet en raison du nombre réduit de dossiers de crédit et de la sous-utilisation globale du fonds de garantie. Même avec un taux de couverture de 50 %, les banques sont demeurées réticentes à consentir des crédits aux petites entreprises

En dépit des progrès réalisés au cours de la dernière année, les résultats atteints par la Cellule en terme d'appui au financement suggèrent que le fonds de garantie n'est pas employé à son plein potentiel alors que celui-ci devrait permettre de garantir un volume global de prêt de l'ordre de 4 milliards pour un taux de couverture de 50 % - le calcul est certes théorique et la Cellule travaille en fait avec un coefficient de 3 pour 1, un fonds de garantie de 100 millions devant par exemple permettre de couvrir 300 millions de prêts. Quoi qu'il en soit, la sous-utilisation du fonds de garantie reste l'une des principales et anciennes préoccupations des autorités burkinabè, qui jugent l'intervention de la CAPEO timorée et déplorent que ses actions ne soient pas plus offensives. En réponse à une telle critique, une évaluation datée de 1995 avance divers arguments riches d'enseignements. Tout d'abord la CAPEO n'est pas une institution financière, et ne prend pas de décision finale sur l'octroi du financement qui revient à ses partenaires. Aussi, la préoccupation des autorités de tutelle au regard de l'utilisation du fonds dépasse-t-elle le cadre du projet et pose, de façon plus générale, le double problème d'accès des petites entreprises au financement bancaire, et de qualité des projets soumis.

Force est de constater que la situation a peu évolué sous ce double aspect. Les banques commerciales demeurent toujours très réticentes à

financer les petites entreprises, certaines se disant prêtes à reconsidérer leur politique de crédit si le taux de couverture du risque se hisse à 75 %. Les principales raisons invoquées par ces banques sont de facture très courante : les entreprises concernées sont incapables de mobiliser des fonds propres suffisants, elles ne soumettent pas des projets convaincants, la plupart des dossiers de financement présentent des carences sérieuses en matière d'étude de marché et elles souffrent au plan de leur gestion de lacunes telles que celles-ci peuvent compromettre le remboursement de leur prêt.

Par ailleurs, la CAPEO fait remarquer, non sans arguments, que pour plusieurs entreprises, les problèmes de financement éprouvés sont en fait la manifestation de problèmes de gestion de trésorerie qui pourraient être résolus par des appuis en conseil ou en assistance à la comptabilité. En clair, l'octroi de financements à de telles entreprises ne réglerait pas leur problème. Enfin, ces mêmes responsables considèrent que l'utilisation du fonds de garantie n'est pas une fin en soi. Ce dernier doit servir à faire basculer la décision d'une institution financière en faveur de dossiers qui autrement ne seraient pas financés. Si la CAPEO est en mesure de faire obtenir du financement à des entreprises sans que le fonds de garantie soit actionné, ceci doit être pris comme une orientation positive puisque les institutions financières sont amenées à jouer pleinement leur rôle dans le financement du secteur privé.

Il reste que les institutions financières portent toutes un jugement favorable à l'égard de la rigueur des dossiers déposés par la Cellule, et que le constat peut témoigner d'une sélectivité opérée par cette même CAPEO selon des critères bancaires qui ont précisément fait la preuve de leur inadéquation en matière de financement de cette frange de petites et moyennes entreprises !

L'articulation au Réseau des Caisses populaires pour un crédit aux PME

Le manque d'expérience du RCPB dans le domaine du crédit aux PME, sa faible capacité à en apprécier les risques expliquaient qu'après 43 mois d'opérations du PAPEO, la liaison du projet avec cette institution demeurerait faible en dépit de la volonté d'en faire un partenaire éminent en matière de financement direct des entreprises. Le contexte économique semble désormais plus favorable à ce dessein. L'une des conséquences de la dévaluation du franc CFA a été la réduction importante des taux sur les dépôts bancaires, et Réseau, qui est très liquide – un moment le rapport était de 2,6 milliards d'épargne pour 960 millions de crédits consentis et se maintient toujours dans cet équilibre –, a été gravement affecté par cette chute affectant directement sa rentabilité. Cela a amené le Réseau à repenser sa politique de crédit : celui-ci souhaite augmenter le plafond de ses crédits, mais désire également diversifier sa politique de prêts pour

pénétrer le secteur de l'habitat et, avec la collaboration de la CAPEO, celui de la PME. Les Caisses nouvellement créées ont été autorisées à octroyer du crédit dès les premiers mois d'opération plutôt que d'attendre deux ans comme c'était la règle avant 1995. Cette politique d'ouverture se heurte cependant à des contraintes majeures. D'une part, le Réseau est jeune et sans expérience véritable dans le crédit commercial. D'autre part, ses agents sont peu formés au financement des activités d'entreprises, à l'analyse du risque, à la prise de garantie, au contrôle des déboursements, au suivi et au recouvrement de ce type de crédit.

Les résultats mitigés obtenus en matière de financement ont conduit la CAPEO à définir, en partenariat avec le RCPB, un « programme de financement des PME » destiné à développer l'accès aux prêts. Les principales initiatives prises dans ce cadre portent sur la formation au crédit commercial des agents des Caisses et des Unions, l'appui dans le suivi et la gestion du crédit commercial, le développement d'outils communs et complémentaires de présentation et d'analyse des dossiers de financement, l'organisation de stages pratiques pour les agents de crédit des Caisses au sein de la CAPEO et au sein des entreprises, afin de les familiariser à l'environnement de la PME. Dans le même temps, la CAPEO s'est penchée sur la possibilité de facturer à ses partenaires financiers, notamment le RCPB et la CNCA, le coût d'un suivi des entreprises qui constitue pour eux une garantie de recouvrement d'autant plus importante qu'ils sont peu outillés pour le pratiquer eux-mêmes – cette remarque ne concernant toutefois pas PRODIA.

Des incitations à diversifier les outils de financement

Compte tenu d'une part des difficultés à modifier rapidement et en profondeur les principes de fonctionnement du fonds de garantie, ensuite de la solidité même des objections opposées par les responsables du dispositif aux sollicitations les invitant à prendre davantage de risques, par ailleurs en raison de l'irruption de projets d'appui imposants et destinés spécialement aux PME – notamment le PAPME –, enfin de la résistance persistante des banques à s'ouvrir réellement aux besoins des petits établissements, la CAPEO a été incitée à envisager l'élargissement de la gamme de ses interventions dans le domaine financier à partir d'une analyse évolutive de son propre système de garantie. Cette diversification qui en était à l'état de projet au moment de la présente enquête, pourrait déboucher sur la mise en place de certains des mécanismes suivants. Tout d'abord devrait être maintenu un fonds de garantie conventionnel mais avec une enveloppe restreinte à 30 millions, la Cellule estimant pouvoir garantir ainsi 90 millions de prêts. Il s'agirait aussi de créer avec des partenaires, associations professionnelles et entreprises, un ou des fonds mutuels de garantie destinés à les impliquer dans le financement des

PME. Cette option devrait permettre le transfert d'une partie du fonds de garantie aux associations professionnelles et en faciliter la rétrocession. Ensuite serait mis en place un fonds de garantie crédit-bail servant à garantir des acquisitions d'équipements importés ou des technologies de production adaptées. Enfin pourrait être créé un fonds de capital-risque : financé à même les recettes du projet – appui en conseil, formation, vente de documents, ce fonds devrait permettre à la CAPEO d'effectuer des placements et des investissements. Ceux-ci, en retour, faciliteraient le financement et la capitalisation d'entreprises et généreraient des revenus permettant d'envisager l'autonomie financière de la Cellule.

On peut relever ici le mérite de la CAPEO d'avoir réussi à convaincre des entrepreneurs, plutôt habitués à recevoir des services gratuitement, de participer aux coûts des services rendus. En même temps, il faut souligner que les sources de revenus demeurent peu diversifiées et reposent sur des équilibres fragiles : ainsi les activités d'appui-conseil n'assuraient, lors de la première évaluation, que 1,2 % des revenus du fonds alors même que ces mêmes activités mobilisaient 60 % du temps de travail de la Cellule. Par ailleurs, le principe d'une participation financière des entreprises peut difficilement s'appliquer de manière uniforme ; aussi a-t-il été suggéré de moduler et d'accroître la contribution présente – de 25 à 50 % des coûts – en fonction de la capacité de paiement des entreprises d'une part, et à mesure qu'elles deviendront plus sensibles aux bénéfices qu'elles peuvent retirer de la formation d'autre part. Les discussions organisées auprès de plusieurs entrepreneurs ont montré que la plupart d'entre eux sont prêts à participer dans une plus grande proportion, pour peu que les thèmes traités présentent un intérêt et, bien sûr, qu'ils aient la capacité de le faire.

De substantiels appuis non financiers

Dans sa sélection des entrepreneurs à appuyer, la CAPEO ne se réfère ni à l'âge, ni au sexe ou encore au niveau ou type de scolarité. Il suffit à l'opérateur de résider au Burkina Faso et d'exercer dans les secteurs d'intervention de la Cellule, de mener une activité à plein temps et de démontrer une capacité à entreprendre. La CAPEO s'assure cependant que, dans son expérience antérieure, l'entrepreneur n'a pas connu de défaillance. En ne s'intéressant qu'à une clientèle d'entreprises déjà créées et dont la gestion, certes perfectible, repose sur des bases saines, la CAPEO réduit incontestablement ses risques.

Les interventions en matière d'appui-conseil constituent le noyau dur des activités de la Cellule. Cette activité touche autant les orientations et les stratégies de l'entreprise que la recherche de solutions aux problèmes que soulève un diagnostic. Depuis le début du projet et selon un bilan arrêté en juin 1997, la CAPEO a dispensé un peu plus de 7 000 heures d'appui-conseil en matière de gestion courante des affaires. Environ 300

entreprises sont concernées par cette activité. Au terme de la première phase du projet, la répartition des entreprises appuyées par secteur d'activité indiquait que 13 % étaient engagées dans l'agriculture et l'élevage, 53 % dans des activités de transformation et 34 % dans des activités de service. La CAPEO touchait alors la très grande majorité des entreprises du secteur de la transformation dans sa zone d'intervention, et par référence au dernier Recensement industriel et commercial (RIC) de sorte que la question d'un élargissement de sa zone d'intervention, ou d'un ciblage plus ferme des entreprises de service, ou encore d'un appui à la création d'entreprises a été soulevée. Plutôt que d'augmenter son portefeuille d'entreprises suivies, la CAPEO a préféré centrer son action sur la diversification de ses interventions et leur consolidation auprès des entreprises déjà existantes, tout en restant ouverte à l'entrée de nouvelles entreprises pour peu que celles-ci répondent aux critères de sélection.

L'appui en formation est un programme en salle consistant en l'organisation de séminaires et d'ateliers de gestion des affaires. Il couvre annuellement une dizaine de thèmes – approvisionnement, gestion des stocks, etc. – dont le contenu fournit une information pratique et un savoir-faire devant permettre d'exploiter l'entreprise de la manière la plus rentable. Ces interventions en formation visent à résoudre un problème commun à plusieurs entreprises et exigent en général une participation des entreprises aux coûts d'organisation des sessions. Parallèlement à ces séances collectives, la Cellule assure un appui direct en entreprise en matière de formation à la production, d'application d'un guide de gestion de trésorerie, d'interventions spécifiques dans les menuiseries, chez les aviculteurs et dans le bâtiment, etc.

A la fin de la première phase du projet, la situation cumulée des interventions sectorielles en formation depuis le début révélait que 19 interventions avaient touché 223 participants relevant de 179 entreprises. Un bilan plus récent, établi en juin 1997, montre que 356 entrepreneurs ont bénéficié de formations pour un total de 332 entreprises concernées. La tendance est à un reflux progressif des formations de type général au profit de formations thématiques plus spécifiques et plus techniques, nettement plus appréciées par les petits opérateurs économiques.

Les autres interventions du dispositif portent notamment sur l'aide à l'organisation du milieu professionnel. Faisant le constat que l'entreprise burkinabè est habituellement livrée à elle-même et l'entrepreneur isolé dans son activité, la CAPEO a voulu y remédier en favorisant la création d'associations d'opérateurs et de réseaux d'affaires locaux, nationaux et régionaux. La recherche de marchés est par ailleurs un service d'appui à la commercialisation mis en place depuis avril 1996 au vu des problèmes de débouchés rencontrés par les entreprises et des nécessaires adaptations, mais aussi des opportunités apportées par la dévaluation du franc CFA.

Un effort tout particulier a été déployé par la CAPEO en matière d'informations visant à mieux faire connaître l'entreprise privée nationale et ses problèmes. L'effort vise également à diffuser les actions de la Cellule et à la faire connaître des services et du public. Un bimestriel d'informations générales concernant la PME burkinabè est édité par la Cellule, qui produit et diffuse un répertoire sur les organismes d'appui au secteur privé national. D'autres publications concernent des guides sur les prix de revient, l'implantation d'une comptabilité adaptée, un modèle de dossier de financement ainsi que des documents sur la méthodologie du diagnostic d'entreprise.

Les diverses interventions de la CAPEO sont désormais très sensibles à deux préoccupations. En premier lieu, la Cellule souhaite s'impliquer dans une approche de type « genre et développement ». Cette perspective fonde une politique spécifique de promotion de l'entrepreneuriat féminin, les femmes dirigeant moins de 6 % des entreprises figurant au répertoire INSD. Bien que ce taux soit nettement dépassé par la CAPEO, les entreprises détenues par les femmes ne représentent que 20 % des unités qu'elle appuie. Un volet particulier du programme d'action en faveur des femmes a donc été activé. La seconde préoccupation dominante porte sur la protection de l'environnement.

Un dispositif ouvert à l'évaluation

Depuis sa création, la CAPEO a connu deux évaluations concernant la première phase pilote : l'une réalisée à mi-parcours du PAPEO (1993), la seconde conduite vers la fin de ce cycle (1995). Il sera tenu un large compte de certaines conclusions de ces audits dans la présentation faite ci-dessous des résultats du projet. Celle-ci est aussi alimentée par les entretiens auprès de ses actuels responsables et animateurs, et de divers promoteurs appuyés.

Les résultats atteints par le projet en termes de développement économique et d'emploi ont été appréhendés en 1993, à partir des indicateurs de performance définis par la CAPEO dans ses rapports d'activité trimestriels. Au nombre de six, ces indicateurs ont été établis auprès d'une cohorte de 39 entreprises – les seules pour lesquelles les informations étaient disponibles – à deux périodes distinctes, soit avant et après l'appui du dispositif, l'approche faisant l'hypothèse forte que tout changement constaté devait être porté à l'actif de la Cellule. Aussi gardera-t-on à l'esprit que la méthode utilisée surévalue l'impact de l'appui.

Le chiffre d'affaires moyen consolidé des entreprises appuyées par la CAPEO avait progressé de 35 % ; sur le plan sectoriel, ce sont les entreprises œuvrant dans le domaine de la menuiserie (+ 412 %), de l'imprimerie (+ 176 %) et du transport (+ 860 %) qui ont connu la plus

grande croissance de leur chiffre. A l'inverse, dans le secteur du textile, de la confection et dans celui des métaux, machines et matériels, les chiffres d'affaires sont demeurés pratiquement inchangés. Par ailleurs, les profits consolidés avaient augmenté de 27 %, la transformation alimentaire et le commerce ayant connu les plus fortes croissances. Le seul secteur à avoir enregistré des pertes sur la période est celui de l'imprimerie. Le nombre d'observations est cependant insuffisant pour que l'on ait pu dégager des tendances quant au potentiel de rentabilité des secteurs économiques appuyés. Les emplois créés au sein des entreprises appuyées sont passés de 297 à 363, soit une création nette de 66 emplois pour un échantillon de 39 entreprises, et un taux de croissance de 22 % des effectifs.

Le constat global qui se dégage de ces chiffres – et de bien d'autres non rapportés ici – tendait à démontrer que les actions de la Cellule ont eu des résultats significatifs auprès d'entreprises œuvrant dans quelques secteurs d'activité : la transformation agro-alimentaire, le travail des métaux, le commerce et les transports. Ces résultats sont bien entendu contestables et ne peuvent préjuger des potentiels offerts par les autres secteurs. Seule une analyse plus complète aurait permis de dégager de telles tendances. Il aurait été aussi souhaitable que certains indicateurs soient saisis de manière plus fine, particulièrement en ce qui concerne l'emploi et les salaires.

L'évaluation se proposait aussi de mesurer la contribution du projet au développement du secteur privé au Burkina Faso en se référant cette fois non seulement aux données du RIC mais aussi aux Comptes nationaux. Cette mise en perspective, encore plus problématique que la précédente au plan méthodologique, a donné des résultats dont il ne faut pas cacher l'extrême précarité. Pour cette raison, plutôt que de rapporter des chiffres et quantités très fragiles, on se contentera de résumer les principales tendances tirées de l'exercice en matière de secteurs d'activité. La distribution par secteur des entreprises appuyées par la CAPEO serait nettement différente de celle qui prévaut réellement à Ouagadougou, la Cellule se démarquant ainsi des tendances lourdes qui caractérisent la composition du tissu entrepreneurial de la capitale : elle a privilégié des entreprises de transformation et a évité d'orienter ses choix vers des secteurs supposés saturés tels que le commerce. En ciblant l'agriculture et l'élevage en zone urbaine et périurbaine, la CAPEO a aussi appuyé des entreprises qui pouvaient aisément trouver des débouchés locaux.

Il a été aussi tenté d'apprécier l'incidence de l'assistance fournie par le projet sur le renforcement des capacités productives, appréhendé à partir de l'analyse d'un certain nombre d'indicateurs développés par la CAPEO. Ces indicateurs concernent les domaines de gestion suivants : la structure, les ressources humaines, la gestion commerciale, la production, la comptabilité, le contrôle comptable et l'approvisionnement. Les résultats

tendent à montrer que dans un peu plus de la moitié des cas, des améliorations ont été enregistrées suite à l'intervention de la CAPEO. L'amplitude de ces améliorations est variable : les améliorations ont été plus fréquentes dans les fonctions comptables – 75 % des entreprises –, approvisionnement (63 %) et gestion commerciale (62 %). Par contre, la situation a peu évolué au regard de la structure organisationnelle, de la gestion des ressources humaines et du contrôle comptable. La situation est moins tranchée en ce qui concerne la production, où une proportion d'entreprises proche de 50 % a connu une amélioration. Ces résultats suggèrent que les améliorations sont davantage visibles lorsqu'elles sont circonscrites à la mise en place d'outils techniques relativement standard, d'usage très courant ou quotidien. A l'inverse, les améliorations ont été moins importantes dans les domaines qui, dépendant plus des conditions spécifiques de chaque entreprise, s'avéraient plus exigeants du point de vue organisationnel et relevaient d'un contrôle et d'actions à portée plus stratégique.

L'indiscutable contribution apportée par la CAPEO au soutien dynamique à la petite entreprise de la zone ouagalaise ne la met pas totalement à l'abri de certaines défaillances ou limites, dont certaines, déjà entrevues dans les évaluations, sont confirmées par les entrepreneurs enquêtés au cours de l'étude. On en signalera ici quelques-unes. Si l'ensemble des opérateurs aidés est satisfait des prestations de la CAPEO dans le domaine du conseil et de la formation, l'impact des soutiens est cependant atténué par les faiblesses du service d'appui au financement. En effets de nombreux exploitants se plaignent de la lenteur de la procédure de traitement des dossiers de crédit, et partant des déblocages de fonds tardifs et à des périodes moins favorables pour répondre aux exigences de la clientèle, ou peu propices aux activités dont l'approvisionnement en intrants est tributaire d'une forte saisonnalité.

Le problème de la garantie exigée par les institutions financières est également un obstacle pour un grand nombre d'opérateurs, notamment par ceux qui ne disposent pas de permis urbain d'habiter. Pour contourner les blocages de la garantie demandée, les entrepreneurs se disent disposés à faire suivre leur gestion par la CAPEO jusqu'au remboursement du prêt obtenu. Ils souhaitent que cet engagement soit assumé par la Cellule et reconnu par les partenaires financiers, en complément du fonds de garantie. L'idée émise par certains responsables de voir instaurer, au sein des structures d'appui, un compte de remboursement destiné à recevoir les recettes des ventes afin de garantir les échéances de remboursement n'est pas aisément réalisable : la proposition ne saurait remplacer la nécessité de développer la formation à la gestion du crédit, fondatrice d'une « culture du remboursement » qui fait quelquefois défaut.

La CAPEO devrait aussi plus systématiquement envisager d'orienter les entreprises clientes, qui ont déjà bénéficié de ses appuis et honoré

leurs dettes, vers les banques classiques en les soutenant plus fermement dans la production de dossiers bancables. La reconnaissance dont jouit le projet auprès des milieux bancaires peut être un levier en vue de développer les liaisons et transitions nécessaires aux dynamiques du développement.

Le projet canadien que met en œuvre la CAPEO a été reconduit pour une seconde phase de cinq ans partant d'avril 1996. Cet avenir assuré n'a pas interdit, et a même incité ses concepteurs, responsables et animateurs, à envisager le désengagement progressif du bailleur et de l'assistance technique au profit d'opérateurs burkinabè soutenus par des mécanismes d'autofinancement. Mais cet avenir souhaitable, fixé comme un objectif orientant les décisions et les pratiques actuelles, est conditionné par différentes données structurelles. En raison des caractéristiques des petites et moyennes entreprises privées nationales, de leurs faibles ressources, l'autonomie financière totale est strictement inaccessible. L'hypothèse la plus réaliste est celle d'une montée très progressive de la part d'autofinancement dans les activités réalisées et les services rendus par la structure. On a vu que la contribution actuelle des entrepreneurs au financement des activités d'appui-conseil et de formation ne représente qu'un pourcentage modeste du coût de ces opérations. Au moment de l'enquête, les revenus générés par la facturation partielle des activités de la Cellule s'élèvent aux alentours de 15 % du budget annuel. C'est dire les difficultés qui se dressent sur le chemin de l'autofinancement.

Au plan organisationnel, il était prévu au milieu de l'année 1997 de faire évoluer l'actuelle structure de « projet » vers une fondation régie par le droit burkinabè des associations. Cette perspective, qui nécessite pour son aboutissement l'accord des autorités nationales, marquerait une incontestable avancée dans l'autonomie institutionnelle du dispositif, se traduisant par la mise en place d'un conseil d'administration. Plutôt qu'un signe d'une autonomisation financière, cette solution pourrait ouvrir la voie à une diversification des sources de financement par l'ouverture à d'autres bailleurs associés à la fondation.

5.4. BAME (Burkina Faso)

Bureau d'appui aux micro entreprises

Des moyens conséquents, une rétrocession délicate *

Le Bureau d'appui aux micro entreprises (BAME) a vu le jour en novembre 1991, à Bobo-Dioulasso, deuxième ville du pays. Projet de la Coopération française, le dispositif était alors placé sous la tutelle de la Chambre de commerce et d'industrie du Burkina Faso. Le BAME a pour objectif global de contribuer à la création, au développement et à la pérennité de micro entreprises situées dans les neuf provinces du sud-ouest du pays. On notera que le lieu d'exercice est le seul critère formel de sélection. Le dispositif a alors trois objectifs spécifiques. Le premier est de créer un bureau d'études et de conseil permettant d'appuyer les entrepreneurs dans l'élaboration de dossiers de financement destinés aux bailleurs de fonds, et de les aider à accroître leur capacité de gestion et leur potentiel de production. Le second est de soutenir l'installation de Caisses d'épargne et de crédit appartenant au Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB). Enfin, il compte mettre en place un fonds de garantie d'un montant de 150 millions.

Le dispositif a effectivement contribué financièrement à l'installation de trois Caisses du RCPB. En revanche, à la fin de la présente enquête, le fonds de garantie n'avait toujours pas été mis en place, de sorte que le montage de dossiers de financement et l'appui-conseil aux entreprises constituaient l'activité principale du dispositif. Le BAME a pour tâche journalière d'identifier des promoteurs porteurs d'un projet de création ou de développement d'entreprise, de les appuyer dans le montage du dossier de financement et dans l'obtention du crédit auprès de la source de financement appropriée. Il assure aussi le suivi des entreprises financées par un appui à la gestion et à la production, et par des actions de conseil et de formation. D'autres interventions spécifiques portent sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin et sur l'étude de filières.

Le financement du dispositif provient, pour la période de démarrage (1991-1994), de Crédits déconcentrés d'intervention (CDI) accordés par la Coopération française d'un montant de 30 millions de francs CFA. La première phase de réelle activité (1994-1997) a bénéficié d'un concours du Fonds d'aide et de coopération (FAC) d'un montant de 700 millions.

Une longue mise en place

Les circonstances de la création du BAME en 1991 semblent fortuites. Trois ans auparavant, sur l'initiative de l'épouse d'un coopérant français, fut créée une « Cellule d'aide aux créations d'entreprises », service de la

* par Ronan Le Marec (IRD).

Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat de Bobo-Dioulasso (CCIA-BD). Première initiative du genre dans la région, cette petite structure avait pour objectif de contribuer au développement agricole, et de lutter contre le chômage dans la deuxième ville burkinabè et dans la zone périurbaine. En raison de ses bons résultats, l'initiative intéressa rapidement la Coopération française qui mit à la disposition de la CCIA-BD un jeune assistant technique, volontaire du service national. Après une étude des besoins de la cellule, la Coopération décida de la soutenir et d'élargir son champ d'action : développement des activités d'aide à la création d'entreprise, élargissement de la fonction d'appui aux entreprises existantes, notamment celles connaissant des difficultés, et capitalisation de connaissances sur le tissu économique local.

Entre novembre 1991 et mars 1994, les concours mis à disposition par la Coopération française ne permettaient qu'un financement de l'activité courante du dispositif, celui-ci limitant son action à quelques montages de dossiers d'entreprises à la recherche de crédits. A partir de mars 1994, le BAME prend une nouvelle dimension et devient un véritable « projet » financé sur un FAC pour une durée de trois ans. Une convention de financement fut établie entre la France et le Faso qui, approuvée en 1993 par le comité directeur du FAC, définissait les caractéristiques techniques et financières du projet. L'évaluation des actions antérieures du dispositif fit ressortir le dynamisme particulier du secteur des petites entreprises intermédiaires, entendu ici comme la strate située entre le monde de la micro entreprise informelle urbaine et le secteur des PME-PMI. Les potentialités réelles de ce milieu d'opérateurs intermédiaires sont limitées par des problèmes de financement de leurs activités, notamment en raison de leur impossibilité à rassembler les garanties de crédit exigées par les banques de la place. De surcroît, il n'existait pas alors de système local d'épargne-crédit, de type solidaire ou mutualiste, pour répondre à leurs besoins spécifiques. L'objectif du projet fut donc de répondre aux défis rencontrés par les petites entreprises – recherche de financements, conseil en gestion, études de marché –, d'apporter des réponses à leurs problèmes de garanties et d'aider à l'installation de Caisses populaires d'épargne et de crédit.

De cette volonté de contribuer à la création, au développement et à la pérennité d'un tissu de petites entreprises dans le sud-ouest du Burkina Faso, est issue un projet reposant sur la mise en place des instruments de soutien précédemment évoqués : conseil en financement et en élaboration de dossiers destinés aux banques, appui aux capacités de gestion et de production, installation dans la zone de deux Caisses d'épargne et de crédit du RCPB, création d'un fonds de garantie pour inciter les banques commerciales à s'intéresser davantage aux opérateurs soutenus.

Avant d'exposer en détail les diverses actions menées par le BAME, notons que la structure a tardé à trouver toute son efficacité : les premiers décaissements du FAC ne sont intervenus qu'en juin 1995, et il a fallu

attendre avril 1996 pour que le Bureau dispose du personnel suffisant remplir sa mission. Ainsi, ce n'est qu'à partir de 1996 que sa principale activité, à savoir le montage de dossiers de financement, s'est développée de façon significative, relativement aux années précédentes ou, faute de ressources, la structure tournait au ralenti.

Une nouvelle phase devait néanmoins être ouverte en mars 1997, au terme de la convention de financement entre la France et le Burkina Faso, prévoyant que la Coopération française transmette la direction du BAME à la CCIA-BD, et que la structure intègre définitivement l'institution de tutelle – en regard de laquelle elle disposait, jusqu'alors, d'une franche autonomie financière et d'action. Toutefois, la comparaison des lourdes charges financières qu'induit le fonctionnement du Bureau, et des moyens mobilisables par la Chambre de commerce, peut faire douter que cette dévolution se réalise dans les délais prévus. De fait, des négociations étaient toujours en cours à la fin de l'enquête afin de prolonger la période « projet » du BAME pour une période de 16 mois, le reliquat du FAC devait permettrait de poursuivre normalement ses activités.

Un partenariat actif mais inégal

Dans le cadre de sa mission d'appui des entrepreneurs en quête de sources de financement, le BAME a progressivement développé un réseau diversifié de partenaires susceptibles de répondre favorablement aux besoins de ses clients-promoteurs. L'ex-CFD, par l'intermédiaire de son dispositif d'Aide aux initiatives productrices de base (AIPB), a été le partenaire privilégié du BAME et a financé 14 projets d'opérateurs entre 1992 et 1995, cette dernière année étant marquée par la mise en sommeil de la ligne de crédit.

Un protocole d'accord a par ailleurs été signé en février 1995 entre le BAME et le Bureau des Artisans (BA), dispositif d'appui soutenu par la Coopération allemande, et intervenant à Ouagadougou comme à Bobo-Dioulasso. Celui-ci définit un partage des tâches : le BA est responsable du montage technique du dossier, le BAME de son montage financier, les dossiers étant soumis au financement de la Caisse nationale de crédit agricole (CNCA), partenaire attitré du Bureau des Artisans. A moment de l'enquête, cette collaboration avait assuré le montage et le financement d'une vingtaine de projets artisanaux. Notons qu'en 1992 et en 1993, le BAME a pu confectionner quelques dossiers destinés à la Banque internationale du Burkina (BIB). L'expérience ne s'est plus renouvelée.

Le BAME est par ailleurs soucieux de rechercher des partenaires aptes à financer les activités féminines. A travers un récent Fonds d'appui aux activités génératrices de revenus financé par la Banque Mondiale, l'octroi de petits crédits est assuré à des groupements féminins. Le Bureau a aussi contribué, en 1995 et en collaboration avec le Fonds d'appui aux activités

rémunératrices des femmes (FAARF), à l'organisation d'un concours de création ou d'extension d'entreprises féminines dans le sud-ouest du Burkina. Toutefois, les projets primés montés par le Bureau restaient en attente de financement du FAARF un an après et la collaboration entre les deux structures, bien que formalisée au cours de l'année 1996, tarde à être opérationnelle. Pareillement pour le Fonds national pour la promotion de l'emploi (FONAPE), avec lequel le BAME a signé un protocole d'accord en 1995 formalisant la collaboration entre les deux structures : peu de dossiers ont été montés dans ce cadre.

L'ouverture en mars 1996 d'une antenne du Projet d'appui aux petites et moyennes entreprises (PAPME) à Bobo-Dioulasso a considérablement modifié la donne des partenariats financiers du BAME. Un protocole d'accord entre celui-ci et le vaste projet de l'Union européenne précise désormais les liens entre ces deux structures, fondés sur une répartition des tâches à la fois géographique et sectorielle : le BAME intervient dans le Houët sur les secteurs agro-pastoral et artisanal, et dans la Comoé et le Poni pour tous les secteurs ; le PAPME agit dans le Houët sur les secteurs de l'industrie et des services, et dans tous les secteurs du Kéné Dougou et de la Bougouriba. Les résultats de cette dernière collaboration, finalement plus contrainte et supportée que prévue et préparée, étaient en 1997 très mitigés. Ainsi, 75 % des dossiers montés par le BAME et ayant obtenu un accord de crédit du PAPME restaient toujours en attente de financement. Le Bureau et ses bénéficiaires se plaignaient de la lenteur extrême des procédures relatives à l'instruction des dossiers de financement par le projet européen – et dont les fondements ont précédemment été analysés. Le protocole d'accord a néanmoins été reconduit pour la période suivante.

*Le métier quotidien du BAME :
l'intermédiation entre opérateurs et bailleurs*

Le dispositif n'assure pas une fonction de prêt direct aux entreprises. Néanmoins, les termes de référence du projet prévoyaient deux types d'interventions financières. Le BAME avait, on l'a vu, pour mission d'appuyer l'implantation de deux Caisses au sein du RCPB ; les crédits disponibles pour ce volet ont finalement permis d'ouvrir trois Caisses à Bobo-Dioulasso, Banfora et Orodara *via* un protocole d'accord conclu en 1995. Deux des trois Caisses implantées – Bobo-Dioulasso, Banfora – ne posent pas de problème particulier quant à leur fonctionnement. La troisième, à Orodara, connaît quelques difficultés liées à l'insuffisance de l'épargne collectée de sorte que le BAME a plutôt développé des liens privilégiés avec l'Union régionale des Caisses populaires du Houët et de la Comoé.

Le BAME est à l'origine de la création d'une Mutuelle des promoteurs de l'Ouest du Burkina (MPOB) dont les statuts ont été adoptés en février 1995. Celle-ci permet aux membres volontaires, clients du BAME, d'obtenir des conditions avantageuses auprès de la Caisse populaire de Farakan (Bobo-Dioulasso), notamment par la mise en place d'un fonds de substitution à l'apport en fonds propres exigé par l'Union régionale, d'un montant de 2,5 millions.

Dans le cadre d'un accord tripartite unissant le BAME, le RCPB et le Comité catholique contre la faim et pour le développement (CCFD) depuis 1995, le CCFD a déposé un fonds de garantie d'un montant de 30 millions auprès de l'Union Régionale, le BAME étant le responsable du montage de dossiers bancables à garantir. Ce Fonds couvre 50 % du prêt accordé par la Caisse populaire, capital et intérêts compris ; de plus, le BAME a mis à la disposition des Caisses un fonds supplémentaire d'un montant de 5,5 millions pouvant se substituer à l'apport personnel des promoteurs – celui-ci est de 10 % pour le BAME, tandis que le CCFD exige un apport de 25 %. Les prêts éligibles au Fonds ne doivent pas excéder 2,5 millions, est sont limités aux opérateurs situés dans la zone urbaine et périurbaine de Bobo-Dioulasso.

Les termes de référence du projet prévoyaient explicitement la mise en place d'un fonds de garantie de 150 millions, pour inciter les banques locales à s'intéresser aux entreprises intermédiaires. Toutefois, ce fonds n'a toujours pas été mis en place, et son opportunité comme ses modalités restent discutées. En 1996, une mission externe proposait de privilégier le financement de la micro entreprise par le biais de sociétés de caution mutuelle, plutôt qu'un fonds de garantie classique. Toutefois, les résultats de cette mission n'ont pas permis au BAME de mettre en œuvre ce volet important et, si une mobilisation du fonds par le biais du cautionnement mutuel reste à l'ordre du jour, une étude complémentaire relative à son utilisation est programmée.

Le montage de dossiers de financement en faveur de la clientèle reste donc l'activité principale de la structure. Il se décompose en plusieurs volets successifs et mobilise une grande partie des moyens matériels et humains du dispositif : entretiens, visites, études juridiques, financières et techniques, etc.

Une procédure complexe et longue conduit à la formulation d'un avis sur l'opportunité du financement. S'il est positif, le montage du dossier est finalisé en tenant compte des exigences du guichet de prêt le plus approprié, des conditions d'accès particulières et de la politique de crédit du partenaire financier choisi : la CNCA pour les petits projets artisanaux, en vertu du protocole BAME-BA, le FAAGRA pour les petits projets de groupements féminins, le FAARF pour ceux de l'entrepreneuriat féminin, le FONAPE pour les prêts aux jeunes promoteurs en quête d'un emploi,

le PAPME pour les projets de crédit supérieurs à 2,5 millions, le RCPB pour divers projets de financement inférieurs à 2,5 millions.

Les prestations du BAME relatives au montage du dossier et au suivi sont facturées sur la base d'un barème dégressif en fonction du montant du crédit demandé, soit 2,5 % pour les prêts inférieurs à 2 millions, 2 % pour ceux compris entre 2 et 5 millions, et 1,5 % au-delà. La disposition vise à impliquer le promoteur dans son projet d'investissement, ainsi qu'à contractualiser les divers aspects du suivi par le Bureau – y compris l'accès à diverses formations à un coût bonifié – jusqu'au remboursement total de l'emprunt. Enfin, elle doit permettre à la structure d'évoluer progressivement vers une autonomie financière, même partielle.

Le BAME est en théorie chargé du suivi du projet financé jusqu'au remboursement complet. Dans les faits, l'action n'est pas systématique, et reste axée principalement sur le soutien comptable de l'unité bénéficiaire. De plus, d'après les informations recueillies lors des enquêtes auprès des entrepreneurs, on peut avancer que la méthodologie adoptée pour cet appui à la gestion ne semble guère appropriée aux besoins exprimés et aux problèmes rencontrés par les entrepreneurs.

Quelques résultats d'activité du dispositif

On peut tout d'abord tenter de jauger la sélectivité de l'intervention et de prendre la mesure de l'activité du BAME. Les ratios présentés ci-dessous ont été établis à partir des statistiques brutes du dispositif pour l'exercice 1996. Notons néanmoins que les délais nécessaires au montage d'un dossier de financement et d'octroi final d'un prêt par l'intermédiaire du BAME font que les flux mis en rapport ne sont qu'en partie homogènes. Les résultats permettent néanmoins de se faire une idée de la productivité du dispositif. Alors que, les années précédentes, le rapport entre le nombre de dossiers de financement montés et le nombre de demandeurs (ratio 3/2) ne dépassait pas 3 %, il a atteint, en 1996, 14 % : l'activité du BAME, après une période de tâtonnement, s'est accélérée de manière significative.

Ratios d'activité (1996)

Ratios	Total
Total promoteurs accueillis (1)	461
Promoteurs désirant obtenir un financement (2)	312
Nombre de dossiers de financement montés (3)	45
Ratio 2/1 (%)	68
Ratio 3/2 (%)	14

Au plan des résultats d'ensemble, il est possible de mentionner les performances et tendances suivantes. De 1992 à 1996 inclus, le nombre

de dossiers de financement dénoués par un prêt est passé de 2 à 45, le montant moyen des emprunts obtenus variant de 3,6 millions à 11,3 millions. Le volume total annuel des prêts a presque doublé d'un exercice à l'autre, partant de 13,5 millions en 1992 pour s'élever à 163 millions en 1996. L'analyse plus approfondie des résultats – que nous ne pouvons reproduire ici dans leur détail mis à disposition par les responsables du dispositif – conduit à confirmer la nette croissance de l'activité du dispositif à partir de 1996, l'organisation interne du BAME étant depuis cette date bien en place : les procédures de sélection et de montage de dossiers sont rodées et les personnels plus adaptés, sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif, aux ambitions initiales du projet.

Par ailleurs, on l'a vu, le BAME a su développer son réseau de partenaires financiers, ce qui a eu pour effet d'augmenter les sources de financement potentielles pour les promoteurs. Ceci explique également l'évolution du montant moyen du prêt accordé aux promoteurs – plus de 11 millions en 1994 et 1995, et moins de 4 millions en 1996. Jusqu'en août 1995 en effet, les principaux partenaires du BAME étaient l'ex-CFD *via* son dispositif AIPB, et la BIB : la clientèle était alors majoritairement composée d'un nombre limité de moyennes entreprises, demandeuses de prêts importants. L'arrivée de sources de financement telles que la CNCA *via* le BA, et le RCPB en partenariat avec le CCFD, a non seulement accru l'activité du BAME, mais a aussi sensiblement modifié sa clientèle : celle-ci est maintenant composée de petites unités exerçant le plus souvent dans le domaine agro-pastoral, de la petite transformation agro-alimentaire et de l'artisanat. L'arrivée récente d'un nouveau bailleur confirme cette tendance, mais dans un domaine relativement nouveau pour le BAME, FAAGRA finançant des petits projets de groupements féminins s'impliquant dans la transformation et le commerce de produits locaux.

Les autres interventions du dispositif d'appui, sans être négligées, ne sont cependant pas centrales ou, plus précisément, ne garnissent pas pour l'heure l'essentiel de l'agenda des activités du BAME. Elles vont toutefois en croissant, et méritent un rapide survol.

Outre un appui direct à des projets d'opératrices et de groupements féminins, soit 44 % des dossiers ayant obtenu un financement, le BAME a développé un programme plus large de promotion de l'entrepreneuriat féminin : ateliers de formation en gestion, séminaires d'information sur des problèmes – impôts, sources de financement – et profils spécifiques de femmes créatrices d'entreprises, actions de promotion relatives à l'organisation d'un concours en collaboration avec le FAARF, ou à la présence sur les salons du type SIAO – Salon international de l'artisanat de Ouagadougou – ou à la mobilisation des médias, études menées en partenariat avec la Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou (CAPEO).

Au moment de l'enquête, et à l'exclusion de quelques réalisations isolées, seules les actions de formation en direction d'opératrices avaient été véritablement engagées. Conscients que ce volet a été jusqu'à présent négligé, les responsables du BAME tiennent à le développer. Des études de filières ont été diligentées et sous-traitées par le BAME en 1996 : valorisation des ordures ménagères, filière lait, filière avicole, filière porcine. Au titre de l'appui technique, le BAME en partenariat avec l'association AGIR a mené des interventions ponctuelles auprès de quelques promoteurs qui en manifestaient le besoin.

5.5. AIPB (Burkina Faso, Côte-d'Ivoire)

Aides aux initiatives productrices de base

L'arrêt d'un dispositif : une originalité dans le monde de l'appui *

A l'instar d'autres bailleurs conscients de l'importance stratégique du secteur des micro entreprises, l'ex-CFD a, en 1986, mis en place un outil financier destiné à favoriser l'émergence de petits projets productifs. Prenant la relève des Aides aux initiatives privées désintéressées (AIPD) (76), les Aides aux initiatives productrices de base (AIPB) ont pour cible les petits et moyens promoteurs n'accédant pas au système bancaire local, bien que porteurs de projets rentables. Un accent particulier a été mis sur l'importance à accorder à ces aides, du fait de leur impact en termes de lutte contre la pauvreté et de développement participatif. Les AIPB devaient aussi constituer un moyen privilégié de collaboration avec les ONG et les acteurs de la coopération décentralisée.

La décision de créer ce nouvel instrument d'aide, parallèlement aux interventions classiques de la Caisse envers le secteur privé – facilités de refinancement à long terme, prêts PROPARCO, etc. – vient d'un double argument. En premier lieu, l'initiative privée de petite taille apparaît primordiale pour le développement à la base des économies locales, et mérite d'être encouragée par des outils adaptés aux promoteurs. Les AIPB s'adressent ainsi à « certains groupes de la population qui développent des activités en marge du secteur moderne », et que les banques de développement n'ont pas su aider de façon efficace au cours des décennies passées. En deuxième lieu, les banques commerciales préfèrent se cantonner dans le crédit à court terme à faible niveau de risque, et délaissent ainsi les besoins en crédit de moyen et long termes du secteur privé. S'il « n'est pas dans la vocation de la Caisse centrale de se substituer aux systèmes de crédit locaux », celle-ci peut néanmoins aider à dynamiser des instruments financiers qui « n'existent pas ou se révèlent inadaptés aux besoins locaux ».

Un positionnement d'emblée délicat

Les AIPB ne doivent pas bénéficier à des entrepreneurs éligibles aux financements ordinaires du groupe CFD, ni entrer en concurrence avec les instruments locaux de financement du secteur formel ou traditionnel.

* par Yves-A. Fauré, Yvan Guichaoua, Laure Soulard, Ronan Le Marec (IRD).

(76) Les AIPD, créées en 1974, étaient définies comme des prêts à conditions douces, attribuées à des projets de faible dimension, relevant notamment du milieu rural. Dans les faits, ce type d'appui a pris la forme de subventions à caractère social et caritatif, accordées à des organisations collectives.

Les soutiens doivent de plus revêtir un caractère d'exemple, et pouvoir être reconduits à plus grande échelle *via* d'autres instruments de la Caisse ou du secteur bancaire classique. La création des AIPB témoigne ainsi d'une évolution dans les conceptions du développement et dans les modes d'action de l'aide, passées d'un soutien désintéressé à des petites activités évoluant dans la sphère sociale et référant à des fins de survie chez le bénéficiaire ainsi qu'à des impératifs moraux chez le donateur, à une « économicisation » du besoin et de l'aide. D'où la nette translation, dans ses finalités affichées, en direction de conditionnalités soucieuses de la rentabilité de l'investissement, de la production de revenus durables, de la reproduction des expériences, etc.

Ces nouvelles préoccupations sont de plus associées au souci d'œuvrer à l'essor d'unités intermédiaires. Le saut est majeur pour un organisme de développement à statut bancaire, spécialisé dans les concours aux grands projets sectoriels ou d'infrastructures. L'air du temps réserve un franc succès au « *small is beautiful* » et, quitte à faire de l'économie et de la finance, on en fait à l'échelle microscopique. Cette dernière évolution, nullement évidente pour la CFD, répond sans conteste à l'idéologie du moment : elle satisfaisait à la fois l'opinion, les responsables politiques et les ONG du Nord, et répondait à des demandes des autorités des pays du Sud. L'unanimité a sans doute masqué les difficultés de la tâche, qui n'ont pas manqué d'apparaître à l'usage, notamment celles relatives aux coûts engendrés par le montage et la gestion de multiples petits dossiers de financement et, corrélativement, par le suivi des promoteurs aidés et le recouvrement des prêts consentis.

La définition du public-cible des AIPB a finalement reposé sur des caractéristiques par défaut – ni micro entreprises, ni établissement formel bénéficiaire de prêts bancaires –, et n'a pas été complétée par une étude préalable de terrain visant, dans chaque pays concerné, à l'identifier, à l'évaluer et à en mesurer les besoins de financement. La Côte-d'Ivoire, comptant un tissu d'unités de taille intermédiaire, pouvait laisser plus qu'ailleurs entrevoir l'intérêt de cette ligne de financement – on verra pourtant qu'il n'en a rien été.

- La première AIPB du **Burkina Faso**, signée en 1987, concernait l'extension d'un établissement de petit crédit – en l'occurrence PRODIA, cf. *supra* – spécialiste de l'appui aux activités informelles. La Caisse a cessé d'accorder des prêts fin 1995 et se contente depuis lors de gérer les recouvrements des dossiers non clôturés.
- En **Côte-d'Ivoire**, le programme a commencé tardivement (1990), du fait des difficultés de l'agence à trouver des structures intermédiaires capables d'accompagner l'appui financier. A l'instar d'autres Caisses de la sous-région, il est en effet apparu qu'elle ne pouvait seule assumer l'ensemble de son cahier des charges, à commencer par le suivi courant des entrepreneurs. Cette difficulté originelle a persisté jusqu'à la clôture du programme décidée au cours de l'exercice 1995.

Les inflexions successives intervenues dans les critères d'éligibilité des initiatives, répondant certes au souci de tenir compte de l'expérience en cours et des nouvelles exigences d'un contexte économique lui-même passablement transformé, ont progressivement mis en évidence le mal positionnement du dispositif dans le secteur de l'appui aux opérateurs privés et ont participé, de ce fait, à sa fragilité.

A cet égard, l'exploitation des *Notes de procédure*, conçues par la CFD pour la mise en place et la gestion des AIPB et telles qu'elles ont été appliquées par l'agence au Burkina Faso, permettent de restituer ces changements et ces oscillations dans les modes de sélection des publics-cibles. Ainsi, dès octobre 1986, l'accent est mis sur le fait que les projets et initiatives doivent être assurés par les populations locales, être en cohérence économique avec l'environnement, être dotées de l'assistance technique minimale, être assurées d'une productivité garantissant à court terme l'autosuffisance ou l'autonomie de l'activité ou de l'exploitation. En août 1990, les chargés du programme AIPB sont invités à prendre particulièrement en compte le caractère reproductible des opérations financées puis, en mai 1993, l'insistance est mise sur la nécessité de vérifier la capacité du solliciteur à rembourser le prêt et de s'assurer que l'investissement contribue au développement économique. A partir de février 1994, les promoteurs dont les projets ont déjà bénéficié d'un financement réussi des AIPB peuvent se voir reconnaître une possibilité d'accéder à un nouveau prêt du même type, de sorte que le profil d'emprunteurs anciens et ponctuels se trouve privilégié dans le traitement des dossiers. D'autres consignes ont, à certaines périodes, gouverné la conduite des agents de la CFD dans la gestion des AIPB. Signalons par exemple celle exigeant du promoteur sollicitant un prêt qu'il fasse la preuve de ses compétences et de sa capacité à gérer une petite entreprise. A d'autres moments, les non nationaux ont été déclarés éventuellement éligibles sous condition de résidence durable dans le pays.

*Les instruments financiers des AIPB :
des prêts directs aux prêts par délégation*

Dans la durée, deux orientations partiellement congruentes ont été explorées en matière d'appui. D'une part, des aides directes ont été accordées à des petites entreprises dites « quasi bancables » situées dans le segment supérieur du secteur informel ou appartenant déjà au secteur formel. D'autre part, et eu égard aux difficultés d'accès au public visé, les aides financières ont été employées, *via* le relais d'ONG et dans le cadre d'opérations de crédit décentralisé, à la promotion de micro activités rurales et urbaines de production. La formule des prêts dits « en grappe » s'est étendue à partir de 1993, assurant le financement de plusieurs crédits

personnels à l'aide d'une enveloppe financière unique transitant par une structure intermédiaire.

A partir de 1994, les AIPB ont livré des crédits d'un montant compris entre 20 000 et 400 000 francs français, les taux d'intérêt variant de 8 à 12 %. Les délais de remboursement, pour leur part, ne peuvent excéder sept ans. Les prêts sont destinés au développement du secteur productif de sorte que sont exclues les entreprises de distribution. Les concours ne financent par ailleurs que l'achat de biens d'équipement, non le fonds de roulement. Les projets éligibles concernent indifféremment des créations et des extensions pourvu qu'elles prévoient l'achat de matériels de production, ces derniers devant provenir de la zone franc – i.e., et sauf exception, de France. Les décaissements se font sur présentation de bons de commande ou justificatifs de dépense.

Il est arrivé, bien que très – trop – rarement, que la formule standard du prêt soit modifiée afin de compléter l'achat d'un équipement par une aide au fonds de roulement. Encore cette libéralité, lorsqu'elle fut consentie, ne pouvait concerner que 10 % seulement du montant total de l'emprunt. Bien que le soutien au fonds de roulement soit une attente forte des opérateurs du secteur intermédiaire, que plusieurs bénéficiaires ivoiriens et burkinabè ont rappelée lors d'entretiens, l'optique fermement évolutionniste du projet a été conservée, de sorte que toutes les opérations financées ont exclusivement visé l'extension des capacités productives, et simultanément négligé l'accompagnement en trésorerie. En Côte-d'Ivoire, plusieurs entreprises aidées par les AIPB tournent aujourd'hui au ralenti, parce que l'expansion de leur surface productive n'autorisait pas une augmentation de la production faute des fonds nécessaires à l'achat de biens intermédiaires.

On notera que les prêts furent libellés en francs français, le risque de change étant à la charge de l'emprunteur. Le changement de parité de janvier 1994 a mis en évidence tous les risques attachés aux crédits en devise, même si l'objectif du montage consistait à pratiquer des taux de sortie inférieurs à ceux des marchés locaux. De fait, le taux d'intérêt fixe initialement pratiqué était de 5 % ; à partir de 1993, celui-ci été relevé, puis modulé selon l'appréciation portée par l'organisme sur les risques encourus. Il reste que les coûts du crédit ont toujours été particulièrement avantageux pour les opérateurs.

La sélection des opérateurs

Les AIPB ne prévoient pas de concentrer les appuis sur une région ou une ville : toute unité située sur le territoire relevant de l'agence locale est éligible. Néanmoins, dans les deux pays, un recentrage s'est opéré au fil de l'expérience au profit des grandes agglomérations – sur Abidjan et sa

région pour la Côte-d'Ivoire, sur Ouagadougou et Bobo-Dioulasso pour le Faso – afin de limiter les coûts induits par le suivi. L'un des traits singuliers des conditions de l'Aide tient à ce que les patrons éligibles doivent être des nationaux – ou à la rigueur des Français s'ils résident dans le pays depuis au moins deux ans (77) – à l'exclusion de toute autre nationalité – y compris africaine non nationale.

La procédure AIPB est amorcée par un contact direct des candidats se présentant aux locaux de la Caisse pour s'y informer, et pour soumettre éventuellement leur projet. A titre d'illustration ivoirienne – mais la remarque vaut pour le Faso – et au cours de l'exercice 1992, 250 premiers contacts ont été assurés par les responsables ayant en charge les Aides. Par ailleurs, 40 % des 116 dossiers déposés au cours du même exercice venaient de cabinets privés, 20 % d'organismes à caractère public, 40 % étant présentés par les entrepreneurs eux-mêmes. Ces fortes sollicitations, et leurs effets en termes de délai consacré à l'accueil et à un premier examen des projets, ont consommé une partie non négligeable du temps des personnels, et ont réduit d'autant les délais d'approfondissement des dossiers et d'étude sur le terrain de leur viabilité.

La sélection des dossiers prend en compte l'expérience dans le métier exercé, et plus généralement les parcours personnels des entrepreneurs dont des descriptifs détaillés – cependant rarement homogènes, et parfois incomplets – figurent dans des *Notes préparatoires* d'intervention rédigées par les agents chargés de la gestion courante des Aides (78). Sont aussi requis la réalisation préalable d'une étude du marché, la conformité aux obligations juridiques et fiscales ivoiriennes, la tenue d'une comptabilité incluant un bilan et un compte d'exploitation, enfin l'engagement du contractant à remettre annuellement un rapport d'activité.

Un apport personnel de la part de l'entrepreneur, à hauteur de 10 % du montant du projet financé, est exigé. A partir de 1993 et en réaction aux résultats enregistrés, l'apport a été relevé pour restreindre les conditions d'accès, jugées trop libérales. Le prêt doit par ailleurs être cautionné intégralement. Le nantissement du matériel financé est obligatoire, et reste inaliénable tant que le remboursement n'est pas complet. D'un pays à l'autre, nombre de formules de garantie ont par ailleurs été testées :

(77) Nos enquêtes auprès des opérateurs ressortissants des AIPB n'ont néanmoins pris en compte que les nationaux.

(78) La diversité des *Notes préparatoires* et leur faible contenu en informations pertinentes et objectives est sans doute une conséquence inévitable de l'impréparation du programme d'appui et du déficit de ressources humaines et matérielles pour le mettre en œuvre. Il reste que leur contenu atteste de l'opération, à laquelle se livrent tous les organismes d'aide sans pourtant y consacrer une réflexion méthodique, consistant à convertir des jugements relatifs à la carrière, aux compétences scolaires et plus généralement aux effets de présentation des candidats, en autant de critères pertinents et utiles pour les sélectionner.

domiciliation de recettes, délégations sur salaires, caution d'un tiers ou bancaire à hauteur de 100 %. Une dernière conditionnalité figurant dans le projet initial devait enfin être exigée, tout candidat étant tenu de s'attacher les services d'une structure d'appui chargée du suivi et qui, le cas échéant, se porterait caution. Engagé dès le montage du prêt, cet intermédiaire devait manifester sans équivoque sa participation par la signature d'une convention de suivi. Proche du parrainage, le recours à des structures de suivi – celles-ci pouvant aussi bien être des groupements associatifs ou professionnels, des cabinets privés, voire des entreprises modernes clientes principales ou fournisseurs de l'entrepreneur – peut sembler une initiative originale et prometteuse ; cependant, nombre de dérogations à ce principe, accordées à des promoteurs jugés aptes à se prendre en main, en ont affaibli la portée.

Les profils des bénéficiaires font souvent état de niveaux scolaires élevés, de formations et de stages complémentaires. Au Burkina Faso, par exemple, l'analyse des caractéristiques socio-démographiques des emprunteurs atteste de la qualité d'un public nettement tiré vers le haut par le niveau des diplômes et des cursus, 84 % d'entre eux ayant atteint l'enseignement secondaire ou supérieur. Divers bénéficiaires étaient déjà connus des responsables de l'ex-CFD, la collecte d'informations s'en trouvant nettement allégée. D'autres ressortissants étaient *a priori* à faible taux de risque du fait de la renommée de leur aval. Il ne fait pas de doute que, faute de moyens mis à la disposition de la Caisse pour effectuer l'identification et le suivi des entreprises soutenues, celle-ci a adopté une politique de soutien qui, orientée vers l'économie du temps de sélection, ne pouvait que favoriser des opérateurs déjà identifiés – soit un nombre restreint de patrons dans chaque pays.

Une difficulté initiale jamais surmontée : l'intermédiation de terrain

Le choix du public, l'importance des crédits proposés et l'ambition de favoriser des passages de seuil rendait d'autant plus cruciale la question du mode de sélection des candidats dont le professionnalisme devait être conforme aux prétentions financières, d'autant plus nécessaire leur suivi de terrain, et d'autant plus utiles d'éventuels appuis non financiers. De fait, les Caisses ne disposaient ni des ressources matérielles, ni du personnel nécessaire pour assurer l'assistance qui devait accompagner et sécuriser les crédits proposés.

- De façon paradoxale, en Côte-d'Ivoire, les dossiers de prêt présentés par les cabinets privés et les organismes publics ne semblent avoir offert ni garanties plus solides, ni viabilité plus évidente que ceux qu'ont directement proposé les entrepreneurs. Bien des cabinets ayant pris en charge le montage de ces dossiers de financement – rappelons que le nombre des cabinets opérant, entre autres spécialités

affichées, en direction du secteur privé était en rapide progression à Abidjan lorsque les AIPB ont été mises en route – manquaient pour le moins de professionnalisme ou de savoir-faire, certains ayant de plus profité de l'impréparation ou du manque d'expérience des opérateurs candidats pour vendre des services finalement peu opérationnels. L'effet induit par la défaillance des cabinets en matière de présentation des dossiers se lit le nombre important de plaintes venant d'entrepreneurs ne comprenant pas les raisons du rejet final de leur dossier. Il est arrivé, par ailleurs, que des organismes publics ayant présenté à la Caisse des projets d'opérateurs privés aient pour leur part puisé dans leurs archives afin d'y dépoussiérer des dossiers déjà montés, fort anciens, soumis à l'agrément et aux autorisations publiques, qui furent cédés – parfois à titre onéreux – aux entrepreneurs.

On mentionnera que quelques candidatures individuelles ont été le fait de professionnels de la demande de crédit, se présentant successivement à tous les guichets de la place, prêts à proposer, à quelques jours d'intervalle, des projets radicalement différents. Ces remarques n'ont rien d'anecdotique, en ce qu'elles indiquent qu'une partie importante du temps de travail des gestionnaires des AIPB a été absorbée par l'élimination de dossiers sans objet, ou conçu hors des standards, afin d'isoler quelques projets éligibles dont le nombre, au total, ne semble pas vérifier l'hypothèse d'un vaste besoin de financement d'équipements supplémentaires.

- S'agissant du **Burkina Faso**, les entreprises financées étant généralement fragiles, un contrôle fréquent de leur activité s'avérait indispensable. Lorsqu'il signait sa convention de crédit, le promoteur s'engageait à remettre à la CFD un rapport à intervalles réguliers sur l'état d'avancement du projet et, après sa réalisation, un rapport final d'évaluation. En outre, il devait informer immédiatement la CFD de la survenance d'un fait susceptible de nuire au bon déroulement du projet. Ces dispositions qui devaient permettre un bon suivi de la gestion des projets de création et d'extension d'entreprises sont demeurées de pieuses intentions : aucun rapport n'a été réellement remis. L'accompagnement des promoteurs soutenus fut donc limité, faute de moyens disponibles du dispositif lui-même, mais aussi par le manque d'habitude des opérateurs à devoir rendre des comptes.

Différentes formules d'intermédiation ont été testées, successivement ou simultanément, sans qu'elles aboutissent à un équilibre satisfaisant les responsables. En Côte-d'Ivoire, au cours des premiers mois, la Caisse a imposé aux opérateurs éligibles au financement qu'ils soient suivis, et éventuellement avertis, par un organisme d'appui, les frais induits étant à la charge des entrepreneurs. Différentes structures ont alors été sollicitées, notamment des organisations non gouvernementales telles que le Centre de formation et de recherches en animation rurale (CFRAR), les Partenaires pour l'Afrique (PA) – projet soutenu par la Chambre de commerce de Paris – ou encore le Fonds ivoirien de développement et d'investissements (FIDI).

Les structures d'intermédiation étaient aussi tenues d'encadrer les unités aidées, en particulier sous l'angle comptable et de stratégie

commerciale. La CFD exigeait la remise régulière de rapports d'activités faisant état du suivi et de l'état financier des entreprises. Ce programme de suivi lourd, peut-être imparfaitement ajusté aux besoins effectifs des opérateurs – et, faut-il ajouter, à leur personnalité et leur expérience professionnelle –, a finalement été mal perçu par les patrons qui y ont vu souvent une ingérence dans l'activité et ont dénoncé le manque de qualification des intermédiaires. Exposés aux vives réticences des opérateurs, divers intermédiaires ont finalement préféré dénoncer la convention de suivi. Une conséquence pratique des désistements tient à ce que la Caisse n'a pas eu à sa disposition les rapports d'activité demandés, et n'a pu ainsi obtenir le moindre retour d'information sur l'évolution des projets financés.

De telles déconvenues dans l'intermédiation n'ont pas épargné une tentative pourtant originale de « parrainage » menée en Côte-d'Ivoire. L'agence locale, *via* les liens noués dans le cadre des activités Proparco, mobilisa en effet son réseau de grosses entreprises locales pour favoriser les contacts entre celles-ci et les destinataires AIPB. Le parrainage par des sociétés clientes visait à tirer les petites unités vers un plus grand degré de formalisation comptable, fiscal et technique. Il reste que les résultats n'ont pas été à la hauteur des ambitions : ainsi, l'asymétrie de position entre deux entreprises concernées par cette expérience poussa l'établissement aidé par les AIPB à accepter des conditions commerciales fort sévères, imposées par son parrain, et qui ne jouèrent pas pour rien dans sa cessation d'activité.

Parmi les formules inaugurées pour contourner les difficultés de suivi de terrain, on mentionnera les expériences burkinabè et ivoiriennes de prêt « en grappe », consistant à confier un financement à des structures se chargeant ensuite de le redistribuer aux opérateurs finaux. Le risque ne pèse plus alors que sur un unique interlocuteur, les frais de suivi supportés par la Caisse étant allégés en proportion.

- Trois prêts de ce type ont été accordés en **Côte-d'Ivoire**, dont les résultats se sont révélés plus satisfaisants que les formules antérieures. L'un des bénéficiaires d'un crédit en grappe, la Coopagum – coopérative de culture agrumicole située à San Pedro – a du reste pu bénéficier, au vu des résultats, de deux financements successifs. Un rapprochement avec l'Association française des volontaires du progrès (AFVP), coordinatrice du PASI, a également été envisagé en suivant la même démarche de prêt groupé. Le projet, pourtant, n'a pas abouti puisqu'il apparaissait discutable dans son principe de financer une structure de coordination française et à travers elle des organismes non gouvernementaux – notons que la formule a été testée ailleurs, au Burkina Faso notamment, où la Caisse a financé l'association PRODIA par une AIPB en grappe.

- Au **Burkina Faso**, de même, la charge de travail induite par le développement du portefeuille a conduit à rechercher des partenaires sur lesquels s'appuyer pour

identifier les promoteurs fiables et assurer le suivi des projets. Parmi les structures intermédiaires, on signalera le Bureau d'appui aux micro entreprises (BAME), situé à Bobo-Dioulasso, dont la fonction est d'identifier des projets et d'instruire des dossiers. Le PAB – Promotion de l'artisanat burkinabè – de Koudougou, suivait de même deux dossiers au moment de l'enquête. Enfin, cette fois dans le cadre des prêts en grappe, l'agence a financé PRODIA dans ses concours aux petits exploitants de la capitale, ainsi que Sahel Action dans son activité au sein d'un projet de petit crédit rural.

Le nombre de dossiers traités : un impact limité, des contentieux élevés

On constatera, dans les deux pays, le nombre limité de dossiers agréés. En Côte-d'Ivoire, 49 prêts ont été accordés dont cinq ont été finalement annulés – la décision a été prise alors que le projet d'Aide aux initiatives, ne donnant que peu de résultats dans les pays où il fut mis en place, était en voie d'abandon. A partir de 1995, la Caisse a préféré freiner les octrois et a renforcé les exigences envers les opérateurs afin d'attendre que les débats soient tranchés sur le devenir d'une ligne de financement mise en question au siège et dans la plupart des agences. Par ailleurs, 15 prêts ont dû être portés à déchéance de terme dont trois ont fait l'objet d'une demande de passage par pertes et profits, d'autres ayant été transmis en contentieux – deux règlements sont attendus d'une procédure amiable, sept font l'objet d'une procédure judiciaire. Finalement, neuf prêts seulement sont remboursés dans le respect de l'échéancier. Notons cependant, dans ce bilan peu encourageant, que les trois prêts en grappe accordés étaient convenablement remboursés en décembre 1996. D'autres prêts ont connu des sorts tout aussi funestes qui, loin d'être des cas à traiter comme autant de déboires anecdotiques, rappellent tous les aléas auxquels s'exposent les lignes de financement intermédiaires – outre que l'accumulation d'échecs, en elle-même significative, a participé à tirer le taux moyen de recouvrement des AIPB vers le bas. Mentionnons entre autres le cas d'un garage dont le patron a disparu avec le matériel financé ; autre ratage, que d'autres dispositifs ont pareillement essuyé, celui d'éleveurs dont le cheptel fut décimé par la peste porcine. Ces résultats ivoiriens, qui mettent en évidence le peu de dossiers traités et le peu de solvabilité des opérateurs aidés, résultent des insuffisances originelles du projet – définition par défaut du public-cible, surestimation probable des capacités d'emprunt et de remboursement des entreprises du secteur intermédiaire, faible adaptation de la ligne de financement aux attentes, impossibilité d'une gestion sereine des opérations de suivi.

Au Burkina Faso, les prêts se sont adressés à des unités souvent sensibles aux contraintes externes : artisans, agriculteurs, transformateurs de produits agricoles, etc., ce qui explique la gêne des gestionnaires devant l'éventualité d'une mobilisation des garanties par voie judiciaire

en cas de défaillance de petits promoteurs de bonne foi, mais incapables de résister convenablement au choc de la dévaluation. L'agence n'a guère eu l'opportunité de se déplacer sur les sites, et si les chargés d'étude – des coopérants du service national – suivaient pendant leur séjour les patrons localisés à Ouagadougou, ils effectuaient au mieux trois visites auprès de ceux situés à Bobo-Dioulasso et une auprès des promoteurs disséminés dans le pays. Ces conditions matérielles ne paraissent évidemment pas suffisantes pour s'assurer du sort réel du financement, de la santé de l'exploitation, du sérieux du bénéficiaire.

Au total, 57 prêts ont été octroyés au Faso, dont 22 pour des créations d'entreprises, 35 pour des extensions. Les taux de retour ont été de l'ordre de 50 % sur la période 1988-1995 – 32 % seulement en 1990. Afin de lutter contre les impayés, l'agence a utilisé en 1992 les services d'un avocat – ce sans grands succès – et souhaitait s'orienter vers un recours plus systématique au cautionnement solidaire de salariés et à des fonds de garantie. Devaient être aussi privilégiés des projets orientés vers le marché européen, supposés plus à l'abri de la conjoncture locale. En 1993, un effort de recouvrement fut fourni au moyen de visites aux promoteurs ainsi que par le recours aux forces de l'ordre, l'inefficacité de l'appareil judiciaire burkinabè pour obtenir le règlement des échéances ayant été maintes fois constatée. Les résultats furent pour le moins contrastés.

A la décharge du dispositif AIPB – et cette observation vaut pour les deux pays même si leur niveau d'équipement et leur standard de vie les différencie par ailleurs –, on notera que le contrôle de l'exécution par l'agence ou par les structures intermédiaires fut rendu très difficile par la nature même des entreprises aidées et de l'environnement dans lequel elles évoluaient. Exiger des justificatifs de décaissement – proforma, factures, devis – relève souvent de la gageure et ces pièces, quand elles sont fournies, ne font pas toujours foi d'une réelle transaction. Les seuls moyens efficaces de contrôle sont, en la matière, les visites de chantier dont la mise en œuvre, on l'a vu, s'est heurtée à des difficultés matérielles. Le suivi des opérations financées et les promoteurs soutenus est resté, dans les deux pays, à l'état embryonnaire.

La dévaluation, cause seconde de l'échec AIPB

Au-delà de l'impréparation de la Caisse aux enjeux du crédit aux petites et moyennes entreprises, et parmi l'ensemble des causes secondes ayant contribué à l'échec de l'expérience, la dévaluation est assurément la plus importante. Ses effets sur le renchérissement du coût d'un crédit libellé et remboursable en francs français, et partant sur les difficultés des opérateurs à honorer leurs échéances, ont été souvent mentionnés au

cours des entretiens de terrain. Le doublement mécanique de la dette à l'égard de la CFD a constitué pour nombre d'entreprises un poids considérable et a assuré l'envol des impayés. Les rééchelonnements proposés par les agences locales pour permettre aux entreprises de repartir sur de nouvelles bases, n'ont pas toujours été pris en compte par le siège. Les agences ont parfois eu quelques difficultés à communiquer aux entreprises le montant exact des échéances à venir, ce qui n'a pas manqué de contribuer à tendre les rapports avec les promoteurs.

La victime la plus emblématique de la dévaluation est sans doute tel investisseur dont l'ambition était de fonder une société de production de films vidéo destinés à la communication interne des entreprises, et qui bénéficia dans ce but d'un prêt de 400 000 francs français. Cet opérateur bénéficia de l'aval d'une personnalité influente de la place et l'accord de prêt fut conclu fin 1993, alors que les signes d'une prochaine dévaluation – blocage des transferts des établissements financiers par exemple – se multipliaient. Le changement de parité du franc CFA, coïncidant avec les premières échéances du prêt, s'est produit alors que l'entrepreneur n'avait pas reçu son matériel et l'incertitude post-dévaluation contribua à la réduction de son volume d'affaires. L'opérateur n'a pu rembourser l'emprunt – la déchéance du terme de son prêt a été prononcée en décembre 1996 – et a depuis lors investi ailleurs. La contrainte de remboursement a été reportée sur l'aval.

L'arrêt définitif de l'expérience AIPB : un échec analysé et assumé

Les modalités de gestion des AIPB ont reposé implicitement sur une boîte à outils ayant fait ses preuves pour les grandes entreprises, fondée pour l'essentiel sur l'analyse financière et le suivi des pièces comptables, mais finalement peu utilisable dans un contexte de petites unités de production où le contrôle et l'assistance passent par un suivi de terrain assidu. Peut-on concevoir de mêmes instruments de gestion et de suivi ? Comment s'assurer des motivations et compétences des promoteurs ? Il est également avéré que ces concours n'ont pas échappé au jeu des recommandations politiques locales, et que quelques aides furent moins dispensées sur des critères techniques que sous l'effet d'influences, ce qui a en partie contribué à produire des taux d'impayés élevés. Mais plus au fond, et dans les deux pays, les Aides ne disposaient ni des compétences ni des moyens internes pour que les prêts puissent être sérieusement administrés ; et, au-delà, les intermédiaires extérieurs n'ont guère fait preuve de plus de discernement et de professionnalisme.

Le placement de prêts en devises auprès de promoteurs de taille moyenne s'est aussi révélé un choix désastreux, en dépit des moratoires, rééchelonnements voire remises consentis aux emprunteurs : la plupart d'entre eux ont supporté, à la dévaluation, un choc financier pesant sur la

marche de leur activité. Mais le changement de parité du franc CFA n'a nullement été la cause première de la dissolution des AIPB. Il a été, en la matière, un prétexte commode : le changement de direction de la Caisse, la montée d'une vision plus critique des petites opérations d'aide au développement – l'augmentation du seuil d'intervention de la PROPARCO est à cet égard significative de la politique désormais poursuivie –, les résultats médiocres de l'Aide dès avant la dévaluation, la forte concurrence sur le marché de l'appui, les coûts de gestion de petits crédits, la faiblesse des moyens de suivi et les insuffisances de l'intermédiation professionnelle condamnaient à terme l'expérience.

6. L'appui à l'organisation des milieux professionnels L'autonomisation, prérequis de l'efficacité

6.1. BA (Burkina Faso)

Bureau des artisans

Une efficace structuration limitée à quelques métiers *

L'organisme dont on analyse ci-après le dispositif d'appui mis en place en faveur des petits établissements burkinabè, le Bureau des artisans (BA), est composé en fait de deux agences, la première installée dans la capitale, Ouagadougou (BAO) et l'autre localisée dans la seconde ville du pays, ayant longtemps fait figure de capitale économique, Bobo-Dioulasso (BAB). L'étude qui suit, si elle fait fréquemment allusion à l'organisme dans son ensemble, est plus particulièrement consacrée à l'organisation, au fonctionnement et aux performances de sa branche bobolaise.

Le Bureau des artisans de Bobo a été créé en janvier 1991. Son statut juridique n'est pas clairement déterminé : placé sous la tutelle du Ministère du Commerce, des Industries et des Mines, c'est un service qui jouit, de fait, d'une grande autonomie et dont la personnalité juridique est en cours de négociation entre le bailleur allemand et les autorités nationales. La partie allemande a délégué auprès des BA deux assistants pour les organiser, les orienter et les animer : un conseiller technique principal et un coordonnateur chargé d'assurer la liaison entre les deux agences distantes de 350 km.

Les objectifs généraux du dispositif consistent à promouvoir le monde artisanal et plus spécialement les opérateurs exerçant dans les branches de ce qu'il est convenu d'appeler l'artisanat utilitaire moderne ; le BA apporte aussi son aide à la structuration des milieux économiques concernés par un soutien donné aux organisations professionnelles. La finalité est de rassembler les artisans en corps de métiers par une méthode dite d'auto-promotion et de favoriser ainsi l'émergence d'une Chambre de métiers.

Des modalités d'action simples et nettement affichées

Les actions conduites par le BA sont à la fois nombreuses et diverses. On peut les regrouper en deux batteries, selon l'importance qu'elles ont dans la stratégie d'intervention et dans l'organisation du dispositif.

Au titre d'un premier groupe d'actions, jugées prioritaires, on distingue : la formation, la mise en place d'un fonds de garantie, le

* par Anicet Hien (FASEG/IRD).

montage des dossiers de financement, l'appui à la gestion, l'appui technique, l'organisation du milieu, la recherche de marchés, l'appui institutionnel notamment conçu comme l'exercice d'une fonction de relais entre les opérateurs et les pouvoirs publics.

Dans un second groupe de fonctions, réalisées moins systématiquement mais plutôt au coup par coup au fur et à mesure que la demande est exprimée par les promoteurs, on retient : les prêts directs et ponctuels aux entreprises, le conseil juridique, la recherche des sources d'approvisionnement, le conseil à la commercialisation de produits, l'appui à l'épargne et au crédit par le soutien à la constitution de fonds propres et la mise en relation avec les institutions de financement, la représentation des intéressés et l'organisation d'interventions auprès des services officiels.

C'est autour des deux grandes agglomérations, Ouagadougou et Bobo-Dioulasso, que se distribuent, spatialement, les actions d'appui et que l'on trouve leurs bénéficiaires. Une réflexion est actuellement conduite sur l'éventualité d'ouvrir de nouvelles agences dans d'autres villes du pays.

Il importe de souligner que le BA s'intéresse aux entreprises en extension ; il n'intervient pas au stade de la création d'entreprises. Il ne tient cependant pas compte de la taille, des formes légales ou de l'ancienneté de l'exploitation.

Les conditions de sélection des entrepreneurs aidés sont fort simples. En premier lieu il faut être membre d'une organisation (groupe, association d'artisans) et mener l'activité artisanale à temps plein. Pour bénéficier de l'appui financier il faut en outre être reconnu depuis au moins six mois par le BA.

Quant aux ressources dont dispose le BA : s'agissant exclusivement de l'agence de Bobo-Dioulasso au sein de laquelle l'analyse a été conduite elle se compose de sept agents nationaux dont quatre assistants, deux agents auxiliaires, une secrétaire comptable. En outre concourt au fonctionnement du Bureau un assistant technique allemand qui coordonne les deux agences par des présences régulières et alternées. La source de financement est constituée par des apports de la République fédérale d'Allemagne (RFA) sous forme de subvention.

A l'origine, un projet instrument des structures centrales de l'Etat

Les BA ont été créés dans le cadre d'un projet de la Coopération bilatérale RFA-BF avec le soutien technique de la GTZ, l'agence allemande pour le développement. Ce projet était appelé « Plan Directeur pour la Promotion de l'Artisanat » et a émergé au détour de 1988. Le programme visait l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise artisanale individuelle, la sensibilisation à l'auto-promotion avec

l'objectif de la création d'organisations professionnelles, en l'occurrence les Chambres des métiers. Ce dernier objectif, faute de réalisation, demeure toujours d'actualité.

Au départ existe une volonté politique burkinabè de réhabiliter les petits métiers à technologie simple au détriment des projets gigantesques en raison de l'incapacité des unités industrielles à fonctionner correctement. Cette volonté est exprimée dans la création de la Direction de l'artisanat en 1986 au sein du Ministère de la Promotion économique puis, quelques années plus tard, du Ministère en charge de l'Artisanat et des PME. Ainsi, en 1988, la Direction de l'artisanat devait élaborer et mettre en œuvre un programme d'action et d'organisation dans le cadre du projet dit « Plan Directeur de l'Artisanat ».

Pour assurer sa mission, il lui était indispensable de se doter de données qualitatives et quantitatives sur un secteur artisanal fort méconnu. C'est dans ce cadre que la Direction de l'artisanat a mené les activités suivantes. Elle a tout d'abord réalisé une synthèse des études, analyses, recherches, expertises sur ce milieu économique, elle a constitué un fonds documentaire, elle a pris contact avec des intervenants et des artisans actifs dans les provinces, elle a procédé à l'analyse des principaux problèmes rencontrés par le secteur, elle a exploité les données du recensement général de la population de 1985, elle a conduit une étude socio-économique spécifique.

Les mesures du plan directeur demandent au stade de l'exécution qu'un vaste éventail de fonctions et de services en direction du monde des artisans soit offert par les différentes structures de promotion.

Si les activités existaient déjà et étaient alors menées par des projets, des services administratifs et des ONG, leur portée, à en croire les informations et documents originels du BA, se trouvait être limitée à certains métiers ou à une région donnée. La Direction de l'artisanat chargée de stimuler et d'opérer la mise en œuvre de la stratégie de promotion de l'artisanat décrite dans le plan directeur avait besoin d'une structure décentralisée, l'objectif de la promotion n'étant pas de charger un service central de toutes ces fonctions mais d'aider les différents intervenants et de prendre des mesures là où rien n'existe. Or les villes de Bobo-Dioulasso et de Ouagadougou qui n'étaient pas alors concernées par le programme gouvernemental portant sur les « villes moyennes » regroupaient plus des 2/3 des artisans exerçant à titre principal un métier moderne. De plus, depuis la dissolution de l'OPEV (Office de promotion de l'entreprise voltaïque), le dialogue entre les pouvoirs publics et les artisans de ces deux villes était quasiment rompu. Il a résulté de cette situation et de ces intentions la proposition de réaliser une phase test d'orientation au cours de laquelle une structure devait être définie dans les deux villes afin d'offrir aux artisans les services dont ils ont besoin.

Ainsi les BA créés en 1991 (en janvier pour le BAB, en mai pour le BAO) agissant pour le compte de la Direction de l'artisanat, ont eu pour

mission au cours de la phase test de piloter et concrétiser les options du plan directeur, notamment de formuler des possibilités concrètes d'appui et d'auto-promotion des artisans à long terme dans les domaines suivants : formation et perfectionnement technique des métiers de l'artisanat, formation et perfectionnement à la gestion, appui dans le domaine de l'approvisionnement et de la commercialisation, appui à la recherche de financement pour l'équipement et le fonds de roulement, mise en place d'un système d'épargne et de crédit adapté aux besoins des artisans.

Le volet épargne ne sera pas institutionnalisé en tant que tel au sein du dispositif, et le BA poursuivra une patiente action d'incitation des promoteurs à l'épargne déposée dans les structures spécialisées de la place. Le volet crédit, lui, sera mis en œuvre comme on le verra plus loin.

La phase pilote et d'orientation des BA ayant été jugée positivement, un plan d'opération couvrant la période mi-1993 à février 1994 a été établi à l'occasion d'un atelier de planification en juillet 1993. Dès lors le projet aura évolué et se trouve actuellement dans sa troisième phase.

Les différentes phases du projet englobant les périodes ci-dessus plus spécifiques à la vie des Bureaux se présentent alors ainsi : une première phase de mai 1988 à avril 1992 avec un premier contrôle de l'état d'avancement réalisé en septembre-octobre 1991 ; une phase intérimaire de mai 1992 à août 1993 avec un deuxième contrôle de l'état d'avancement opéré en novembre 1992 ; une deuxième phase de septembre 1993 à février 1996 avec un troisième contrôle de l'état d'avancement conduit en septembre 1995 ; une troisième phase de 1996 à 1999 au cours de laquelle la présente enquête s'est déroulée.

Par la suite un projet pleinement décentralisé

Les BA ont donc été créés en 1991 en tant qu'antennes de la Direction de l'artisanat. Il s'agissait pour eux d'engager des relations directes avec les artisans, de mettre en place une structure d'appui à l'artisanat, de recueillir le maximum d'informations et d'animer un processus d'émergence des organisations. L'approche d'animation est la méthode dite de recherche-action. L'alternance permanente entre la recherche et l'action au cours des visites à passages répétés permet la mise en contact avec le milieu artisanal, l'émergence d'un processus de réflexion chez les artisans en vue de la résolution de leur problème et cela, en principe, à leur propre initiative, il est vrai largement stimulée par les actions d'approche, de sensibilisation voire de mobilisation du BA.

La première phase du projet d'élaboration d'un cadre d'action pour la promotion de l'artisanat qui devait s'étendre sur quatre ans, de mai 1988 à avril 1992, a été prolongée de 16 mois, de mai 1992 à août 1993, en raison de la situation politique perturbée prévalant à cette époque.

Après la phase d'orientation, le choix a été fait de mettre l'accent sur le volet action entraînant quelques évolutions au plan du dispositif et du public-cible.

Au cours des premières années du projet jusqu'aux alentours de 1992, un climat de jalousie et de rivalité était né entre les structures d'appui à l'artisanat. Régnait alors une certaine euphorie dans le monde de ces structures d'intervention et de soutien qui pensaient qu'il suffisait de quelques années pour que les artisans puissent former des organisations puissantes. L'expérience des premières années a montré que la promotion de l'artisanat est une activité de longue haleine. Ces désillusions, éprouvées par presque tous les dispositifs d'appui (y compris le BA) auxquelles s'ajoute la volonté des responsables d'apaiser la discutable concurrence dans la promotion des artisans – c'est ainsi, par exemple, que le BAB a découvert soudain un organisme rival dans la même ville à travers le PEAB (Projet de promotion endogène des artisans burkinabè, ONG installée à Bobo-Dioulasso depuis 1992 et financée par un organisme suisse, Swiss Contact) – ont fini par céder la place, progressivement, à plus de sérénité, à des conceptions d'action de plus long terme, à l'échange d'informations et à un minimum de concertation.

Remarquons à ce stade de la rétrospective historique que le projet « plan directeur » pour la promotion de l'artisanat comportait deux volets : un volet d'appui institutionnel axé sur la formation professionnelle confiée à la DGA-PME (Direction générale de l'artisanat et de la petite et moyenne entreprise du Ministère) et un volet d'appui direct confié aux BA.

En octobre 1993, il a été convenu entre les représentants des deux gouvernements burkinabè et allemand de séparer les deux volets du projet et de transformer les BA, jusque-là antennes de la Direction ministérielle et sur lesquelles pesait de manière ambiguë la responsabilité des deux fonctions, en services autonomes de l'artisanat simplement placés sous la tutelle du Ministère chargé du Commerce et de l'Artisanat. C'est ainsi qu'au début de 1994 (deuxième phase) la planification opérationnelle a été remaniée avec un plan distinct pour chacun des deux volets, appui institutionnel et promotion de l'artisanat. Les BA sont donc autonomes de fait mais la définition et la reconnaissance d'un statut juridique propre demeure un résultat à concrétiser.

L'un des objectifs principaux étant d'arriver à l'émergence d'une structure faîtière (en l'occurrence une Chambre des métiers), le BA a dernièrement opéré un plus net ciblage des métiers et des groupes à appuyer. Ainsi désormais le BA travaille prioritairement avec des groupes organisés ou des individus membres d'un groupe. De même il s'agit spécialement de faire la promotion de l'artisanat utilitaire. Or au départ le concept d'artisan était pris au sens large. Les secteurs concernés par les interventions du BA sont (sur la base d'une classification en vigueur au

Bureau international du Travail) : les métiers du bois (menuisiers, ébénistes, charpentiers), les métiers des métaux (soudeurs, fondeurs, forgerons, ferblantiers, feronniers), les métiers de la réparation et de la maintenance (réparateurs radio, TV, frigoristes, mécaniciens, garagistes), les métiers du textile (tailleurs, brodeurs, tisserands, tisseuses, teinturiers), les métiers du cuir (maroquiniers, cordonniers, bourreliers, tanneurs), les métiers de la transformation alimentaire (tenanciers de restaurant populaire, dolotières, extracteurs de matière grasse), les métiers du bâtiment (tâcherons, maçons, carreleurs, électriciens, plombiers, peintres, vitriers), les métiers de certains services (coiffeurs, photographes, imprimeurs). Du coup le secteur de l'artisanat d'art n'est plus du tout concerné comme le travail du bronze, le tissage traditionnel, etc.

L'évolution du projet peut être retracée par une vision globale de différentes phases. Si au départ, en tant qu'antenne du Ministère du Commerce et de l'Industrie, il s'agissait de mettre en place une structure d'appui, d'effectuer un travail de prospection et de sensibilisation, la planification conçue en 1993-1994 a consisté à mettre l'accent sur la structuration des organisations, à rendre les BA plus opérationnels, par un ciblage des prestations et des groupes, une spécialisation des tâches entre les différents agents et l'introduction d'un système amélioré de planification et de suivi-évaluation. L'accent est mis aussi sur l'émergence des femmes dans les métiers porteurs.

La phase 1994-1996 a visé le renforcement des groupes et l'introduction de nouveaux outils de promotion : mise en place d'un volet de financement et de gestion ; soutien à la participation aux foires nationales et internationales.

Au cours de cette phase, un nouveau résultat à atteindre consistait dans la préparation des artisans et du personnel des BA à l'autonomisation. C'est effectivement au début 1994 qu'un plan distinct a été élaboré pour chacun des deux volets d'appui institutionnel et de promotion de l'artisanat. Depuis 1994 le BA a atteint sa pleine force. En somme la composante « promotion » de l'artisanat du BA soutient un groupe cible bien délimité, méritant d'être accompagné dans son essor et incluant désormais expressément des femmes artisans. Le Bureau collabore étroitement avec le groupe-cible pour l'analyse de ses besoins et pour la conception, la réalisation et le financement d'actions nécessaires à son développement et à son autonomisation.

L'aide à l'accès aux financements et à la gestion des crédits

Les interventions du BA dans le domaine financier ont été décidées et organisées plusieurs années après l'installation des deux agences. Elles ont pris un « rythme de croisière » seulement à partir de la fin de l'année

1995. Les actions développées en ce domaine sont diverses ; elles consistent dans : la mise à disposition d'informations financières, l'appui au montage et l'étude des dossiers financiers, la mise en relation avec les institutions de crédit, l'appui à l'utilisation et à la gestion des concours obtenus, le suivi des artisans bénéficiaires de crédits, la distribution de petits prêts directs sous certaines conditions.

Ces actions se sont traduites plus concrètement par la signature de protocoles d'accord avec des institutions de financement et d'autres dispositifs d'appui spécialisés permettant la constitution d'un fonds de garantie (depuis novembre 1994), la mise en place d'un fonds d'action rapide (FAR) au sein même du BA, l'incitation à la constitution de fonds propres. Au plan interne, des critères d'appréciation des dossiers ont été définis et une organisation en vue du suivi des dossiers et des réalisations a été mise sur pied.

Les bénéficiaires de l'appui du BA en vue de financements sont choisis parmi les artisans organisés dans tous les secteurs ciblés par le BA et encadrés. « Encadrés » signifie qu'il s'agit de groupes ou d'individus répondant aux caractéristiques suivantes : connaître les BA, être connu des BA depuis six mois au minimum ; participer aux activités des BA (épargne, réunion, formation) ; présenter un compte d'épargne ouvert dans une institution spécialisée.

Par ailleurs, les opérations qui sont appuyées sont celles ayant une rentabilité prouvée et représentant une extension ou une diversification des activités pour la production des biens et services marchands. Il s'agit du financement des matières premières et des frais d'approche pour réaliser des commandes, marchés, manifestations commerciales ou bien du financement d'investissements productifs (achats d'équipements, travaux d'extension ou d'amélioration de l'outil de production).

L'accès au financement est soumis à d'autres conditions, classiques en ce domaine, dont la fourniture des renseignements nécessaires à la constitution et à l'analyse du dossier de financement, le paiement des frais de dossier, la contribution par un apport personnel, l'engagement à constituer des fonds propres.

De manière dérogatoire, un fonds d'action rapide (FAR) a été mis en place au sein du BA. Il a une dotation de 1 million et est la seule forme d'appui financier direct. Le BA n'étant pas un projet de financement, ce fonds a pour objet la résolution de problèmes purement ponctuels. Il permet des prêts à court terme pour des commandes fermes (79) et des

(79) Dans la précédente réglementation burkinabè des marchés administratifs les fournitures de biens et services d'un montant inférieur à 15 millions n'étaient pas soumis aux lourdes procédures publiques d'appel d'offres. Les services de l'Etat ou de ses démembrements passaient directement commande aux fournisseurs et prestataires. La catégorie « bons de commande » évoquée dans la situation de l'activité financière du BA correspond à des actions de préfinancement, par cette structure, du marché obtenu par l'artisan dans le cadre de cette procédure de gré à gré.

événements commerciaux. Il permet aussi de financer la réalisation de prototypes ou de subventionner de petits équipements liés à la formation organisée par le BA en faveur des groupes. Les crédits octroyés ne dépassent pas 200 000 francs et sont remboursables dans un délai maximum de 60 jours et pour les événements commerciaux une semaine au plus tard après la manifestation commerciale. La modicité de la dotation de ce fonds est largement compensée par la rapidité de sa reconstitution. Quant aux subventions, elles sont limitées à 50 000 francs. Au reste, le FAR ne fait que compléter l'accès au financement des institutions financières suivantes et selon leurs tranches propres d'intervention : PRODIA de 50 000 à 500 000 francs, CNCA (Caisse nationale de crédit agricole) de 500 000 à 2 millions de francs, PAPME pour un montant supérieur.

L'essentiel de l'appui du BA en matière de financement s'effectue donc en collaboration avec des institutions financières ou d'autres dispositifs d'appui spécialisés. Des protocoles d'accord ont ainsi été signés avec les organismes suivants : la CNCA, le PAPME, le BAME, PRODIA, la Caisse populaire régionale.

L'accord signé entre le BA et le BAME prévoit que le BA traite des aspects techniques ainsi que du suivi technique (audit technique, sensibilisation, encadrement) des projets financés dans le cadre de l'accord. Le BAME s'occupe du montage financier des dossiers, du suivi financier des projets financés, sensibilise l'emprunteur au remboursement et suit le décompte des versements. Le financement lui, provient d'une autre structure (ex-CFD, PAPME, etc.). Les promoteurs encadrés par le BA peuvent ainsi avoir à faire à plusieurs structures spécialisées traitant chacune un volet particulier de son dossier mais ces opérateurs sont en fait pris en charge par le BA qui devient, par souci de simplification et d'efficacité, leur seul interlocuteur.

En ce qui concerne le PAPME, le BA peut lui soumettre des projets dans le cadre de ses financements. Par ailleurs, le PAPME peut adresser au BA des promoteurs « PAPME » mais qui sont susceptibles d'obtenir des services que les BA peuvent offrir.

Les candidats aux crédits CNCA doivent répondre aux conditions d'octroi et de gestion de cette banque ainsi qu'aux conditions d'éligibilité définies conjointement par elle et le BA. Les conditions définies par la CNCA sont proches de celles du marché. Le financement concerne des crédits d'équipement (moyen terme) et des crédits de fonds de roulement (court terme). Les taux d'intérêts appliqués sont les taux en vigueur sur le marché. Les conditions imposées par la CNCA sont entre autres : la caution solidaire, l'ouverture d'un compte à la CNCA, une situation d'endettement saine, un apport personnel équivalant au moins à 10 % du financement et le paiement des frais de dossier, la domiciliation des ventes si possible, le concours du fonds de garantie interne au

groupement artisanal engagé à hauteur de 20 % du montant sollicité. Certaines conditions particulières concernent la constitution d'un comité de gestion et de suivi des crédits interne au groupement artisanal, l'obligation d'être suivi techniquement par le BA (ou par tout autre organisme compétent agréé par le BA).

Il existe dans le cadre de la Coopération CNCA-KFW (la Banque allemande de développement) un fonds de garantie (créé en novembre 1994) voué à appuyer les opérations de crédit initiées par la CNCA en faveur des artisans ciblés par le BA. La dotation du fonds est d'environ 45 millions de francs CFA et couvre les crédits à hauteur de 40 %.

Telle qu'elle a pu être établie au moment de la présente enquête, et pour plusieurs périodes comptables composant les phases du projet, la situation des activités de financement autorise les commentaires suivants.

A l'issue d'un premier exercice dans l'activité de crédit – 1996 – les appuis concernaient quelques dizaines d'artisans. Dans le cadre d'un financement FAR, les crédits accordés par rapport aux crédits demandés représentent un taux de sélection de l'ordre de 89 %. Par type d'utilisation on note que le crédit accordé en soutien à des manifestations commerciales représente 74 % des engagements du FAR. Les femmes ont bénéficié de 86 % des montants accordés, les hommes de 14 %. Les crédits « bons de commande » représentent 26 % des sommes allouées (à raison de 40 % pour les femmes et de 60 % pour les hommes). S'agissant d'un financement par la CNCA : le taux de sélection est de 67 % dont 83 % au profit des femmes contre 17 % au profit des hommes. Quant au volet BAME, il s'agit d'un autre type d'intervention pratiquée par le BA : non plus des dossiers montés par la structure et qu'elle présente au financement de dispositifs spécialisés – comme elle le fait par ex. avec la CNCA –, mais des dossiers transmis par le BAME au BA pour étude technique.

Du côté du recouvrement on note un seul retard, un seul non remboursement (pour cause de maladie), le reste des prêts étant entièrement remboursés ou ne présentant aucun problème d'impayés. Le taux de remboursement est estimé à plus de 95 % par le BA pour l'ensemble des prêts accordés et appuyés par cette structure.

La spécialité du BA : l'offre de solides appuis techniques

Le Bureau des artisans propose à ses groupes-cibles des services directs – individuels mais transitant toujours par un groupe ou une association – et indirects – promotion et consolidation des groupes –, et associe les utilisateurs à l'analyse des besoins et à la planification, la réalisation et le financement d'actions. On ne relève, en ce domaine d'intervention, aucune condition particulière de sélection. Il suffit que

l'exploitant exerce à titre principal dans le métier de l'artisanat utilitaire et que son activité ne soit pas en phase de création.

Pour certaines activités, le BAB demande un apport de la part du promoteur ; c'est par exemple de cas des activités de formation dont le coût est couvert à hauteur de 10 % par les bénéficiaires. Par ailleurs on note l'existence d'un lien entre les appuis en vue d'un financement et les appuis non financiers. En effet pour bénéficier d'un appui du premier type il faut d'abord être encadré ; par ailleurs l'obtention d'une aide financière entraîne un suivi de réalisation exercé par le BA.

Les interventions non financières du BA sont nombreuses bien que fortement convergentes et complémentaires. Il est nécessaire, pour les présenter, de les organiser en groupes. La longueur de leur énumération, qui renvoie en fait à des activités concrètement et très sérieusement mises en œuvre – et dont on a pu confirmer leur existence et leur fréquence lors de l'enquête –, suffit à montrer qu'il s'agit là de l'apport le plus important du BA à la promotion de l'artisanat.

Dans le domaine de l'approvisionnement, de la production et de la commercialisation les actions consistent en : appui à l'amélioration des produits et de la production, conseils pour le choix des équipements, aide à l'acquisition de l'équipement de production, aide à une meilleure utilisation des équipements, suivi et conseil en gestion de production et de produits, appui à la réalisation d'achats groupés, assistance aux événements commerciaux nationaux et internationaux, mise en relation avec des fournisseurs et des clients, conseil en matière de fixation des prix.

Dans le domaine de la formation et du perfectionnement techniques on note les services suivants : perfectionnement technique dans les différentes filières, formation en gestion adaptée aux besoins des artisans, initiation des artisans aux nouveaux équipements.

La mise à disposition de services communs consiste notamment en : locaux équipés pour les rencontres et les échanges à la demande des artisans, secrétariat et travaux de saisie, devis, dossiers, correspondances, photocopies.

Dans le domaine du conseil le BA intervient sous forme de : conseils techniques, suivi en matière de gestion, production, commercialisation, appui à l'organisation des groupes, conseils juridiques.

En matière d'information l'appui concerne : l'information technique – exploitations de revues et manuels techniques sur différentes filières –, l'information commerciale – réseaux de fournisseurs et des clients, foires, opportunités d'affaires –, l'information juridique, l'information sur les organismes d'appui, les ONG spécialisées, les organisations professionnelles de la sous région etc.

Enfin s'agissant d'appui à l'organisation, le BA offre des prestations sous forme : d'aide à la création des structures d'action et de représentation des artisans, d'aide à leur fonctionnement,

d'accompagnement dans la recherche de la forme appropriée pour les organisations professionnelles, d'aide pour favoriser les contacts et les échanges d'expériences entre organisations similaires au Burkina Faso et hors du pays, d'appui dans la consolidation des organisations et dans l'affirmation de leaders.

Dans ces conditions on ne sera pas étonné de constater que le BA de Bobo-Dioulasso encadrait, au moment de l'étude, 908 artisans (dont 211 femmes et 697 hommes) répartis en 24 groupes (dont 11 groupes de femmes et 14 groupes d'hommes). La taille des groupes est très variable, elle est comprise entre 4 et 200 membres. On compte 13 groupes légalisés, les autres étant encore au stade informel ou en voie d'être officiellement agréés.

Des charges, de la pérennité de la structure et du contrôle des activités

Toutes les charges de fonctionnement sont et seront prises en charge par la Coopération allemande sous forme de subvention. Aussi les deux BA, dans leur planification, ne posent pas les problèmes en terme financier mais en terme d'activités à réaliser.

Le projet dans sa phase actuelle ne se préoccupe pas d'autofinancement mais vise plutôt à une certaine autonomisation. Autonomisation ici doit s'entendre au plan du fonctionnement de la structure et non dans une indépendance financière vis-à-vis des bailleurs de fonds. Cette notion d'autonomisation recouvre pour le BA deux réalités : d'une part la pérennisation des deux Bureaux à travers la structure et les activités ; d'autre part la pérennisation des organisations d'artisans.

A cet effet, pour la phase suivante du projet, les orientations du BA ont été tracées selon quelques principes. D'abord, accorder la priorité à la pérennisation des groupements formels ou informels, ces groupements devant exister et survivre indépendamment des BA, au-delà de l'existence limitée et programmée de ces derniers ; ensuite s'assurer que toutes les prestations des BA renforcent en même temps la cohésion et le fonctionnement interne des groupes, ainsi que leur capacité d'autofinancement ; adapter de façon propice la gamme des prestations et les réaliser selon les besoins changeants des groupes ; favoriser l'évolution de l'atelier périodique de suivi et d'orientation vers un comité permanent en tant que partie intégrante du projet ; rechercher la forme sous laquelle les BA pourront être soutenus lorsque l'intervention allemande directe aura cessé et prévoir des mesures de préparation pour la phase après leur autonomisation.

Dans ces conditions, on voit que les recettes réalisées par la structure à travers ses prestations peuvent venir en diminution des dépenses mais qu'elles resteront marginales par rapport au coût de fonctionnement.

Pour l'essentiel les travaux d'évaluation, sérieux et réguliers, relèvent d'un exercice interne et se réfèrent plus à des indicateurs de résultats qu'à des analyses des effets induits par le dispositif. Un plan d'opération est élaboré pour chaque phase et subdivisé en nombre d'années composant la phase. Il mentionne toutes les activités possibles de soutien. A partir du plan d'opération chaque collaborateur établit son programme de travail mensuel. Ce programme fait mention des délais d'exécution, des indicateurs et comporte un volet évaluation. Ainsi chaque collaborateur a une fiche de suivi individuel. Le programme individuel est ensuite harmonisé avec ceux des autres collaborateurs donnant ainsi le plan d'activité mensuel du bureau. Deux fois par mois, une réunion d'évaluation est tenue en présence du coordonnateur où chaque collaborateur indique dans quelle mesure il a réalisé son programme de travail et /ou pourquoi il a pris du retard. Le suivi est matérialisé par des notes, des procès-verbaux, des tableaux, des listes des activités menées, des indications de temps consacré à chaque activité. Il est ensuite fait une synthèse semestrielle des actions entreprises.

A partir du plan d'activité mensuel et des fiches de suivi individuel, le projet peut faire ressortir à tout instant : l'ensemble des activités menées au cours de la période ; le nombre d'heures vouées à chaque activité ; le nombre de groupes concernés par une activité ; le nombre d'artisans concernés par une activité.

Par ailleurs, et sur cette base d'informations, une évaluation externe est réalisée à la fin de chaque phase par des experts allemands. Ainsi le projet a connu trois missions de contrôle d'état d'avancement : une première mission en septembre-octobre 1991, une deuxième en novembre 1992, une troisième en septembre 1995.

Des modifications et des compléments touchant à l'organisation et au fonctionnement des BA sont introduites par ses responsables à la suite de ces évaluations externes. Celles-ci se prononcent sur la continuité et les modalités de l'appui dispensé aux artisans.

6.2. PAB (Burkina Faso)

Programme d'appui à la promotion des artisans burkinabè

Les points forts d'un dispositif financièrement menacé *

Le Programme d'appui à la promotion des artisans et de l'artisanat au Burkina Faso, connu sous son sigle PAB, a été créé en 1990. A l'origine la totalité de son financement, et, à l'heure actuelle l'essentiel de ses ressources proviennent de la Direction pour la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire (DDA devenue par la suite DDC) de la Suisse. On aura une idée de la taille et des moyens de ce dispositif en rappelant qu'il a été doté, lors de sa deuxième phase (avril 1992 à septembre 1993) de près de 108 millions, de 465 millions lors de sa troisième phase (octobre 1993 à septembre 1996), enfin de 891 millions pour la période allant d'octobre 1996 à septembre 1999.

L'opérateur en charge du fonctionnement quotidien du dispositif est l'Atelier Echanges (AE), Bureau d'étude également suisse.

Le dispositif d'appui se propose de favoriser l'émergence de noyaux autonomes d'artisans dans une perspective de constitution de groupes de pression, de représentation et de défense d'intérêts aux fins de développer les outils de production, de soutenir l'expansion des entreprises artisanales les plus dynamiques, de les faire accéder aux marchés publics et aux financements. Cette évolution doit tendre vers une meilleure organisation des milieux professionnels et une plus grande maîtrise, par les opérateurs concernés, du contexte économique et institutionnel au sein duquel ils agissent et prennent leurs décisions. Pour parvenir à ces résultats les appuis sont dirigés prioritairement vers les corps de métiers composant l'artisanat utilitaire et de service.

Au moment où le PAB était observé pour les besoins de la présente étude, il agissait dans six provinces du Burkina Faso. Son siège est basé à Ouagadougou après avoir été situé à Koudougou, ville qui continue d'accueillir la base opérationnelle du dispositif : le bureau conseil. En outre le PAB dispose de cellules provinciales dans la mise en œuvre de ses multiples et diverses interventions.

Une palette d'interventions modifiées sous la pression du public-cible

Les opérations d'appui du PAB étaient initialement orientées sur la formation, la structuration du milieu artisanal, la diffusion de l'information, la recherche des partenaires financiers et techniques. Dans son fonctionnement et sous la pression des artisans et de l'environnement d'autres outils d'intervention se sont développés. De sorte qu'au stade actuel les types d'actions de soutien sont largement diversifiés. On peut

* par Jean-B. Zett (FASEG).

très rapidement distinguer ceux qui se rapportent à la raison originelle du PAB de ceux apparus progressivement et qui caractérisent les opérations en cours.

Au titre des appuis développés dès l'origine et demeurés prioritaires figurent l'appui à l'organisation interne et externe par le développement d'associations et/ou de corps de métiers, la recherche de partenaires et l'information économique et technique ; l'appui à l'acquisition des marchés par la sensibilisation des organes d'attribution des marchés et par des actions de groupe pour l'obtention de marchés inaccessibles de façon isolée ; l'appui en atelier pour des réalisations de nouveaux produits et tous actes liés à la production (assistance technique, assistance à la gestion, montage de dossiers de financement, suivi de l'exécution des marchés, etc.) ; l'organisation de formations dans des domaines intéressant la collectivité des artisans (technique, gestion, marketing, confection de devis, réponses aux appels d'offre, etc.) ; l'aide à la recherche de financements et de partenaires financiers. Au titre des principales activités apparues par la suite ou assumées de manière transitoire par le PAB on peut relever la dotation d'un fonds de garantie en cours de constitution au moment de l'enquête, l'exercice d'une caution morale en vue des financements extérieurs et les prêts aux artisans.

Le PAB intervient auprès des entreprises artisanales en extension – et non pas en création, la distinction a toute son importance en cohérence avec les buts ultimes du dispositif – qui mènent, on l'a dit, des activités dans l'artisanat utilitaire et de service. C'est à partir de 1993 qu'une procédure de sélection des artisans et de leur unité prend forme.

Les critères de sélection relatifs à l'entreprise sont, brièvement : le degré d'équipement, le nombre d'apprentis, la localisation, l'exercice de l'activité à plein temps. Quant à l'entrepreneur-artisan les critères de sélection sont : le savoir-faire, l'expérience, le dynamisme et la capacité potentielle à négocier des marchés. Priorité est accordée aux entreprises des branches du bâtiment, de la mécanique et de la forge.

Ces principes sont à compléter de considérations d'économie spatiale : si, à l'origine, le PAB s'intéressait indifféremment à l'artisanat en milieu rural et urbain, dès sa troisième phase il a amorcé un recentrage sur les artisans situés en zones péri-urbaines et urbaines qui seraient porteurs d'un plus grand potentiel de développement que les artisans ruraux jugés trop contraints par des marchés saisonniers et la taille limitée de leur clientèle de proximité.

Du soutien aux individus à l'organisation du milieu

Le programme mis en place en 1990 par la Direction pour la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire (DDA) de la

Suisse (DDA) et l'Office National de la Promotion de l'Emploi (ONPE) du Burkina Faso est issu du projet d'appui au Centre National de Perfectionnement des Artisans Ruraux (CNPAR) déjà financé par la DDA de 1973 à 1989. La DDA appuyait le CNPAR à travers son Service d'assistance, conseil et soutien (SACS) qui disposait d'un corps de conseillers dans les villes secondaires du pays et soutenait les artisans par le crédit, la formation et le conseil technique. C'est suite à des études et des évaluations entreprises entre 1985 et 1990 qui ont révélé certaines contre-performances du service d'assistance du CNPAR (importants impayés, problèmes de suivi et contrôle etc.) que deux conseillers suisses et quelques agents du CNPAR vont initier le présent programme d'appui aux artisans avec une équipe d'appui légère mais placée dès l'origine sous la tutelle du CNPAR.

Les interventions se structuraient alors autour de trois axes : d'une part la formation et l'information par des modules de recyclage, de perfectionnement et de spécialisation adaptés aux situations et besoins rencontrés et couvrant des disciplines ayant des liens étroits avec l'activité (technique, gestion, administration et organisation des unités de production, commercialisation) ; ensuite la fourniture de conseils et informations dans des domaines mal connus et faiblement maîtrisés par les artisans et la mise en place de cadres favorisant les rencontres et échanges d'expériences entre opérateurs expérimentés ; enfin la mise en relation des artisans avec les réseaux commerciaux pour l'approvisionnement en équipements et en matières premières, les institutions financières pour l'épargne et le crédit en particulier, les organismes de recherche et d'expérimentation pour la diffusion de l'innovation.

Le PAB, dans cette toute première configuration, disposait de six personnes et intervenait dans quatre provinces auprès de 500 artisans. Dans les faits, lors de cette phase initiale correspondant à la période du début 1990 à septembre 1991, le projet s'est surtout employé à mieux connaître le milieu artisanal à travers des études sociologiques et économiques. Il a aussi expérimenté quelques appuis. En 1991, une évaluation commanditée par la DDA et réalisée par le Bureau d'études Atelier Echanges (AE de nationalité suisse) révélait de sérieuses difficultés rencontrées dans la réalisation du programme au sein du CNPAR en raison de son cadre institutionnel caractérisé par une trop forte centralisation et, partant, inadapté aux opérations d'appui aux artisans. Il sera mis fin à cette première phase en 1991 et une conception nouvelle du projet dans ses aspects institutionnels et opérationnels verra le jour correspondant à sa présente formule.

Dans sa forme actuelle le nouveau dispositif d'appui est expérimenté depuis 1992 en régie et sa gestion est confiée à ce Bureau d'étude suisse Atelier Echanges (AE), spécialiste du monde de l'artisanat. Les considérations nouvelles qui guident l'intervention peuvent se résumer

comme suit : avec l'intervention du CNPAR et des autres structures d'appui à l'artisanat, les petits entrepreneurs ont acquis un minimum de savoir-faire, certes critiquable parfois au regard de la qualité des prestations, mais dont la mise en œuvre est contrainte par leur isolement vis-à-vis de leur contexte socio-économique et administratif et par leur ignorance des facteurs internes et externes qui conditionnent le développement de leur unité de production. L'objectif de l'appui est désormais d'arriver, d'une part, à faire émerger des groupes de pression d'artisans dans les villes secondaires et capables de se poser en partenaires avec les autres acteurs impliqués dans le développement, de négocier et d'influer les conditions d'un essor durable de leurs activités et, d'autre part, de parvenir à faire émerger et fonctionner des unités de production performantes en amenant les artisans à maîtriser et contrôler l'environnement de leur production. Le groupe cible demeure les artisans menant leur activité à plein temps et le but est toujours le développement de réseaux de relations avec l'administration, les acteurs financiers et techniques.

On comprend que, conformément à cette conception modifiée et adaptée du système d'appui, les outils d'intervention, certes divers, soient fortement complémentaires puisqu'ils consistent pour l'essentiel dans l'appui à l'organisation interne des artisans, l'appui à l'acquisition des marchés, la mise en relation des artisans avec les réseaux d'épargne et de crédit, l'information économique et technique, l'assistance en atelier pour rationaliser des productions ou introduire des innovations, enfin la formation par l'organisation de sessions spécifiques.

Il convient d'insister ici sur le fait que l'autofinancement ne faisait pas partie des préoccupations centrales des concepteurs du programme PAB. Par contre, l'accent était mis, dès le départ, sur la pérennité du dispositif qui devait s'opérer par le transfert des fonctions et d'outils d'appui aux artisans à travers leurs propres associations. En fin de programme, le dispositif devrait se réduire à une équipe légère qui fournirait des prestations rémunérées aux artisans et à leurs associations. L'équilibre financier et l'autonomie financière sont donc initialement et idéalement moins des objectifs que la question du transfert et de l'appropriation des initiatives d'une part et de l'autofinancement des milieux artisanaux organisés d'autre part.

Un dispositif d'appui sensible aux évolutions

Le PAB est actuellement dans sa quatrième phase. Entre les différentes séquences de nombreuses modifications sont intervenues dont seules les principales seront présentées.

On peut observer, en premier lieu, des modifications affectant son montage institutionnel. Durant la première phase d'expérimentation et

sous la tutelle du CNPAR, le PAB a acquis une meilleure connaissance socio-économique et technique du secteur de l'artisanat, de son mode de fonctionnement et a identifié la nature des blocages limitant le développement des unités de production. Il a par contre rencontré des difficultés dans la mise en œuvre du mécanisme d'appui. Ces difficultés étaient en partie liées au fait que l'intervention exigeait une souplesse au plan administratif et une proximité par une décentralisation des opérations ou une déconcentration ; or le CNPAR, qui avait la responsabilité de conduire le programme, se caractérisait par une trop grande centralisation et une logique de fonctionnement cohabitant difficilement avec celle du secteur privé. Des modifications vont donc être portées plus particulièrement aux conceptions et à l'organisation du dispositif d'exécution du programme pour l'adapter aux exigences du milieu artisanal.

La nouvelle conception de l'appui sera fondée sur une plus grande précision des objectifs qui sont désormais : l'émergence de noyaux d'artisans-entrepreneurs autonomes au moyen d'une part de la constitution de groupes de pression ou *lobbies* dans les centres urbains secondaires et d'autre part de la maîtrise, par les artisans, des facteurs et du contexte de la production.

La priorité est accordée aux artisans professionnels ayant une clientèle importante et régulière qui, par leur dynamique, peuvent avoir un effet d'entraînement sur les autres catégories d'artisans. Une attention doit être portée aux deux principales filières dans les régions d'intervention. L'accent est donc mis désormais sur l'émergence d'une élite et la constitution de groupes de pression dans le secteur artisanal, rendus aptes, par le biais d'un accroissement de leur capacité de négociation et d'influence et à travers les réseaux de relations avec les tiers, de perfectionner et de développer les entreprises artisanales en cause et de participer en tant que partenaires à la définition et à la mise en œuvre des politiques concernant leur secteur d'activité.

L'approche se veut également cohérente avec les règles de l'économie de marché et la logique de fonctionnement du secteur privé, et il est mis en place une équipe maîtrisant ces aspects. La démarche se veut aussi plus souple et participative : la méthode d'appui se fonde sur la recherche-action et la concertation avec les artisans afin de bien cibler les besoins et les actions de soutien à mettre en œuvre.

L'opération désormais conduite en régie confiée au Bureau d'étude AE va de pair avec une nouvelle articulation des acteurs en présence et une distinction entre les structures de décision et de concertation et les structures opérationnelles. Les relations avec les institutions publiques sont envisagées désormais dans une optique de coopération et sur la base d'un plan d'opérations et de rencontres semestrielles. Dans ce cadre, le CNPAR est seulement sollicité pour les activités de formation et la Direction de l'artisanat pour traiter les questions générales de promotion

du secteur. Au plan de l'organisation interne plusieurs modifications ont tendu à accroître la capacité d'action et l'autonomie de décision des cellules régionales.

Dans la seconde phase allant d'avril 1992 à septembre 1993 conduite par le consortium AE/AI – AI étant un Bureau d'étude burkinabè spécialisé dans le secteur artisanal –, les activités se sont surtout concentrées sur l'organisation et la structuration par une actualisation du potentiel d'association des artisans et dont le résultat a été l'adhésion des artisans concernés aux objectifs du programme. Il a été ainsi mis en place des associations d'artisans à l'échelle provinciale, regroupant différents corps de métiers et amorçant par là une cogestion de l'appui du PAB ; la formation technique et gestionnaire a fait l'objet de plus de cinquante actions dont 50 % environ ont été financées sur ressources propres des artisans ; l'appui à la recherche et à l'obtention des marchés a représenté plus de 25 % de l'ensemble des activités ; enfin l'accompagnement des artisans dans leurs relations avec les systèmes d'épargne et de crédit a débouché sur une collaboration non plus avec le Réseau des Caisses populaires du Burkina (RCPB) mais avec l'Union des coopératives d'épargne et de crédit du Burkina (UCECB), ce qui ne s'avérera pas, on le constatera, une très heureuse initiative.

Cependant, dans cette phase, et en dépit des infléchissements adoptés, le projet n'a pu respecter ses principes visant à se rapprocher des règles d'une économie marchande car la participation des artisans a dû être suscitée, et l'intervention dans ces conditions a davantage présenté un aspect de mise en place avec une logique d'aide ou de projet entretenant de ce fait des comportements dépendants chez les opérateurs. Les associations et les artisans étaient relativement passifs face au dispositif d'appui et l'animateur du PAB apparaissait par contraste comme un élément dynamique incontournable dans la relation PAB-artisans.

Des modifications ont été par ailleurs introduites pour asseoir le passage d'une logique fondée sur l'aide à une logique d'appropriation de l'appui. Les raisons d'un tel passage et des efforts réalisés pour tenter d'y parvenir tiennent d'abord à un des principes du programme qui est celui du développement d'un partenariat dans lequel l'esprit d'entreprise doit prédominer. Or durant les deux premières phases, le PAB a contribué à renforcer le caractère social de l'appui et à développer ses interventions de soutien en mettant l'accent sur le principe d'aide dans ses relations avec les artisans et leurs associations cultivant ainsi un esprit de type « projet ». En rupture avec cette conception, désormais, au-delà des subventions allouées, les associations et les entreprises artisanales appuyées doivent constituer des ressources propres. Les relations entre le PAB et les associations d'artisans sont clairement contractualisées dans le cadre d'un programme d'activités qui demeure financé, mais en partie

seulement, par le bailleur extérieur. Au plan des entreprises artisanales est introduit un principe de rémunération des services d'appui. Ainsi, pour certaines interventions du PAB un apport sous forme de subventions persiste mais, s'agissant des opérations donnant lieu à des profits à court terme, les bénéficiaires sont mis à contribution. Cette réorientation a permis d'atténuer le rôle prépondérant de l'animateur et d'amener les artisans à une meilleure participation au programme d'appui soit de façon directe et individuelle, soit au travers de leurs organisations. Parallèlement on note que prend de l'importance la mise en relation des promoteurs et de leurs organisations avec des compétences externes et autonomes – spécialistes des formations, experts et techniciens, bureaux d'études, etc. –, inflexion vue comme permettant de pérenniser un système d'appui et de développer des complémentarités entre le secteur artisanal et des secteurs voisins.

Des changements ont accompagné l'introduction de la notion d'« entreprises perfectibles » dans le public-cible. Durant la seconde phase les artisans susceptibles d'avoir accès aux appuis du PAB devaient appartenir à un des corps de métier mis en place. Comme cette séquence a surtout consisté en des activités de mobilisation et d'adhésion des artisans au programme d'appui, l'intervention du PAB donnait l'impression que l'appui s'adressait au plus grand nombre. La troisième phase (1993-1996) voit une précision s'opérer dans le statut du public visé et dans les critères d'accès à l'appui, par la définition d'une approche orientée en priorité vers les artisans disposant d'une capacité individuelle de perfectionnement et dont l'outil de travail et plus globalement l'entreprise sont jugés susceptibles de développement. Le PAB ne favorise donc plus simplement la structuration du milieu artisanal, mais travaille désormais à consolider les ateliers présentant des éléments de dynamisme technique et économique, qu'ils soient membres ou non des associations ou corps de métiers créés. Les critères de « perfectibilité » empruntés en partie au PEAB (Programme endogène d'appui à l'artisanat burkinabè, dispositif mis en place par Swiss Contact, une ONG suisse) sont : la taille (le nombre d'apprentis, le chiffre d'affaires), le degré d'équipement, la capacité financière, le contenu du projet d'avenir de l'artisan, sa capacité à négocier des marchés, sa capacité à valoriser efficacement l'appui reçu. Un échantillon de 100 à 150 unités « perfectibles » est identifié pour bénéficier de façon prioritaire de l'appui. C'est dans cette même veine que l'assistance du PAB se focalise désormais sur les zones urbaines et périurbaines avec une priorité donnée aux activités de construction, de forge et de mécanique. Il est apparu en effet qu'en zone rurale, l'artisanat se caractérisait par une clientèle locale trop étroite et de faibles perspectives de marchés limitant ainsi considérablement l'évolution des ateliers vers de véritables entreprises.

*Des interventions financières non prévues
mais progressivement significatives*

Le schéma d'intervention du PAB dans le domaine financier ne prévoyait au début que la mise en relation des artisans avec les institutions financières et l'accompagnement de ces artisans dans la mise en place de structures d'épargne et de crédit. Mais, avant même que ce partenariat financier ne soit développé, le dispositif s'est vu obligé d'initier sur ses moyens propres un volet de prêts directs pour répondre aux besoins pressants de financement des artisans. Il a expérimenté également d'autres formules d'appuis financiers.

S'agissant des aides directes le PAB pratique tout d'abord des prêts aux entreprises artisanales. Mis en place dès la fin de l'année 1993, le prêt direct aux artisans ne faisait pas partie des outils d'intervention du PAB qui ne disposait d'ailleurs pas de compétences et d'organes adaptés à ce type d'activité. Mais le besoin de crédit s'est fortement exprimé à la suite des résultats importants atteints par le PAB, dans les secteurs de la formation technique, de la création de nouveaux produits et de leur commercialisation, et de l'acquisition des marchés administratifs. Ces interventions ont en effet accru les besoins de financement en fonds de roulement dans l'exécution des marchés, en trésorerie pour couvrir la participation à des événements commerciaux (foires, salons, etc.), en investissements (matériel, équipements) pour accroître le potentiel de production des unités.

Face à l'inadaptation des institutions financières dans leurs modes d'action ou dans leurs concours aux besoins ainsi exprimés et devant la nécessité d'une solution rapide, le PAB a été conduit à développer un volet de crédit à court terme à partir de son propre fonds de roulement. Le taux de recouvrement des prêts venus à échéance en 1995 était de 95 %. Malgré sa volonté, dès cette année-là, de se désengager de ce type d'opération, le PAB a continué de procéder à des prêts destinés au préfinancement des marchés dans quelques cas d'urgence. Le montant total octroyé fin 1996 était de l'ordre de 61 millions avec un taux de remboursement de 98 %.

Suite à une demande du Bureau provincial du Passoré, le PAB est en train d'expérimenter un fonds de crédit – dit fonds rotatif – géré par l'association en vue du préfinancement des marchés. Sa mise en œuvre a nécessité la participation du PAB sous forme de crédit à un taux nul remboursable au bout d'un an, d'un montant de 2,5 millions et le blocage de l'épargne de l'association. Ce fonds est fonctionnel depuis 1995 et son encours à la fin d'octobre 1996 est de 2,4 millions. Un comité de crédit a été mis en place qui représente l'organe exécutif du Bureau dans le domaine du crédit et dont les membres, élus, sont chargés d'instruire les demandes des artisans. Il se réunit au moins tous les 21 jours. Les conditions d'accès au crédit sont les suivantes : la destination du crédit

doit être le préfinancement d'un marché ; la demande est à accompagner d'un contrat de marché ou d'un bon de commande ; le taux d'intérêt affiché est de 5 % mais, ramené à l'année, il s'établit en fait à 20 % ; des garanties matérielles ou autres sont demandées. Le montant maximum de crédit est de 500 000 francs et le comité n'accorde qu'un seul crédit à la fois compris entre 250 000 et 500 000 francs. Le délai de remboursement est de 3 mois à échéance unique. C'est l'artisan demandeur qui couvre le risque.

Les résultats du fonctionnement de ce fonds de crédit souple et peu coûteux dans son fonctionnement témoigne de la maturité de l'association du Passoré dans la gestion de l'argent.

Au total de ces deux premiers appuis (prêts directs et fonds rotatif), au plan financier, l'intervention directe du PAB entre 1993 et 1996 a permis aux artisans d'acquérir 170 crédits d'un montant global de 113 millions. Ces crédits étaient destinés soit au financement des foires soit au préfinancement des marchés conquis grâce aux liaisons du PAB avec le projet des villes moyennes, financé de manière significative par la Suisse, avec Faso Baara – organisme public de « redistribution » des marchés administratifs à de petites entreprises locales en vue de soutenir l'emploi et les revenus –, et avec d'autres acteurs encore.

Au moment de la présente enquête, un fonds de garantie était en cours de constitution. Le PAB, dans sa recherche de partenaires, a pris contact avec PRODIA – dispositif d'appui installé à Ouagadougou – pour le financement de l'exécution des marchés que les artisans acquéraient. Mais dans le mécanisme d'accès au crédit PRODIA par les artisans le PAB occupait une position centrale en ce qu'il constituait une garantie morale et technique pour le prêteur. Cette collaboration n'impliquait aucun risque en tant que tel pour PRODIA, puisque, on le verra, la procédure de sélection des artisans et les raisons mêmes du crédit constituaient en soi une garantie de remboursement. Les conditions d'octroi du crédit se révèlent souples et adaptées à l'activité de préfinancement des marchés et le PAB recherche une collaboration plus étroite entre les organisations des artisans et PRODIA dans la perspective de pérenniser cet outil de financement. Un protocole d'accord devait réunir la CNCA, RAFAD – organisme financier suisse – pour la mise en œuvre d'un fonds de garantie au sein de PRODIA. Ce fonds devrait permettre au PAB de retirer sa garantie institutionnelle du financement PRODIA et de propulser les organisations des artisans au premier rang des opérations. Dans ce protocole c'est RAFAD qui émet une garantie financière logée au sein de la CNCA et les derniers débats portaient sur le partage des risques entre RAFAD, la CNCA et PRODIA.

Le PAB dispense aussi des aides indirectes consistant à aider le milieu artisanal à trouver des partenaires financiers. Dans ce cadre le PAB a

développé des collaborations avec certains : l'UCECB dans un premier temps pour la mise en place d'institutions d'épargne et de crédit et le développement du crédit de proximité et six autres partenaires financiers que sont le FASI, la CFD, PRODIA, le Réseau des Caisses populaires et tout récemment le PAPME et le PDISAB pour les crédits de long, moyen et court termes. De ces partenaires financiers, la collaboration la plus remarquable est celle conduite avec PRODIA. La Caisse populaire et PRODIA interviennent surtout pour les crédits à court et moyen termes en majorité constitués de crédits de préfinancement pour l'exécution des marchés acquis.

Que ce soit pour le crédit de préfinancement des marchés ou celui couvrant les investissements, le partenariat financier ainsi mis en oeuvre ne dispense pas du respect des conditions de caution et de garantie qui demeurent de rigueur. En raison des limites du niveau d'organisation des artisans et de leur surface financière, leurs associations peuvent difficilement faciliter l'accès de leurs membres à ces crédits. Aussi c'est grâce à la sûreté morale et institutionnelle du PAB que ces collaborations ont débouché sur des aides concrètes dont bénéficient les artisans appuyés ou suivis par le dispositif.

L'UCECB avait été contactée dès la première phase pour aider à la mise en place d'outils d'épargne et de crédit ; l'implantation de structures *ad hoc* s'est accélérée avec une participation relativement importante des artisans dans la deuxième phase. L'objectif visé par le PAB à travers cette opération est d'actualiser la volonté et le potentiel d'épargne des artisans et de développer le crédit de proximité. La stratégie de l'UCECB est fondée avant tout sur la nécessaire constitution d'une épargne préalable à tout crédit par les agents économiques.

Au total, 20 coopératives d'épargne et de crédit (Coopec, unités locales du Réseau UCECB) ont été mises en place dans trois provinces en collaboration avec le PAB. Ces 20 Coopec regroupaient 2 007 membres en octobre 1996. Le montant des dépôts en épargne s'élevait à 57 millions. Quant aux concours financiers : on dénombrait 105 crédits pour un montant global de 7,9 millions. La faiblesse du taux de transformation de l'épargne en crédit montre que l'offre de crédit de proximité est très limitée et reste de ce fait un outil à développer. Le crédit de proximité est destiné à de petites commandes et de petits investissements dans la catégorie des artisans qui ont peu ou pas du tout accès au préfinancement des marchés des autres partenaires financiers du PAB.

En 1995 le PAB a rompu avec l'UCECB qui a été par la suite confrontée à des déficits financiers considérables et connaît une phase de restructuration. Au retrait de l'UCECB, il est apparu que nombre de Coopec mises en place ont été mal gérées et se caractérisent par des manquants importants. Face à ce bilan, le PAB, à travers son Bureau

conseil et avec l'appui de la DDA devenue entre temps DDC, a procédé à une opération de reconstruction de ces outils financiers.

Les relations tissées avec le Réseau des Caisses populaires (RCPB) touchent exclusivement la zone provinciale du Yatenga. Elles concernent les crédits de préfinancement de marché, couverts à 100 % par un fonds de garantie déposé au sein de la Caisse populaire de Ouahigouya et débloqué par la DDC essentiellement pour les réalisations du Programme des villes moyennes. Ce fonds de garantie n'est donc pas directement placé sous la responsabilité du PAB.

C'est en 1995 que le PAB a pris contact avec PRODIA, suite à son expérience de crédit direct et à la nécessité qu'elle avait de s'en dégager pour confier cette fonction financière à un acteur plus indiqué sur le plan technique. PRODIA constitue actuellement dans le domaine du crédit de préfinancement des marchés le partenaire par excellence des artisans appuyés par le PAB. Le crédit de préfinancement est une innovation issue du volet « recherche et acquisition des marchés » développé par le PAB. C'est un crédit individuel accordé à un artisan qui a obtenu un marché par le biais du dispositif ou directement par son propre démarchage et qui, au stade de l'exécution, est confronté au manque de moyens financiers pour engager les premières opérations. Ce sont au total deux niveaux de filtrage qui interviennent dans l'instruction des demandes de préfinancement de marchés. Au début de la collaboration avec PRODIA ce dernier exigeait du PAB une garantie institutionnelle et un suivi financier des entreprises financées. Mais on observe de plus en plus que la caution morale du Bureau provincial prend de l'importance : PRODIA accède en fait de plus en plus aux demandes de crédit formulées et recommandées par le Bureau provincial. Le taux d'intérêt est de 18 % et le plafond, de 3 millions en 1995 est passé à 5 millions ; le délai de remboursement n'excède pas 15 mois mais le déblocage des fonds est réalisé en 48 heures. La participation des entreprises artisanales prend la forme d'un apport exigé des intéressés de l'ordre de 20 à 25 %. Les garanties matérielles et morales exigées à l'origine par PRODIA ont été supprimées.

Les résultats de cette collaboration sont très positifs. Depuis 1995 les préfinancements par PRODIA des marchés acquis par les artisans se sont multipliés. La première année on comptait 10 dossiers de crédit pour un montant total de 26 millions sans retard de paiement. En 1996, on dénombrait 18 crédits d'une valeur totale de 62 millions avec des impayés de 24 % soit 14,9 millions fin décembre 1996 et 14 % en mars 1997. Les causes du retard des paiements proviennent des délais que les donneurs d'ordre des artisans accusent eux-mêmes au stade du déblocage des fonds en règlement de l'exécution des marchés. Les retards de paiement à PRODIA donnent lieu à des pénalités de 2 % par mois de retard.

Quant à la collaboration avec divers partenaires pour l'accès aux crédits d'investissement, elle concerne l'ex-CFD, le FASI (Fonds d'appui au secteur informel), le PDISAB et le PAPME (Projet d'appui aux petites et moyennes entreprises). C'est, pour le PAB, l'une des activités les plus difficiles à organiser et gérer en raison des exigences des institutions concernées qui limitent l'accès des artisans à ce type de crédit.

Ce sont des crédits de moyen et long termes, aux conditions de marché, imposant des dossiers « bancables » que la cellule économique du PAB aide à monter et supposant l'existence d'une comptabilité des exploitations et ateliers. Les garanties financières ou matérielles exigées doivent couvrir en outre 100 % du crédit. On comprend dans ces conditions que les crédits d'investissement n'aient progressé que lentement en nombre et en valeur. Quelques artisans cependant ont eu accès à ce crédit, traité au cas par cas par le PAB.

En conclusion des activités de partenariat financier, on peut dire que l'intervention indirecte du PAB dans cette mise en relation des artisans avec les organismes spécialisés a permis d'établir un premier réseau de relations institutionnelles denses dans un domaine où tout était à accomplir. Ce partenariat a permis ensuite de mobiliser d'importantes ressources financières. Ainsi les préfinancements des marchés ont, au total, concerné 20 crédits en 1995 d'un montant global de 40 millions et, en 1996, 28 crédits d'une valeur de 88 millions. En matière de crédits d'investissement, les artisans ont obtenu, en 1995, auprès de l'ex-CFD et du FASI, huit crédits pour un montant de 30 millions et en 1996 le nombre de crédit est passé à 12 pour un montant de 55,7 millions.

L'appui à la conquête des marchés

Ce volet de l'intervention du PAB fait partie intégrante de ses objectifs de base et repose sur l'axe programmatique visant l'émergence de *lobbies* d'artisans dans les centres urbains secondaires du pays. Il s'agit de faire en sorte que les artisans-entrepreneurs des zones concernées deviennent les principaux adjudicataires des marchés régionaux. Pour ce faire, le PAB accompagne et appuie les artisans pour que les institutions et commanditaires les reconnaissent comme partenaires prioritaires des marchés locaux par la mise en oeuvre des actions suivantes : l'information et la sensibilisation des institutions locales qui attribuent les marchés ; l'aide aux négociations entre les artisans et les administrations locales ; l'organisation de rencontres de concertation avec les organes attributeurs et la Direction de l'artisanat du Ministère afin que les conditions et les procédures d'octroi des marchés soient mieux adaptées à cette population d'opérateurs économiques.

Pour les artisans eux-mêmes cet appui devient une priorité. Ce vecteur est vu comme l'un des plus aptes à améliorer leurs conditions de

production et à faire prospérer leurs établissements. La stratégie du PAB a consisté en un repérage de marchés, jusqu'ici organisés de manière centrale et à l'échelon national et de ce fait accaparés par les grandes entreprises, et dont certains peuvent être investis avec succès par les artisans – dès lors qu'ils présentent une offre technique et financière adaptée – moyennant éventuellement des compléments de formation et des appuis et suivis de réalisations. La position du PAB dans la recherche et l'acquisition des marchés est presque identique à celle qu'elle a dans le domaine du crédit : celle de proposer sa garantie institutionnelle ou morale. Les organes qui octroient les marchés ont en effet besoin de garanties qui sécurisent les investissements en cause et le PAB a fait jouer sa solidité auprès des clients pour permettre l'accès des artisans à nombre de marchés. Il a aussi, on l'a vu, consenti des crédits de préfinancement pour soutenir et compléter cette intervention.

L'intervention du PAB en faveur de l'accès aux marchés par les artisans et entrepreneurs est loin d'être négligeable : en 1995 ce sont 204 marchés d'un montant global de 732 millions et, en 1996, 94 marchés dont les chiffres d'affaires s'élevaient à 280 millions qui ont été ainsi ventilés entre les petits opérateurs locaux. Au total, 298 marchés ont été adjugés aux artisans entrepreneurs affiliés au PAB pour un montant global de 1 milliard. Les activités ayant été les plus prolifiques sont : la réalisation de bâtiments, l'installation et l'entretien de moulins, la maintenance et la réparation de pompes, la fabrication de menuiseries métalliques. Dans cette dynamique économique les artisans ont accru leur capacité de négociation des marchés – les marchés obtenus par les artisans sans l'appui du PAB passant de 4 en 1995 à 124 en 1996 –, même s'il convient de relativiser ce phénomène en raison de l'absence de références précises sur le nombre de marchés conquis par ces mêmes opérateurs avant l'installation et l'intervention du PAB.

La diversité et l'importance des appuis techniques

Le suivi-conseil et l'accompagnement de l'entreprise recouvrent les domaines technique, économique et organisationnel des unités de production. Cet appui est lié aux marchés acquis ou à ceux qui virtuellement sont saisissables, aux modes de financement et à l'innovation dans la chaîne des produits fabriqués. C'est le Bureau conseil qui organise et gère cet appui. Les activités menées dans ce cadre sont ponctuelles ; elles évoluent selon la demande des artisans. Il s'agit principalement : d'un appui en vue de l'obtention d'un marché ou d'un financement à travers le soutien prodigué par les agents du PAB en matière de gestion d'une opération ou plan d'exécution ; de l'établissement d'un devis et du calcul des coûts, de l'élaboration des réponses aux appels d'offres, du montage des dossiers de financement

auprès des bailleurs de fonds, de la confection de dessins et de projets techniques à présenter aux clients. L'appui peut aussi porter sur l'exécution d'un marché et le suivi du financement ; il s'agit, dans le cadre d'un marché déjà acquis par les artisans, d'offrir une assistance technique dans la réalisation des opérations physiques, voire suivre son financement. L'aide du PAB peut consister dans la recherche de nouveaux produits, la mise en place de nouvelles techniques de fabrication, la formation et le perfectionnement du savoir faire dans ces domaines. L'appui-conseil en gestion de l'entreprise (approvisionnement, fiscalité, commercialisation...) et les prestations d'ingénierie complètent la gamme des interventions du PAB.

Les prestations sont facturées aux demandeurs à des tarifs adaptés au type de clientèle, généralement au coût réel (et selon les barèmes des bureaux d'études locaux) pour les particuliers, les organismes privés et parapublics. A l'égard des artisans demandeurs les tarifs varient entre 10 et 40 % du coût réel. La contribution financière est jusque-là négociée au cas par cas au regard des effets plus ou moins lucratifs des prestations servies.

Les résultats des activités du Bureau conseil révèlent que les prestations les plus demandées sont les études et les suivis de réalisation. Les artisans entrepreneurs et leurs associations restent les plus gros demandeurs : leur part représente plus de 50 % de l'ensemble des prestations.

Du côté des artisans, les formations demandées sont à dominante technique. Elles concernent surtout la recherche de nouveaux produits et/ou de nouveaux procédés de réalisation. De nombreux corps de métiers ont reçu une formation dans ce sens. Les nouveaux créneaux expérimentés portent notamment sur la fabrication de coffres-forts modernes, de tombereaux à ordures, de divers équipements agricoles (charrues, charrettes, brouettes), etc.

Les bilans permettent d'observer que la contribution des artisans au financement des formations et sessions de perfectionnement va croissante – évoluant par exemple en 1995 de 13 à 55 % selon les corps de métiers – et que ce résultat peut être jugé positif compte tenu de ce que cette participation est une nouveauté dans le secteur de l'appui.

*L'aide à l'organisation interne des artisans :
une action peu spectaculaire mais efficace*

Cet outil procède de l'objectif relatif à l'émergence et au fonctionnement autonome de groupes de pression d'artisans dans les centres secondaires du pays, groupes capables de négocier et de gérer l'essor de leur secteur d'activité avec les autres partenaires de l'économie. La deuxième phase du PAB a surtout été consacrée à

mobiliser les artisans dans les zones d'intervention et à les regrouper dans des associations par corps de métiers qui ont formé, à l'échelle provinciale, des « Bureaux des artisans ». Ces bureaux ont pour fonction globale la représentation et la défense des intérêts de leurs membres. Ce qui signifie plus concrètement et précisément la promotion de l'artisanat dans les centres urbains, l'organisation de sessions de formation professionnelle aussi bien pour les patrons que pour les apprentis, la représentation des artisans et la conduite de négociations pour améliorer leurs conditions économiques et professionnelles auprès des autorités administratives, la mise en oeuvre de partenariats avec les acteurs présents dans leur environnement.

Une Union ou coordination a été mise en place en juin 1995, regroupant les Bureaux provinciaux des artisans des provinces du Bulkimédé, du Sanguié, de la Sissili et du Yatenga à Yako dans la province du Passoré. Elle travaille à la consolidation des associations provinciales par l'inventaire des besoins, le pilotage, la coordination et l'organisation des activités apportées en réponse par les Bureaux provinciaux, l'appui à la recherche des marchés, la sauvegarde des principes d'équité et d'égalité face aux prestations, le contrôle et le suivi du fonctionnement des associations des artisans, la représentation et la défense des intérêts des artisans au niveau national. L'Union se réunit régulièrement tous les deux mois et collabore avec le PAB dans la définition des actions à entreprendre.

Les activités menées depuis sa création sont un indicateur d'un début d'apprentissage et de maîtrise de son rôle d'agent négociateur des transformations nécessaires au sein du secteur artisanal. Ainsi elle a organisé une rencontre avec les artisans de la ville de Fada N'Gourma dans la perspective de leur organisation, pris contact avec les organisations d'artisans au Mali dans le cadre de la préparation des journées de réflexion des artisans du réseau sous-régional durant le SIAO (Salon international d'artisanat de Ouagadougou), mené un débat avec les artisans bénéficiaires des autres programmes d'appui dans l'objectif de dégager la position des artisans vis-à-vis d'un réseau inter-pays, etc.

Les performances de l'appui à la structuration et à l'organisation des artisans se mesurent notamment au fait que l'Union, les Bureaux provinciaux et les groupements des artisans sont tous agréés par les ministères techniques. Ce qui signifie que ces organisations disposent d'un statut, d'un règlement intérieur et confectionnent des programmes d'activité. Sur le plan numérique l'ensemble des associations des artisans appuyés par le PAB regroupent près de 2 136 artisans dans cinq provinces dont 1 220 peuvent être considérés comme des membres actifs car ayant totalement acquitté leur frais d'adhésion et 601 cotisent régulièrement au sein de leur association.

Au plan organisationnel la dynamique associative indique des évolutions contrastées : certaines associations provinciales fonctionnent

de façon relativement efficace et produisent de bons résultats tandis que d'autres ne parviennent pas à provoquer un processus de renforcement des activités artisanales dans leurs zones en raison de dysfonctionnements internes. Au plan des activités menées les Bureaux provinciaux ont surtout axé leurs efforts sur la formation et le perfectionnement dans les domaines techniques durant les deuxième et troisième phases.

Au total le PAB par son action visant à casser l'isolement des artisans a initié une dynamique certaine de structuration du milieu dans les zones où il intervient. Mais la jeunesse des organisations mises en place et leur faible niveau d'organisation et de performance interroge sur le processus de pérennisation du dispositif et pose comme préalable la maîtrise et le contrôle par ces associations de leur organisation et de leurs activités.

L'efficacité de l'aide à la structuration, à la défense et à la représentation du milieu passe par l'entretien de liens entre le PAB et de nombreux autres organismes et services. Nombre de ces relations sont jusque-là nouées dans un cadre informel et l'effort est entrepris en vue de l'institutionnalisation de ces collaborations. Ainsi le PAB a-t-il développé des relations avec le programme des villes moyennes, les EPCD (Etablissements publics communaux de développement) et Faso Baara. Le PAB travaille avec le Groupe de Planification et de Suivi (GPS) du programme à la conduite des études techniques et socio-économiques de faisabilité des ouvrages. L'EPCD a pour fonction le contrôle des formations des artisans et celui de la bonne exécution des ouvrages. Le PAB veille au suivi de l'exécution des ouvrages par les artisans et au suivi de la gestion des entreprises concernées.

A l'initiative du PAB et du CEAS la « Concertation » groupe 17 programmes d'appui à l'artisanat et deux ministères dans l'objectif de créer une synergie dans l'intervention en agissant sur la complémentarité de chaque intervenant ou dispositif et en tentant de coordonner les interventions en faveur des artisans. Sur les 17 participants 7 sont, jusque-là, réellement actifs. La Concertation discute des orientations en matière de développement du secteur artisanal et des activités conjointes sont parfois menées. C'est une importante structure d'information, de communication et de réflexion. C'est dans ce cadre on l'a vu que se réalise le programme de formation duale financé par quatre intervenants. Le Bureau conseil y intervient ponctuellement sur des dossiers en apportant son expérience.

Un autofinancement partiel, une pérennisation par dévolution

Du côté des charges de fonctionnement du PAB, les principales dépenses telles qu'elles apparaissent dans les comptes comportent quatre composantes qui sont : les coûts de pilotage qui regroupent les frais de la superstructure de l'opération c'est-à-dire le responsable du pilotage, le

technicien, le coordinateur, les frais bancaires, les frais de gestion, d'audit et les imprévus ; les charges d'appui, de suivi, de formation et de recherche, qui se rapportent aux activités de suivi du régisseur, aux travaux des consultants et aux activités de formation ; les frais dits d'approche régionale qui recouvrent les charges d'intervention dans chaque région ; enfin les charges d'administration locale, de bureau et de direction.

Ressources et emplois du PAB
(FCFA)

	Ressources de 04/1992 à 09/1993	Emplois de 04/1992 à 09/1993	Ressources de 10/1993 à 09/1996	Emplois de 10/1993 à 09/1996
Approche région cellule Léo	12 252 000	6 945 902	17 817 272	20 825 000
Approche région cellule Koudougou	8 106 000	6 233 054	17 712 436	22 347 800
Approche région cellule Réo	7 971 000	3 119 739	8 122 200	17 296 400
Approche région cellule Yako	14 680 000	7 310 088	10 683 001	26 318 000
Approche région cellule Ouahigouya	0	4 660 925	37 916 474	55 995 000
Appuis directs aux artisans	0	0	38 201 464	42 450 000
Bureau provincial Ouahigouya	0	0	2 840 161	14 400 800
Bureau provincial Fada	0	0	12 441 775	0
Administration locale	63 980 000	58 176 212	249 639 033	263 265 000
Appui réseau UCECB	n. d.	n. d.	68 729 451	0
Cellule technique	0	0	20 623 753	0
Cellule formation professionnelle	0	0	12 123 862	0
Total	106 989 000	86 445 919	496 850 882	464 698 000

Ces charges de fonctionnement sont couvertes pour l'essentiel par le financement de la Coopération suisse sous forme de subvention. Le Bureau AE responsable de la conduite de l'opération monte le budget nécessaire pour la couverture des dépenses et les soumet à la DDA devenue DDC qui, après approbation, débloque les fonds nécessaires au nom de AE en Suisse, qui procède par la suite à des décaissements pour le compte du PAB à Ouagadougou. Les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre du PAB proviennent d'une seule source : la Coopération suisse. On ne dispose pas jusque-là des données financières

de la première phase et de la phase transitoire qui ont été réalisées sous la tutelle du CNPAR.

L'autofinancement et l'équilibre financier ne sont pas une exigence poursuivie par le PAB. L'opération est en principe limitée dans le temps et le PAB conçoit la pérennisation comme un processus de dépérissement de son être institutionnel au profit des associations des artisans par un transfert de l'essentiel de ses fonctions et de ses instruments d'action actuels. Le résultat final recherché, au plan organisationnel, est une structure légère qui pourrait se résumer dans le Bureau conseil actuel livrant des prestations rémunérées sur demande des associations des artisans.

La réalisation d'un tel processus de pérennisation suppose que soient réunies préalablement plusieurs conditions, notamment : le renforcement et la maîtrise de l'organisation faïtière des artisans par les artisans eux-mêmes afin qu'elle puisse pleinement jouer son rôle de partenaire et traiter directement avec les acteurs de l'environnement sans l'appui, par hypothèse destiné à disparaître, du PAB ; l'accroissement de la capacité de négociation des artisans et de leurs associations ; la densification des réseaux de relations avec les acteurs ayant des activités complémentaires ou connexes avec les artisans ; le contrôle des ressources financières internes et externes adaptées au fonctionnement des artisans et de leurs associations.

Des instruments de suivi et d'évaluation encore modestes

Le dispositif a mis en place des moyens de contrôle interne et d'analyse externe : on décrira ces outils avant de livrer quelques indications sur les critères d'évaluation.

Au sein du PAB, le suivi-évaluation est réalisé à travers la confection de programmes d'activités bimensuels, des ateliers réguliers qui ont pour objectif l'organisation du travail et l'identification des actions à mener, des fiches mensuelles de suivi des activités et la confection de tableaux d'analyse à la fin de chaque semestre. Par ailleurs, les opérations de contrôle prennent les formes suivantes : dans le domaine du programme lui-même, le Bureau d'étude suisse AE, en tant que régisseur, procède par lui-même à des vérifications ou fait appel aux compétences locales pour examiner l'adéquation des activités menées aux objectifs et s'assure de la pertinence des orientations par des missions périodiques (3 à 4 fois par an) ; dans le domaine de la stratégie et du pilotage du programme une concertation semestrielle réunissant le PAB, l'ONPE, la DDC et certains partenaires permet de faire le bilan et de tirer des enseignements ; dans le domaine du suivi comptable, une procédure de contrôle financier local est réalisée à un rythme semestriel par un cabinet d'audit de la place et un

audit consolidé portant sur la comptabilité globale est réalisé à la fin de chaque phase par un bureau d'audit suisse.

Le suivi institutionnel du programme est réalisé semestriellement par le ministère de tutelle en collaboration avec la DDC, le régisseur et l'Union des artisans pour contrôler le fonctionnement du programme et sa cohérence par rapport aux orientations nationales. L'Union des artisans pratique un diagnostic et une évaluation des activités mises en œuvre à travers les assemblées générales bimestrielles.

Quant aux aspects méthodologiques de l'appui, ils sont examinés par des ateliers d'évaluation réunissant le PAB et les organisations des artisans qui se tiennent de façon semestrielle.

Le PAB ne dispose pas véritablement d'une batterie d'indicateurs précis, assurés, continus pour évaluer ses résultats. La mesure et l'appréciation de ces résultats a un aspect global et procède d'une démarche plutôt qualitative même si, logiquement, elle revient à comparer les objectifs poursuivis en début de phase au degré de réalisation – par rapport aux trois axes légitimant et structurant l'activité d'appui : la formation de groupes de représentation et de pression en milieu artisanal, l'identification et le soutien des entreprises dites perfectibles, enfin la recherche de moyens d'actions et d'une démarche de développement adaptés aux réalités et besoins du milieu.

Quant à la recherche de commanditaires et à l'acquisition des marchés, les indicateurs de résultats fréquemment utilisés renvoient au nombre de marchés acquis et à leur valeur, aux chiffres d'affaires et à leur accroissement dans les entreprises artisanales suivies par le PAB.

Au plan financier que ce soit en matière d'appui direct ou indirect, les indicateurs usuels concernent le nombre de crédits et leurs montants, la nature de ces crédits, les montants remboursés et les taux de remboursement, la destination en terme de secteurs d'activité.

Enfin s'agissant des appuis techniques en atelier, les principaux indicateurs utilisés font référence à la typologie des bénéficiaires, à la nature des prestations accordées, à l'état de l'exécution, aux montants de ces prestations.

L'impact du dispositif sur les entrepreneurs-artisans : des résultats et des questions

Rappelons brièvement les trois grands objectifs poursuivis par le PAB : d'abord la consolidation du milieu des opérateurs afin qu'ils puissent jouer un rôle de partenaires et, à terme, définir et gérer leurs programmes d'appui conformes à leurs besoins et propres à générer leur essor ; ensuite la contribution la plus grande possible des artisans aux financements des prestations de soutien demandées et fournies dans les

conditions du marché et à même de faire émerger une dynamique entrepreneuriale ; enfin le développement de réseaux de relations avec tous les agents individuels ou institutionnels qui façonnent l'environnement socio-économique de l'artisanat.

Dans les zones d'intervention du PAB les artisans disposent aujourd'hui d'organisations qui font l'apprentissage de la défense de leurs intérêts, et les acteurs qui pèsent sur le développement au plan local intègrent de plus en plus les artisans dans leurs programmes. Cette mobilisation et cette structuration ont pour *output* de permettre une meilleure valorisation du métier d'artisan et on note une amorce de partenariat à la fois entre les organisations des artisans et le PAB, mais aussi entre ces mêmes organisations et les agents influençant les conditions de fonctionnement et le devenir du secteur artisanal.

L'appui à l'acquisition et à la recherche de marchés a généré un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de francs CFA et a permis aux unités artisanales, grâce notamment à l'appui technique en atelier, de faire l'apprentissage de la négociation des contrats et commandes avec les organes adjudicataires, de formuler les réponses aux appels d'offres, de se doter des outils de montage des dossiers, de prendre conscience de l'importance de la qualité des ouvrages et du suivi de leur exécution.

L'appui financier du PAB depuis sa création a permis aux artisans d'acquérir en 1995 110 prêts d'un montant total de 115 millions dont 84 % représentent des crédits de préfinancements des marchés, 9 % des crédits d'investissements, le restant concernant des prêts pour la participation à des foires et manifestations commerciales. En 1996 on observe un accroissement du nombre total de crédits qui passent à 153 et de la valeur globale qui est de 206 millions dont 80 % correspondent à des préfinancements de marchés. Le montant moyen des prêts s'est aussi accru passant de 1 million par unité en 1995 à 1,3 millions en 1996. Les corps de métiers qui ont surtout accès à ces crédits de préfinancement sont, on l'a vu, ceux qui œuvrent dans le bâtiment, les forgerons modernes et les soudeurs, enfin les menuisiers d'ouvrages métalliques. Les prêts de proximité qui intéressent le petit artisanat représentaient en 1995 12 % du montant total du crédit.

Le dispositif d'appui du PAB repose, on le constate aisément, sur l'aide à la recherche et à l'acquisition des marchés. Tout l'appui est structuré autour de cet outil que ce soit la formation, le financement ou l'assistance. Or, les types de marchés obtenus n'impliquent pas tous les corps de métiers. En particulier le petit artisanat perd de plus en plus d'importance dans le dispositif une fois que l'on admet l'importance des marchés et de leur aire d'influence.

Une autre remarque tient à l'origine du financement et à la durabilité des projets permettant ainsi au PAB d'appuyer les artisans dans cette recherche de commandes et contrats. L'influence de la Coopération suisse

est certaine dans la capacité de négociation du PAB au sein du projet des villes moyennes, gros pourvoyeur de marchés artisanaux locaux, lui-même largement financé par la Suisse. Qu'en est-il hors de ce projet bilatéral, qu'en sera-t-il lorsqu'il sera achevé ou lorsque la Coopération suisse s'en retirera ? Les artisans soutenus par le PAB pourront-ils obtenir les marchés alors déclarés, seront-ils capables de conquérir d'autres contrats, peut-être d'accès plus délicat ?

L'appui du PAB a permis à nombre d'entreprises d'engager un processus de croissance et même de diversification de leurs activités et une dynamique d'organisation du milieu est bien réelle, même si elle est insuffisante. Mais tel qu'il s'exerce actuellement, l'appui dispensé par le PAB ne remet-il pas en cause l'effet d'entraînement que ce noyau d'entreprises devrait avoir sur les autres entreprises artisanales parce que celles-ci sont fort différentes, par la nature des activités menées, par leur taille, leur organisation et leur fonctionnement ?

6.3. CONOSI (Côte-d'Ivoire)

Comité national des opérateurs économiques du secteur informel

*Une structure en crise **

Le Comité national des opérateurs économiques du secteur informel (CONOSI) est une association non gouvernementale créée en 1987, à la suite du premier séminaire pour la promotion du secteur informel en Côte-d'Ivoire organisé par le Ministère du Travail et soutenu par le BIT. Si la référence mérite d'être rappelée, c'est que l'action du CONOSI s'appuie sur bien des recommandations faites au terme de ce séminaire : il s'agit d'une part de mettre en place une structure chargée d'organiser le micro patronat ivoirien, située à la charnière entre les Chambres des métiers et l'auto-organisation locale des artisans ; d'autre part d'appuyer le micro entrepreneuriat national (80) par des soutiens en formation et en financements ; enfin de se poster, au plan opérationnel, à l'interface entre les pouvoirs publics, les bailleurs et les opérateurs.

Le paradoxe du Comité réside pourtant dans le fait que cette structure, dont la vocation est de représenter les opérateurs de l'informel, est constituée dès l'origine par « des cadres et employés déflatés des services publics, des organismes parapublics et des grandes entreprises privées » (Fauré, 1994), de sorte qu'elle a d'emblée éprouvé quelques difficultés à prendre en compte la diversité des situations et des intérêts du micro et petit entrepreneuriat ivoirien et, à l'inverse, qu'elle a plutôt privilégié *via* les formations et les financements dispensés, la reconversion d'anciens salariés et d'intellectuels touchés par la crise. Le CONOSI a ainsi croisé une double préoccupation des politiques publiques ivoiriennes, appuyées du reste par diverses institutions internationales, l'une étant d'encadrer un secteur mal cerné par l'Etat, l'autre étant d'aider à la réinsertion des personnels licenciés du secteur moderne.

*Une vision enchantée du secteur informel,
des objectifs soutenus par l'Etat*

Fort d'un positionnement que confortent aussi bien la conjoncture de l'emploi, l'intérêt de l'Etat envers un secteur jugé dynamique mais mal contrôlé et peu ivoirisé, et le souhait des bailleurs de soutenir l'essor du

* par Yvan Guichaoua et Pascal Labazée (IRD).

(80) Cf. l'interrogation, au cours du séminaire, soulevée par C. Maldonado et A. Touré (1987), relative à l'effet qu'induit le poids des nationalités non ivoiriennes sur la structuration du secteur informel : « Le recensement de 1975 révélait 71 % d'étrangers contre seulement 29 % d'artisans ivoiriens : assistera-t-on à la naissance séparée d'organisations étrangères et ivoiriennes ? On sait que, dans ce secteur, la tendance est au regroupement par pays, par villages d'origine et par ethnies ».

secteur privé, le CONOSI a pu revendiquer 2 000 adhérents en 1988, et apparaître la même année comme un fédérateur naturel du petit entrepreneuriat lors du séminaire national sur le rôle du secteur privé dans le développement économique de la Côte-d'Ivoire organisé par le PNUD à Abidjan. Le Comité sera, à cette occasion, l'animateur principal des travaux de la commission « Secteur informel et artisanal », imposant à la fois sa perception du milieu des opérateurs urbains (81) et ses solutions valant pour recommandations finales : le CONOSI doit être encouragé et soutenu dans son initiative de regroupement des patrons du secteur informel ; les projets d'encadrement et de formation doivent s'adresser d'abord et essentiellement à des Ivoiriens travaillant déjà ou souhaitant travailler dans le secteur informel ; les chômeurs cadres devront être sensibilisés au regroupement et à la mise en commun de leurs allocations de chômage pour créer de petites entreprises privées ; il doit examiner la possibilité d'un soutien [à la création] de structures légères du type banques populaires (...) tout à fait adaptées au financement des activités du secteur informel et pour l'octroi de crédit (recommandation 10).

On ne saurait trop insister sur le fait que les déconvenues ultérieures du CONOSI sont, en partie, liées à un positionnement originel sans doute opportun mais que la conjoncture du pays a vite rendu caduc. La situation budgétaire de l'Etat ivoirien, d'une part, ne pouvait pas donner au Comité les moyens de ses ambitions fédératrices. Ultérieurement, et lorsque l'opération des Fonds sociaux nationaux a été engagée, le Comité n'était pas en mesure de s'imposer en intermédiaire du suivi et de la distribution des financements. D'autre part, les institutions internationales intervenant auprès du secteur informel ont vite privilégié d'autres intermédiations, soit que le CONOSI ait été jugé trop engagé dans des enjeux et intérêts d'ordre public, soit que les financements qui lui furent antérieurement concédés n'aient pas eu les rendements escomptés. Enfin, le Comité n'est pas parvenu à s'imposer en fédérateur du secteur informel, tant ses présupposés évolutionnistes et sa composition socio-économique le mettaient à distance des milieux d'opérateurs.

Le champ d'action présent du Comité est d'un côté le développement de la taille des unités du secteur informel, de l'autre le soutien à la création de micro unités artisanales en réponse à la détérioration de l'emploi : c'est dans l'action auprès de l'informel urbain que se trouve, selon les promoteurs de l'ONG, la solution au chômage depuis que l'Etat s'est rallié au libéralisme. Le rapport de présentation du dispositif insiste du reste sur les capacités évolutives des petites unités – il y est mentionné que les travailleurs du secteur informel sont aptes à accomplir une véritable révolution industrielle –, de sorte que sont envisagés des appuis

(81) Le document de base caractérise l'informel par les traits suivants : majoritairement non ivoirien, de sexe féminin, particulièrement jeune et largement analphabète (PNUD, 1988).

au financement, à la formation, à l'organisation, et une sensibilisation « pour la reconversion des mentalités vers une industrialisation » (82).

Un affichage impérial, des résultats très controversés

De façon opérationnelle, le CONOSI compte identifier, sensibiliser, répertorier, regrouper les opérateurs économiques par branche d'activités et par affinité ; former les opérateurs économiques en vue de gérer au mieux la productivité ; former les formateurs ; servir de courroie de transmission entre les opérateurs économiques, l'Etat et les différents partenaires ; rechercher les sources de financement des projets de ses membres ; créer des PME-PMI à partir des micro entreprises du secteur informel ; inciter à l'épargne bancaire ; gérer les entreprises des opérateurs économiques ; protéger enfin la vieillesse par la sécurité sociale. On retiendra de la diversité et de l'ampleur du domaine d'intervention que le Comité se donne pour vocation de devenir le lieu géométrique de toute action envers l'informel, et qu'il se refuse à toute spécialisation en termes de public-cible ou d'instruments d'intervention.

Relevons que les objectifs du Comité s'appuient sur une conception évolutionniste du monde de la petite entreprise, sans préciser davantage les modalités d'un passage progressif vers l'industrialisation, ni les segments entrepreneuriaux concernés : « à l'image de l'escalier, [les] unités moyennes, par la mutation progressive vont atteindre l'idéal niveau qu'est l'industrialisation perçue comme l'ultime étape ». Or, on l'a vu, l'hypothèse d'une promotion graduelle des entreprises est, dans le contexte ivoirien, invalidée par les pratiques des acteurs visant à maîtriser les risques liés à l'environnement, et à réduire les coûts induits par le passage des seuils critiques d'affaires – ces pratiques se traduisent par une diversification horizontale des activités, et par des discontinuités dans l'accumulation des opérateurs.

La stratégie de diversification des activités du CONOSI lui a toutefois permis d'intervenir, *via* des accords de partenariat avec trois de bailleurs ou coordinateurs de projets – la Fondation Friedrich Naumann (FFN), le Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI) et l'Association française des volontaires du progrès (AFVP) –, dans le soutien à la formation et dans la distribution de crédits. Ainsi, entre 1987 et 1993, le Comité s'est impliqué dans divers programmes de formation dont le montant cumulé est proche des 300 millions de francs (83), ainsi

(82) La plaquette de présentation assigne au Conosi un rôle d' « organisation d[un] secteur informel » en matière de création d'activités économiques lucratives permettant aux opérateurs de participer pleinement à l'industrialisation de la Côte-d'Ivoire ».

(83) Les bailleurs les plus assidus auront été le Fonds national de régulation (FNR) et désormais FDFP, le BIT et la Fondation Friedrich Naumann et l'US-AID.

que dans cinq programmes à caractère financier pour un montant total de 58 millions destiné au soutien de 407 opérateurs. Néanmoins, ces actions semblent moins relever d'une stratégie d'ensemble que d'opportunités financières saisies *via* des démarchages fréquents auprès d'organismes internationaux divers. Les sessions de formation évoquées ont ainsi été soutenues, entre autres, par le BIT ou la Fondation Friedrich Naumann, et ont aussi bien concerné des opérateurs de l'informel que des agents du CONOSI. Il en est de même pour les appuis à caractère financier.

Le taux de recouvrement avancé par le CONOSI sur l'ensemble des opérations à caractère financier est de 95 %. On ne dispose cependant d'aucune information détaillée permettant de valider un résultat sans doute flatteur, mais que ne semblent pas confirmer divers bailleurs et initiateurs des projets. Pour seul exemple, et puisque le plus récent, le taux de recouvrement annoncé par le Comité dans son intermédiation de terrain au titre du Programme d'appui au secteur informel (PASI) serait de 99 %, tandis que celui qu'avance le coordinateur du programme, l'AFVP, est de 32 % : plus de 20 millions de crédits ont été distribués par le CONOSI, mais 8 millions seulement auraient été remboursés par les quatre groupements et les 18 opérateurs individuels bénéficiaires, ce score modeste ne pouvant dans l'immédiat être amélioré eu égard au litige opposant les deux structures.

De même, l'opération d'appui au secteur informel menée en partenariat avec la Fondation Friedrich Naumann aurait, selon le CONOSI, été intégralement remboursée tandis que le taux de recouvrement évoqué par le bailleur est de l'ordre de 65 %. Le volet relatif à la formation de longue durée, et prodiguée à titre gracieux, des opérateurs liés au Comité – il visait à améliorer les compétences en gestion et comptabilité des petits patrons – a pour sa part permis au CONOSI, alors en plein essor, d'attirer des groupements d'entrepreneurs urbains qui constituent aujourd'hui encore une partie de son public. On ne dispose d'aucune évaluation des résultats de ces cycles de formation ; et il est difficile, au vu des enquêtes et observation faites dans quelques entreprises qui en furent bénéficiaires, d'affirmer qu'ils ont réellement amélioré les pratiques comptables. Mais, pour les opérateurs, ces formations s'entendaient surtout comme des préalables à l'accès à des crédits *via* une structure de financement de projets de « groupements-cibles » sécurisée par un fonds de garantie de la FFN (84) – ces crédits ont semble-t-il été mal remboursés. Quoi qu'il en soit, l'opération aura permis à des artisans de se faire connaître à différentes foires-expositions

(84) D'un montant de 31 millions, le fonds de garantie de la FFN a été converti en prêts en décembre 1993. Le financement était destiné aux artisans membres du CONOSI, celui-ci se chargeant d'identifier les projets avant examen par un comité de crédit composé des membres de la FFN et de la BIAO. L'accès aux prêts était assorti d'un suivi par le CONOSI.

– Expo 96, Hôtel Ivoire par exemple. Depuis lors, le CONOSI n'a qu'occasionnellement suivi les opérateurs concernés, mais en a entretenu la clientèle, fidélisée par la perspective de nouveaux financements.

On retiendra que les bailleurs et les coordinateurs ont préféré, dans l'immédiat, rompre leurs relations avec le Comité. Si le bilan des activités du CONOSI est contesté par bien des organismes, on doit aussi noter que le recouvrement médiocre des prêts PASI et la gestion discutable des fonds FFN ont conduit à une crise interne profonde menant notamment à l'éviction du vice-président (85). De 1994 à aujourd'hui, le CONOSI s'est attelé à une indispensable restructuration interne, sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur, afin de retrouver quelque crédit auprès des agences de développement et de ses adhérents.

Une tentative de rénovation et de réhabilitation de la structure

Le travail de rénovation et de réhabilitation engagé par la structure l'a d'abord conduit à renouer les liens passablement distendus avec les opérateurs, à la faveur du recrutement et de la formation de dix agents de base dont la tâche principale est de remettre en confiance les anciens adhérents. Fin 1994, la levée des cotisations annuelles et des droits d'adhésion permit ainsi d'engranger 1,2 millions. Les relations avec les pouvoirs publics ont ensuite été resserrées, notamment avec le Ministère de l'Intérieur qui supervise désormais les activités du comité paritaire chargé de remplacer les anciens organes administratifs.

Par ailleurs, en août 1996, le Comité a été déclaré d'utilité publique : le CONOSI est en effet le seul organisme d'appui au secteur informel explicitement conçu en courroie de transmission entre les politiques publiques et les micro opérateurs : la croissance des unités que le Comité compte aider est en effet supposée déboucher sur leur formalisation, et sur une mise en conformité avec les obligations fiscales. On notera aussi que le conseil d'administration du CONOSI compte des personnalités influentes, proches des instances gouvernementales, qui sont susceptibles d'assurer avec efficacité l'interface avec l'Etat.

Au début de l'exercice 1995, sur la base de la refonte des structures internes, de nouvelles démarches ont été entreprises par le CONOSI afin de réintégrer le PASI. La négociation a toutefois tourné court, l'AFVP ne semblant pas convaincue de l'efficacité de la restructuration accomplie, l'équipe dirigeante n'ayant été qu'en partie modifiée.

(85) Celui-ci est déposé pour violation des textes de la Convention liant la FFN et le CONOSI et usage familial des fonds mis à disposition par la Fondation.

*La société mutuelle d'épargne-crédit (SMEC) :
un produit d'appel pour fidéliser les opérateurs*

Suite à l'improbabilité d'une réintégration dans le programme PASI, le Comité a souhaité disposer de sa propre structure de financement capable à terme de fournir à ses adhérents un service d'épargne et de crédit, de produire des excédents financiers afin d'alimenter le budget du CONOSI. Une Société mutuelle d'épargne et de crédit (SMEC) au capital de 10 millions, créée en juillet 1995, en est le résultat.

Le partage des fonctions entre la mutuelle d'épargne-crédit et le CONOSI est ainsi conçu. La SMEC a un rôle de collecteur d'épargne auprès des adhérents et, plus généralement, de tout opérateur de l'informel souhaitant s'affilier ; le volet « crédit » que la mutuelle envisage de mettre en place *via* un fonds de garantie constitue de ce point de vue un produit d'appel pour les sociétaires. Il est espéré des opérations financières d'épargne et de garantie qu'elles dégagent des excédents suffisants pour couvrir les frais courants du Comité qui, pour sa part, est chargé d'assurer l'expertise, le suivi, l'orientation et le montage des projets des opérateurs. La SMEC revendiquait en septembre 1996 un total de 152 groupements d'épargnants et compte atteindre d'ici fin 1997 quelque 2 000 groupements soit près de la moitié de ceux que le CONOSI est supposé fédérer actuellement.

La création de la mutuelle de crédit est étroitement liée aux difficultés rencontrées dans la recherche de bailleurs. La création de la SMEC répond avant tout à des impératifs internes d'ordre financier, et rien n'indique qu'elle traduise une idéologie foncièrement mutualiste qui, à terme, viserait à déléguer ou à associer les sociétaires à la gestion de la structure. La démarche, héritière en cela des conceptions originelles du Comité, reste volontariste et centralisée, l'implication des opérateurs eux-mêmes semblant très faible. Le CONOSI précédait la mutuelle et demeure l'instigateur principal du dispositif ; ceux qui se trouvent dans la mutuelle sont issus du Comité. La structure est donc, malgré sa forme mutualiste, entre les mains des cadres du dispositif et non dans celles des sociétaires. A l'opposé des Fonds locaux d'épargne et de crédit (FLEC), la SMEC n'appuie pas les initiatives locales d'opérateurs souhaitant s'organiser mais procède, comme les résultats d'enquête et observations de terrain le confirment, par prospection d'une clientèle qu'elle regroupe en vue d'un éventuel cautionnement solidaire. Dans l'immédiat, l'insertion du Comité dans l'activité de collecte d'épargne s'entend comme le moyen d'obtenir des produits financiers ; selon le CONOSI, le nombre d'épargnants actuels doit doubler pour que le seuil de rentabilité soit atteint. Elle est aussi un argument supplémentaire à faire valoir auprès des bailleurs afin qu'ils soutiennent le projet.

En janvier 1996, le CONOSI a affiché de nouveaux objectifs afin de diversifier son activité. Il est prévu de créer un cabinet d'études et de

faisabilité, une cellule de traitement informatique, un bulletin de liaison, une centrale d'achat, une radio de proximité, un cabinet de courtage en assurance, une Caisse de sécurité sociale pour le secteur informel. Sont aussi envisagés la construction de 50 kiosques à Abidjan pour promouvoir l'emploi des jeunes, le coût estimé de l'opération étant de 650 millions, ainsi que la formation de 2 200 petits opérateurs répartis sur tout le territoire ivoirien pour laquelle un financement de 126 millions est recherché. Le déménagement du siège social, la tenue d'un séminaire national sur la promotion du secteur informel, l'implantation d'annexes à Divo, Lakota, Bouaké, Man sont aussi d'autres projets du CONOSI, tous à la recherche de financements, et qui attestent d'une ambition généraliste de la part des responsables du dispositif. Il est néanmoins permis de se demander si elle répond aux approches actuellement très prudentes des bailleurs, et à leur volonté de soutenir les structures d'intermédiation en quête de pérennité.

Il semble, dans l'immédiat, que l'armature administrative du CONOSI et de la SMEC réunis soit finalement disproportionnée par rapport aux activités réellement menées. L'empilement de structures décisionnelles et exécutives est en effet considérable, et traduit une fois encore le souci de s'imposer, à terme, en organe incontournable d'appui intégré au secteur informel. L'assemblée générale, tout d'abord, regroupe tous les cinq ans l'ensemble des adhérents à l'initiative du conseil d'administration, ce dernier étant composé de 11 personnalités dont un président et huit vice-présidents.

Par ailleurs, autour d'un Secrétariat exécutif national (SEN) travaillent trois directions générales, l'une étant chargée des finances, l'autre de la production, enfin la troisième des prestations et services. Ces directions sont elles-mêmes composées de sous-directions techniques ayant chacune en charge une branche ou filière d'activité précise, ou encore une thématique spécifique – le travail des enfants par exemple. Au total, on dénombre 17 sous-directions, cinq relevant de la direction des finances, cinq autres de la production, et sept enfin des prestations et services.

Outre ces structures décisionnelles, il existe également une trésorerie générale, un commissariat aux comptes de même que des sections de base : dix dans les différents quartiers d'Abidjan et 13 dans le reste du pays. Il faut, en théorie, un regroupement de 500 membres actifs pour créer une section chargée localement de la communication, du recensement, de l'animation et de la formation des opérateurs informels. Rien ne permet pourtant d'affirmer que ces structures œuvrent effectivement dans le domaine de l'organisation des milieux locaux, et que leur action aille au-delà d'un travail de prospection et d'enregistrement plus ou moins formel d'opérateurs. Ainsi, les entrepreneurs enquêtés au cours de l'étude n'ont pas fait mention, lors des entretiens, de quelconques relations avec ces sections, les rares contacts

évoqués résultant de l'activité des cadres du dispositif lors des opérations de démarchage dans les quartiers.

L'activité de crédit de la SMEC n'ayant pas encore commencé, les procédures de prêt décrites ci-dessous n'ont qu'une portée prévisionnelle et indicative. Une première étape consiste, pour l'adhérent, à s'inscrire au bureau local du CONOSI, à déclarer sa situation et son régime fiscal et à s'acquitter des droits d'adhésion et de la cotisation annuelle. Cette étape est considérée comme importante dans la mesure où l'un des objectifs du Comité, qui justifie du reste sa reconnaissance d'utilité publique, réside dans le travail de recensement et d'immatriculation de tous les opérateurs au sein d'un répertoire remis ensuite au Préfet de région. Le CONOSI revendique ainsi l'enregistrement de quelque 43 000 opérateurs de 1987 à 1996.

Le compte ouvert par l'épargnant doit être alimenté par des dépôts dont le minimum est fixé à 500 francs ; il est en outre convenu que la période minimale d'épargne préalable requise et bloquée sans droit de retrait sera de six mois avant de bénéficier d'un crédit. Il est ensuite demandé aux épargnants de se regrouper par « affinités technologiques ». Cette étape, prise en main par le Comité, a pour but d'encourager les opérateurs à s'organiser par métiers afin de réguler les concurrences internes, et de stabiliser les milieux d'opérateurs en vue, notamment, de leur formation, de leur reconnaissance professionnelle, et d'échanges d'informations et d'expériences.

Le CONOSI distingue ainsi trois types de groupements d'opérateurs, correspondant à des stades différenciés d'évolution des entreprises, et fort inspiré du modèle de structuration coopérative du monde rural. Le premier réunit les « entreprises de petite dimension » aux activités instables ou ambulantes, dont la productivité est faible voire quasi-nulle et qui ne disposent d'aucun outil de gestion. Le second rassemble les unités de dimension intermédiaire employant un personnel peu formé mais dans lesquelles le salariat tend à émerger – moins d'apprentis et d'aides familiales que dans le groupement précédent ; la productivité est qualifiée d'« évolutive », le système comptable reste peu sophistiqué. Enfin, le troisième groupement se compose des « entreprises de taille moyenne à cheval entre l'informel et les PME », à fort potentiel évolutif, déjà engagées dans les échanges et concurrences du secteur moderne, en voie de formalisation. L'objectif du CONOSI est d'accompagner les opérateurs adhérents lors des passages de seuil successifs suggérés par cette typologie, dont les critères distinctifs de taille et de caractéristiques internes restent pourtant à expliciter. Le Comité est chargé d'orienter les opérateurs vers le groupement correspondant au mieux à son stade d'évolution : groupement informel (GI), à vocation coopérative informel (GVCI), enfin à vocation coopérative (GVC), ce dernier faisant l'objet

d'une demande de reconnaissance auprès de la DMC. Chacun de ces groupements est une étape de la structuration du milieu menant, au bout du compte, vers la formalisation. Sur la période 1987-1996, le bilan avancé par le CONOSI en matière d'appui à l'organisation des petits patrons fait état de 144 GI ou GVCI, et de 63 entreprises individuelles ayant atteint un stade dit « capitalistique ».

Le CONOSI prévoit que chaque catégorie d'opérateurs répartis selon leur degré de formalisation et leur spécialisation technique, fasse l'objet d'une consultation en vue de dresser la liste de ses besoins et de mettre au point les outils permettant de les satisfaire. Aucune branche d'activité n'est exclue du champ d'intervention de la SMEC. Une fois la phase de recensement terminée, les sections formées et les besoins identifiés, des sessions de formation seront engagées qui devront déboucher sur l'élaboration d'un projet devant faire l'objet d'un financement.

La phase d'appui au financement du secteur informel viendra donc au terme de ces étapes d'organisation du milieu, et de renforcement des structures de base de la SMEC. Rappelons que la Société mutuelle n'octroiera pas nécessairement sur ses ressources la totalité des crédits, mais qu'elle sécurisera des « contrats de marché » qui devraient engager le Comité, l'opérateur bénéficiaire et l'éventuel bailleur de fonds *via* un Fonds de garantie alimenté par les parts sociales des épargnants. Il est prévu qu'un comité de crédit composé de représentants de l'association, de banquiers, de représentants des bailleurs, se charge de sélectionner les dossiers et de statuer sur les demandes de prêt.

Les prêts envisagés ne devaient pas excéder un montant de 3 millions pour les entrepreneurs agissant à titre individuel, de 10 millions pour les personnes morales ou les groupements. Il est par ailleurs prévu de différencier les montants de crédit selon les secteurs d'activité. Le projet envisage un maximum de 5 millions pour les opérateurs individuels du commerce et de la transformation, de 8 millions pour l'élevage de porcs et pondeuses. La durée des prêts pourrait être, au maximum, de cinq ans pour des taux d'intérêts annuels situés entre 16 et 20 %.

Les candidats, de leur côté, devront remplir les conditions suivantes qu'on mentionnera pour mémoire : être membre du CONOSI, être de nationalité ivoirienne si le bailleur est ivoirien – ou être ressortissant d'un pays de la sous-région si le bailleur est multi ou bilatéral (86), être âgé de 18 à 55 ans, être un épargnant de la SMEC ou à défaut présenter des garanties suffisantes, être détenteur d'un titre de sécurité foncière ou d'une assurance-vie, avoir une formation répondant au projet envisagé. Si le demandeur du prêt est une personne morale, celle-ci devra disposer

(86) Que le bailleur soit ou non un Ivoirien, les responsables du CONOSI ne cachent pas leur intention de participer activement à une sélection nationalitaire des milieux d'opérateurs, bien que rien dans l'énoncé du projet n'exclue la possibilité de financement d'Africains non ivoiriens.

d'un capital détenu en majorité par des Ivoiriens, projeter de s'implanter sur le territoire national, être organisé en groupement – GI, GVCI ou Mutuelle solidaire de 10 à 30 personnes, présenter un apport personnel de 5 % du coût du projet, obtenir impérativement la caution solidaire des membres de son groupe, disposer enfin d'un carnet d'épargne à la SMEC.

Une phase de maturation des projets et des actions

Plusieurs points demeurent cependant en suspens, qui soulignent bien que le projet en est encore à un stade de maturation, que son bouclage reste inachevé – et sans doute modulable en fonction des opportunités de financement par d'éventuels bailleurs. Le système de collecte d'épargne reste ainsi à définir, autant d'ailleurs que le système de suivi envisagé et les moyens humains et matériels pour l'assurer. Il n'est pas non plus indiqué comment, et à quelle hauteur, les activités d'appui permettront au CONOSI de financer son fonctionnement, à commencer par les 22 salariés que l'association annonce actuellement. En bref, les conditions d'équilibre financier du projet restent à déterminer. Bien des éléments du projet méthodologique qui précèdent n'ont pour l'heure jamais été mis en œuvre. Leur présentation dans les documents du CONOSI vise, dans l'immédiat, à exposer auprès de bailleurs potentiels une démarche fort attentive à l'organisation, la formation, la formalisation et le financement des micro et petits promoteurs.

Les observations et les entretiens effectués au cours de notre enquête auprès de quelques opérateurs en liaison avec la SMEC et le CONOSI suggèrent que le chemin sera sans doute long à parcourir, qui sépare encore l'ambition affichée et les capacités actuelles du Comité. Dans l'immédiat, aucun crédit ne peut être servi par le Comité tant que projet n'est pas soutenu par un bailleur, de sorte que les épargnants attirés par la perspective d'un prêt sont désormais tributaires de la capacité de la structure à faire valoir ses ambitions auprès d'organismes internationaux ; inversement, le projet ne peut exercer quelque attraction auprès des bailleurs qu'en raison du nombre d'épargnants déjà affiliés.

Le montage s'apparente ainsi à un emboîtement complexe de produits d'appel : le volet « crédit » pour attirer les épargnants, le nombre d'adhérents pour forcer l'intérêt des bailleurs, l'épargne collectée pour attirer les financements destinés au crédit, les financements externes pour assurer la survie de la structure. Ce sentiment est du reste renforcé par le volontarisme avec lequel le CONOSI a démarché ses opérateurs. C'est en effet le Comité qui prospecte lui-même dans les différents quartiers pour sélectionner des entrepreneurs susceptibles d'être aisément regroupés. En d'autres termes, l'inscription dans le projet du Comité et de la Société mutuelle provient moins d'une démarche d'auto-organisation du milieu,

ou d'une adhésion au projet, que d'une greffe du CONOSI sur des groupements constitués voire mis en place pour l'effet d'annonce. Il semble du reste que le dispositif connaisse des difficultés à convaincre les opérateurs. Mentionnons pour seul exemple le cas du regroupement de sculpteurs de Koumassi, qui n'est composé pour l'instant que d'un seul artisan encore peu convaincu de l'efficacité des aides évoquées par le CONOSI. Son voisin, informé de l'adhésion de son collègue, a participé aux premières réunions de sensibilisation organisées par le CONOSI, mais n'a pas voulu poursuivre par méfiance envers des promesses d'appui qui lui sont apparues peu convaincantes.

Le dispositif d'appui SMEC-CONOSI comporte, on aura pu le constater, de nombreuses incertitudes quant à son projet, ses modalités d'action, son envergure réelle et ses résultats. Il est, de ce point de vue, exemplaire des difficultés d'accès à l'information – et de la fiabilité des données – rencontrées, à des degrés cependant divers, auprès de bien des organismes exécutant des programmes d'appui au secteur privé. On ne saurait seulement y voir l'intention délibérée des organismes à valoriser leur image, en particulier lorsque ceux-ci s'attaquent à des segments d'aide disputés, concurrentiels et susceptibles d'attirer des financements extérieurs. Il convient aussi de voir, dans ce déficit de transparence, les effets de structures encore mal armées pour définir leurs objectifs et pour capitaliser les résultats des actions menées. Il semble du reste que le degré de visibilité soit désormais un critère auquel les publics-cibles sollicités sont sensibles, autant d'ailleurs que les bailleurs à la recherche d'expertise locale ou d'intermédiaires de terrain pour gérer les lignes de crédit dont ils disposent.

6.4. OCIM (Côte-d'Ivoire)

Opération commerçants ivoiriens modernes

Renaissances perpétuelles d'un projet d'ivoirisation du commerce *

S'il faut accorder une place particulière à l'Opération commerçants ivoiriens modernes (OCIM), c'est qu'elle rassemble nombre d'éléments représentatifs des ambiguïtés d'un mode ivoirien d'organisation et de formation professionnelle posté entre régulation publique et concurrences de marché, entre un soutien aux opérateurs professionnels et une obsession envers l'ivoirisation du petit patronat local, entre un passé d'interventionnisme réputé révolu et un présent qui en est, bien souvent, un simple toilettage. Ajoutons en outre que l'enquête « opérateur » menée au cours de l'étude a laissé une place à cette opération dont l'une des caractéristiques est de centrer son action sur l'amélioration des compétences des petits commerçants ivoiriens – le projet n'a pas, à ce jour, de ligne de financement particulière à proposer à ses ressortissants.

Un opérateur de formation

L'OCIM s'inscrit dans une volonté fort ancienne de l'Etat d'accélérer l'ivoirisation du petit commerce de proximité, et plus généralement des circuits de distribution contrôlés par des opérateurs non ivoiriens, maliens, guinéens, sénégalais et mauritaniens principalement. Dès la fin des années 1960, l'Etat relevait que la distribution de détail des biens de première nécessité n'était assurée à Abidjan que par 16 % d'Ivoiriens, la proportion chutant à 5 % en brousse. Si discutables qu'ils soient (87), ces résultats ont conduit en 1970 à la mise en place d'un Programme d'action commerciale (PAC) situé au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, constitué d'une Ecole de commerce et de gestion (ECG) et d'un réseau de magasins de détail dont la gestion était accessible aux seuls jeunes Ivoiriens de moins de 30 ans. Le dispositif a par la suite été complété par un accès automatique des postulants aux financements dispensés par le Crédit de Côte-d'Ivoire (CCI), puis par l'internalisation des circuits de gros et demi-gros au sein de la chaîne Distripac dont l'Etat était seul propriétaire, les actions étant progressivement cessibles aux opérateurs dès le remboursement de leur crédit. Formés en cinq mois, aidés lors de leur installation, les commerçants de la chaîne furent par ailleurs suivis et conseillés en permanence par des assistants techniques

* par Pascal Labazée (IRD).

(87) Les vastes études régionales de la SEDES relativisent fortement ces données, en particulier par la confusion qu'elle entretient sur les groupes marchands Dioula, cf. Labazée (1993).

du commerce (88). Dès 1971, les bilans de l'opération sont alarmants : gestion laxiste de Distripac, recrutement clientéliste de postulants sans compétences pour gérer des boutiques, fonctionnarisation progressive des distributeurs, non remboursement des crédits CCI. Il faut attendre 1980 pour que l'enseigne PAC soit liquidée.

L'échec a conduit, au milieu des années 1980, à une reformulation du projet sous forme d'un Programme national d'assistance aux commerçants ivoiriens (PNACI), faisant suite à une phase pilote d'encadrement d'une vingtaine de distributeurs basés à Bonoua, ville de l'ancien président de Distripac, à Odienné dont le Maire était alors responsable de l'Office national de la formation professionnelle (ONFP), et à Man. A la différence de l'expérience PAC, le Programme est logé à la Chambre de commerce, assurant ainsi une forte liaison entre la politique publique d'ivoirisation, et les intérêts privés de grands groupes contrôlant le Syndicat des commerçants importateurs et exportateurs (SCIMPEX) de Côte-d'Ivoire – Optorg et CFCI notamment – et dirigeant la Chambre. Le *package*, à forte connotation d'intérêts privés français – importateurs, banques, assurances –, est soutenu par trois financements FAC entre 1985 et 1988 et par trois experts français basés à Abidjan, Man et Yamoussoukro. Le Programme suivait 152 boutiquiers fin 1985, 496 fin 1987, plus de 600 en fin de décennie.

Fort de près de trente cadres et agents de suivi, auxquels il faut ajouter des assistants de l'Ecole de gestion, disposant d'un parc de plus de vingt véhicules, d'un budget de fonctionnement considérable, le PNACI a effectué un travail d'assistance en gestion des boutiquiers – inventaire, cahier de recettes et dépenses, synthèses mensuelles –, réalisé des formations sur le tas en gestion des stocks, achats, crédits, etc., et est intervenu lors de difficultés ponctuelles. En pratique, le PNACI tient la comptabilité courante de ses ressortissants, donne son avis sur les décisions de gestion, oriente les flux d'achat vers les grossistes du SCIMPEX, contrôle les mouvements de crédit en marchandises. Il internalise ainsi, mais de façon administrative et à un coût élevé, toutes les fonctions centrales que remplissent sans frais les réseaux de commerce sous-régionaux. C'est du reste la charge financière du programme, et plus encore la recomposition du paysage du commerce de gros – départ des compagnies de commerce françaises, regroupement Ivodis et CFCI, montée en puissance des intermédiaires libanais – qui mène à une crise du dispositif et à différentes tentatives de réanimation du projet de 1990 à 1995.

(88) Encadrés à grands frais par une société d'études et de conseil française, IDET-CEGOS, qui fut par ailleurs l'un des concepteurs de ce programme.

Des objectifs originels maintenus

L'actuelle Opération commerçants ivoiriens moderne est l'héritière de ces expériences dont elle conserve les objectifs originels : ivoiriser le petit commerce local, aider à la formation des opérateurs, intégrer les fonctions de l'amont à l'aval de la distribution, reconstituer une chaîne nationale du commerce repérable par son enseigne. La reprise de ses activités date d'août 1995 et repose sur un financement public programmé sur deux ans. Les opérateurs actuellement encadrés exercent dans le domaine des marchandises générales, du textile et de l'habillement, de la distribution de boissons, des matériaux de construction et de la librairie-papeterie. Une identification de terrain avait permis de dénombrer 2 816 candidats, dont 2 206 opérateurs installés et 610 candidats nouveaux. Après une présélection par questionnaire, 960 opérateurs ont finalement été retenus, dont 776 installés et 184 postulants, parmi lesquels 82 Fonds sociaux (89). Au total, ce sont 522 candidats qui ont pu bénéficier de l'encadrement. Peu d'anciens ressortissants de l'ancien PNCI en font partie – moins de 15 % semble-t-il –, le taux de mortalité de ces petits commerces ayant été particulièrement élevé pendant la période de cessation des activités du programme.

Toute l'activité des 21 agents de l'OCIM consiste à la mise en place de comptabilités dans les magasins, les outils étant différents selon que les opérateurs disposent de connaissances affirmées – 418 commerçants dits « chaîne » – ou manquent des compétences élémentaires soit 104 commerçants dits « pré-chaîne ». Une cellule de trois formateurs anime de plus des sessions dans les 22 points de formation du pays.

Si l'on néglige les variations liées aux compétences personnelles des agents responsables locaux de l'Opération, il apparaît que les suivis comptables sont de qualité, même s'il faut regretter que ceux-ci relèvent parfois moins d'un transfert de compétences vers l'opérateur que d'une prestation externe ; on a vu que cette observation s'applique à d'autres dispositifs qui, à la manière du FIDI, confèrent au suivi des fonctions dépassant l'objectif de formation. Le savoir-faire en gestion accumulé au cours des expériences passées est manifeste, qui satisfait du reste nombre des commerçants OCIM. De ce point de vue, on ne voit pas l'intérêt de la restriction nationalitaire puisque le service pourrait avantageusement s'adresser à un public de professionnels d'origine non ivoirienne, installé

(89) Notons au passage que peu de récipiendaires des Fonds sociaux ont finalement été retenus par l'OCIM, eu égard aux faiblesses des projets envisagés : 25 bénéficiaires des Fonds sont actuellement des ressortissants du PCME, dont 18 sont de nouveaux entrants dans la profession commerciale. Depuis fin 1995, l'OCIM est candidate à l'encadrement des projets Fonds sociaux orientés vers le commerce, pourvu qu'elle soit associée dès le montage des dossiers et qu'elle conserve un droit de regard sur l'attribution des crédits. Toutefois, les ministères techniques y sont fermement opposés, soutenus en cela par la Primature.

depuis longtemps, nullement prêt à quitter le pays et demandeur de formation.

En revanche, le projet d'intégration de la filière marchande sur des bases strictement nationales n'a guère de chances de voir le jour. Il repose en effet sur la perspective de création par l'Etat d'un fonds de garantie d'un montant de 300 millions, facilitant aux opérateurs OCIM l'accès aux crédits fournisseurs, et sur la mutualisation du risque commercial par l'organisation d'une société de caution mutuelle. Or, ce projet ne paraît pas être financièrement réalisable sur fonds publics. En outre, l'absence de nationaux dans les circuits de gros et de demi-gros rend difficilement envisageable une connexion économique efficace entre des détaillants et des fournisseurs strictement ivoiriens. Enfin, l'OCIM ne constitue pas une organisation, et on peut douter qu'une solidarité quelconque vienne cimenter une structure de garantie mutuelle. Le fonds de garantie, qui a servi de produit d'appel lors du recrutement des commerçants OCIM, pourrait ainsi se convertir en germe de dilution de la structure une fois le projet officiellement abandonné. Conçue comme un isolat national mis à l'écart des dynamiques réelles du commerce ivoirien – libéralisation et diversification des sources d'approvisionnement, modernisation des réseaux marchands dits traditionnels, stratégie d'installation de petits distributeurs par les grands Centrales d'achat à capitaux libanais –, l'Opération commerçants ivoiriens modernes en revient à une approche très réglementaire et formaliste de l'exercice du métier. Ainsi a-t-il soutenu récemment l'instauration d'une carte payante pour commerçants, délivrée sélectivement par la Chambre de commerce.

Conclusion générale *

Le tour d'horizon venant d'être accompli suggère toutes les difficultés de faire coïncider les dynamiques des micro et petites entreprises urbaines et les logiques des multiples dispositifs chargés d'œuvrer à leur essor. On a d'emblée souligné l'ambiguïté sur laquelle cette nouvelle génération de structures d'appui aux secteurs privés africains s'était érigée : le passage à des économies peu à peu soustraites aux influences de leurs Etats ne se traduit pas par l'émergence de marchés ouverts et concurrentiels, pas plus qu'il ne garantit la croissance et la densification de milieux d'opérateurs prospérant sur ces marchés et développant, de façon linéaire et continue, la surface de leurs entreprises. De ce point de vue, les initiatives d'appui aux secteurs privés sont autant de manifestations d'un renoncement aux espérances libérales tablant sur l'émergence spontanée d'entreprises fortes et d'opérateurs conquérants. L'ambiguïté ne s'arrête pourtant pas là. Conçus pour soutenir l'essor des opérateurs privés, ceux-là mêmes dont sont attendus des comportements strictement informés par le marché, les dispositifs contemporains hésitent, au bout du compte, entre une aide au développement par nature déficitaire, et une vente de services au prix de marché. Que, dès lors, l'organisation interne des structures d'appui, que leurs modes d'action, que les clauses d'accès aux concours, que la nature des publics qu'ils souhaitent toucher portent avec une remarquable régularité la trace de cette ambiguïté fondatrice ne saurait surprendre – on a vu que les approches les plus caritatives d'aide aux « activités génératrices de revenus » affichaient, au moins formellement, une improbable ambition d'autoportage, et que les approches les plus « minimalistes » annonçaient, en retour, leur souci de faire œuvre sociale. Pas plus, du reste, que n'étonnent les conséquences de cette situation ambivalente : confusions entre la lutte contre la pauvreté et l'appui aux opérateurs professionnels, aides indifférenciées à un secteur informel lui-même fort diversifié, envol de la composante financière et délaissement des soutiens à caractère non financier, etc.

* par Yves-A. Fauré et Pascal Labazée (IRD).

*Concurrences contournées, concurrences destructrices
Du paradigme libéral aux marchés concrets*

La libéralisation et la déréglementation des économies burkinabè et ivoiriennes sont désormais nettement engagées, comme dans bien d'autres pays de l'Ouest africain. Toutefois, il a été noté que l'ouverture marchande, tardivement amorcée, est loin d'être achevée et qu'elle se heurte à l'inertie de pratiques – publiques comme privées – qui, conçues pour engranger les rentes procurées par le patrimonialisme, les protections réglementaires et les relations de connivence unissant le monde politico-financier, s'adaptent finalement aux nouvelles « règles » du jeu économique, moins normatives, moins techniquement abstraites et finalement moins structurantes qu'on ne veut bien le croire. Le recyclage de capitaux issus du monde politique à la faveur des privatisations, ou sur des segments d'activité hors de portée de toute concurrence, atteste bien de l'« illusion marchande » entendue comme la croyance en la spontanéité des régulations de marché. Pareillement, la tendance à l'informalisation des économies se manifeste moins par l'émergence de petites entreprises dissociées de leur substrat domestique – l'idéal-type webérien de l'unité capitaliste –, que par un formidable repli des relations de travail sur les relations de dépendance familiale. Concurrences contournées pour les investisseurs influents, concurrences destructrices pour la micro et petite entreprise, tel se présente le nouveau paradigme marchand et privé de la production et des échanges. L'absence de barrière à l'entrée dans les petites activités conjuguée à la croissance urbaine, ainsi que la fermeture des postes de travail dans le secteur public et dans les grandes entreprises, n'ont pas été pour rien dans la démultiplication des unités du secteur informel, dont on a pu montrer qu'elle s'était accompagnée d'une réduction de leur taille unitaire moyenne et d'une large dispersion autour de cette moyenne. Pour évoquer, de façon à peine métaphorique, une formule éprouvée, la baisse du taux de profit dans le monde de la petite entreprise, amorcée lors des années de crise, ne paraît pas devoir être endiguée par une ouverture libérale dont un des fondements consiste dans la contraction de la demande interne. Le sort de la micro et petite entreprise dépendra, pour beaucoup, du pouvoir d'achat et de la solvabilité des couches populaires urbaines auxquelles elle s'adresse. Et les politiques d'appui ne peuvent ainsi se découpler de ce qui doit être entrepris – à une autre échelle sans doute que les étroits périmètres d'intervention des dispositifs de soutien – en vue de soutenir la demande, sauf à contribuer, à leur hauteur, à renforcer la mise en marché de biens et de service déjà surabondants en regard de la consommation solvable.

Orienter l'appui vers le seul segment supérieur du secteur informel, c'est-à-dire vers les unités les plus aptes à supporter la densification des volumes d'affaires, à améliorer leur productivité et à intégrer l'emploi

salarié dans leur dynamique de croissance, est sans doute une priorité. Encore, pour ce faire, les régimes fiscaux ouest-africains doivent-ils être profondément repensés, et rompre avec une conception purement trésorière des recettes budgétaires – liée, il est vrai, aux impératifs de court terme des ajustements et de remboursement des dettes – pour s'adosser à une vision faisant des prélèvements régaliens l'outil d'une dynamique économique structurante et d'un pilotage de plus long terme. Ainsi, par exemple, peut-on avancer raisonnablement qu'une réelle progressivité des impôts prélevés sur les entreprises – actuellement inexistante, tant est fort l'écart entre les taux de pression fiscale des activités informelles et modernes et tant sont importants les effets de seuil – sont de nature à favoriser des passages de taille. Tout, sous l'angle fiscal, et un peu partout au sud du Sahara, pousse à privilégier les stratégies de sous-enregistrement, de confinement des tailles des exploitations, de démultiplication des investissements et des points d'activité, et à disqualifier les perspectives d'intensification des petites et moyennes unités de production et d'échange.

*Politiques et dispositifs d'appui :
des logiques institutionnelles dominantes*

Segment sinon neuf, du moins formellement renouvelé, des politiques publiques et internationales de l'aide au développement, l'appui aux secteurs privés n'échappe pas, en outre, aux logiques proprement institutionnelles des bailleurs, des Etats, des organismes gouvernementaux, des associations et autres intervenants qui s'y impliquent. Relever cette évidence, c'est aussi comprendre que les choix effectués en matière de soutien aux opérateurs ne sont pas exclusivement informés par un souci d'efficacité – même si celui-ci n'est bien sûr nullement absent des préoccupations. Ils engagent aussi des rapports de force, des hiérarchies et des conceptions du développement dont on a pu mesurer, à partir de cas empiriques, toute l'importance. Evoquer les notions de « champ » ou d'« arène » à propos de l'aide en général – et, en la circonstance, de l'un de ses volets les plus récents –, c'est reconnaître à ses acteurs leur épaisseur historique et l'intensité de leurs intérêts, leurs rapports de collusion aussi bien que leurs relations de concurrence ; c'est aussi revendiquer, pour rendre compte des arbitrages accomplis, une approche sociologique de ces institutions spécialisées à partir de laquelle s'éclairent les effets paradoxaux de la confrontation des forces. Les intérêts institutionnels et enjeux de positionnement des Etats, des coopérations et des agences de développement expliquent entre autres les compétitions entre dispositifs, la démultiplication sans contrôle des guichets de prêt, ainsi que l'irruption d'initiatives aussi spectaculaires que mal ajustées aux attentes des opérateurs. Au-delà, ils sont le ferment de la

surprenante « amnésie » collective des institutions d'aide – qu'elles soient publiques, internationales ou associatives – qui, peu promptes à tirer parti des échecs passés, s'exposent à en redécouvrir perpétuellement les recettes. La rareté des études préalables menées sur les publics-cibles est, à cet égard, instructive, de même que l'est la qualité très variable du soin avec lequel les archives des dispositifs sont tenues.

Clarifier et préciser la doctrine de l'appui, améliorer les actions en tirant les leçons de l'observation rapprochée du fonctionnement interne des dispositifs d'aide et des attentes des petits entrepreneurs africains, sont des enjeux de taille. Si la recherche, sociologique ou économique, ne semble pas la mieux armée pour faire, à la manière de l'expertise, ses « recommandations » en matière d'aide aux micro et petites entreprises africaines, du moins est-elle en mesure d'apporter quelques lumières sur l'état des systèmes de soutien contemporains, et sur l'origine de leurs principaux dysfonctionnements.

L'indispensable régulation des initiatives

L'aide aux micro et petites entreprises s'est déployée hors de toute cohérence d'ensemble : le système d'appui – autant au Burkina Faso qu'en Côte-d'Ivoire, mais la remarque a un espace de validité bien plus étendu – n'est autre qu'une agrégation d'initiatives prises par des acteurs institutionnels que rien ne contraint à la coordination. En retour, la déperdition des ressources engagées et la faiblesse des résultats acquis sont telles qu'elles alimentent l'argumentaire des tenants de l'*aid fatigue* – ou du « minimalisme », qui lui tient lieu de variante théorique. Une structure garante de la régulation des initiatives d'appui, de leur mise en harmonie avec les décisions de politique publique, de la coordination et des synergies entre formes de soutien semble, de ce point de vue, l'unique piste pour éviter renoncements à venir et échecs prévisibles. Une telle structure – qu'on pourrait aussi bien appeler « réseau » ou « observatoire » tant il paraît inutile d'en faire une institution – mérite de rassembler les représentants des bailleurs, des ministères de tutelle, des organismes d'appui existants, des cadres du milieu entrepreneurial. Elle doit, *via* les avis émis, s'imposer en gardienne des normes d'éthique, de qualité et de transparence des actions menées et des structures mises en place, en garde-fous à l'égard d'initiatives porteuses de concurrences ou manifestation inopportunes, ainsi qu'en initiateur et stimulateur de formules neuves de soutien.

Suggérer la triple nécessité d'une coordination, d'une concertation et d'une régulation, c'est prendre acte que, à l'opposé d'un point de vue désormais répandu dans le monde de l'appui au secteur informel – dont on notera, au passage, qu'il est symétrique inverse du point de vue que les organismes professent à l'égard du monde entrepreneurial –, aucune force

« naturelle » ou de marché n'est en mesure d'imposer les meilleures initiatives de soutien et d'éradiquer les moins douteuses. La logique d'offre, les formes de compétition, ainsi que les improbables impératifs d'autoportage des dispositifs conduisent plutôt à la situation inverse : les structures inadaptées et les actions suspectes tendent à chasser les bonnes. Eviter la dommageable tendance à la « financiarisation » de l'appui pourrait être une mission majeure d'une structure de régulation. S'il ne s'agit pas ici de disqualifier les approches à composante financière, il convient d'en éviter les dérives évoquées et analysées dans cet ouvrage : réduction de la problématique du développement des petites entreprises au seul financement des « passages de seuil », recherche de l'équilibre financier des structures porteuses quel que soit le public visé, sélections implicites des opérateurs élus.

Plaider pour une régulation, indispensable mais à ce jour inexistante, des systèmes d'appuis, ne revient pas à appeler de ses vœux un retour à une réglementation formelle émanant de la puissance publique. Dissocier et protéger les organismes de soutien aux secteurs privés des pressions et des recommandations venant des sphères d'autorité nationale ou locale reste, à l'évidence, une condition d'efficacité des initiatives : les faillites des expériences publiques de soutien, au cours des années 1970 et 1980, portent toutes la trace des inflexions patrimonialistes et éminemment contreproductives, ayant mené à une distribution sélective des concours à des agents aussi proches du pouvoir politique qu'inaptes à l'exercice de responsabilités économiques. Mais le paradoxe des initiatives d'aide présentes, déployées sans cohérence et hors de toute coordination minimale, tient à ce que formellement séparées de la tutelle publique, elles n'en restent pas moins réellement perméables aux influences d'autorités diverses. Si les acteurs contemporains du soutien aux micro et petites entreprises se sont incontestablement diversifiés, il reste, par suite, à assurer la transparence de montages souvent complexes et complaisants.

Rationalisation des choix et de leur exécution

La faible professionnalisation de l'appui aux petites entreprises

L'un des principaux facteurs de blocage de l'efficacité des dispositifs tient à la faible professionnalisation des intermédiaires d'amont et d'aval. L'envolée sans contrôle du marché de l'appui a, sans surprise, engendré l'essor de marchands sans compétences. Qu'il s'agisse de cabinets privés ou d'organismes non gouvernementaux, l'inexpérience des exécutants n'est pas pour rien dans les dérives présentes des systèmes d'aide. Aussi faut-il réfléchir d'urgence aux moyens d'étoffer les organismes de suivi de terrain et de conseil, de formation professionnelle et de montage des dossiers ; il paraît non moins indispensable d'aider à constituer un corps

d'agents spécialistes de la micro et petite entreprise, reconnus comme tels par leur statut et par leur rémunération.

Il ne suffit pas, pourtant, de déplorer le manque de professionnalisme des exécutants. Encore convient-il de s'assurer que les choix menant à des initiatives nouvelles s'alimentent d'études préalables et sérieuses faisant l'analyse des attentes des opérateurs, des difficultés éprouvées ainsi que des actions passées et présentes. Cette évidence doit être rappelée, tant s'impose la rupture avec l'amnésie et le refoulement, conditions de perpétuation de logiques institutionnelles d'aide dissociées des dynamiques entrepreneuriales, et dont les manifestations récurrentes sont la tendance à l'importation et à l'uniformisation des formes d'appui sans considération des contextes nationaux pourtant plus divers qu'on ne le pense, le renoncement à des initiatives innovantes, en particulier non financières, le désajustement entre le système global d'aide et la composition des milieux d'opérateurs locaux, toujours diversifiée même s'il s'agit de modestes exploitations : trop de guichets financiers au Burkina Faso, instabilité des projets en Côte-d'Ivoire par exemple. L'indispensable connaissance préalable des milieux d'opérateurs est, par ailleurs, la seule garantie d'une continuité entre les intentions *a priori* des dispositifs et les résultats obtenus *a posteriori* : les fréquentes sélections « implicites », ou « secondaires », ou encore « induites » effectuées sur les entrepreneurs candidats aux soutiens privent à la fois les organismes d'une maîtrise complète de leurs actions – et, partant, des moyens d'analyser leurs performances –, et les bailleurs d'une mesure des effets réels de leurs concours. La mise à l'écart des entrepreneurs faiblement pourvus d'atouts scolaires, des petits patrons passés par l'apprentissage, des opérateurs non nationaux, illustrent certaines des lacunes et limites aux activités d'appui, qui gagneraient en efficacité et en possibilités d'inflexion si l'analyse de données socio-démographiques des entrepreneurs soutenus était intégrée dans un système d'information reliant régulièrement les bailleurs et les structures de soutien qu'ils financent.

Participe aussi à la reproduction de systèmes d'aide passablement décalés l'absence de standards d'évaluation quantitatifs et qualitatifs des résultats externes. La diversité des formes d'évaluation, et le peu de crédit qu'il est possible de leur accorder – par exemple dans le calcul des emplois créés, et de façon plus générale dans l'estimation des croissances induites – sont un vecteur d'opacité des dispositifs. De même, une mesure de la pérennité financière des organismes reste le plus souvent impossible à établir : les charges couvertes par les Coopérations, par l'Etat ou par d'autres institutions figurent rarement dans les comptes d'exploitation, et les engagements de nature militante ne sont pas valorisés de sorte que si l'équilibre financier des lignes de prêt peut parfois être reconstitué – encore les artefacts comptables sont-ils fréquents dans ce domaine *via* les conditions concessionnelles des ressources mises à la disposition des

organismes, et *via* l'appréciation fort subjective des créances douteuses –, l'équilibre financier des structures est pour sa part hors de portée de toute évaluation. Il faut se convaincre, pour en finir avec les mythes de la pérennité et de l'autoportage qui encombrant et paralysent les pratiques d'appui, que les initiatives de lutte contre la pauvreté par l'auto-emploi et le micro-crédit seront durablement non rentables. Mais il faut aussi se persuader que les actions orientées vers le développement du petit entrepreneuriat urbain supposent, pour être plus efficaces, des approches diversifiées, intégrées, spécialisées, professionnelles, localisées et que certains volets contribuant au résultat final doivent être assurés sans espoir de recouvrement des charges.

Qui aider et comment ?

Remarques sur les finalités et les instruments des appuis

Lever l'ambiguïté fondatrice des dispositifs d'appui au micro et petit entrepreneuriat africain impose une stricte dissociation de deux objectifs dont on a vu, à maintes reprises, l'improbable convergence : les outils de la lutte contre la pauvreté et ceux qu'appelle le développement du micro et petit entrepreneuriat ne se confondent en effet que dans les perceptions élitistes faisant de l'appartenance au secteur informel un indicateur de pauvreté, et dans les idéologies populistes interprétant les stratégies de survie comme autant d'indicateurs de comportements entrepreneuriaux. Or, ce n'est pas faire injure aux capacités des populations les plus précarisées que de dénier à leurs activités de survie toute vertu évolutive et tout potentiel de croissance ; rendons plutôt justice aux démunis, comme nous y invite Bourdieu (1997), « en leur accordant, au moins, le fait de leur dépossession ». La lutte contre la pauvreté, *via* le micro crédit, doit conserver un caractère généraliste et à faible niveau de contrainte, les « ciblage » fins et les suivis attentifs induisant des coûts d'autant plus inutiles que les emplois financiers sont peu contrôlables. L'appui aux micro et petits opérateurs doit être sélectif, s'adresser à des professionnels implantés sur leurs marchés, soutenir leurs logiques de croissance et de diversification plutôt que de les orienter vers un modèle intensif fort mal ajusté à l'environnement.

Il est pareillement souhaitable que les organismes d'Etat et les agences internationales de développement distinguent, dans les initiatives ayant pour objectif final la promotion de l'emploi, celles visant à la résorption conjoncturelle – certes indispensable – du chômage et du sous-emploi, de celles qui ont pour but la création de postes salariés durables. Les premières, à caractère généraliste et redistributif, ne sont autres que des « filets sociaux » passant par l'auto-emploi et le soutien aux activités génératrices de revenus. Les secondes passent par un appui adapté aux petites et moyennes entreprises, seules susceptibles d'intégrer le rapport

salarial à leur dynamique de croissance, ainsi que le montrent les résultats empiriques de la présente étude.

Il a été souligné que les structures mutualistes de collecte d'épargne populaire jouent, au Faso comme en Côte-d'Ivoire et dans d'autres pays africains, un rôle irremplaçable pour les petits opérateurs économiques urbains. Celles-ci sécurisent leurs liquidités mieux que ne le font les tontines et les autres formes de gardiennage de monnaie ; et elles les mettent à distance des pressions des communautés d'appartenance. Développer les réseaux de collecte est une condition pour asseoir une politique durable de prêts sur des ressources internes. Mais par ailleurs, séparer les structures fonctionnelles d'épargne des organismes chargés du crédit aux micro opérateurs est une condition pour que ces métiers différents soient réalisés avec le professionnalisme nécessaire, qui suppose que l'allocation des concours ne dépende pas de la proximité ou de la notoriété des bénéficiaires, et plus encore pour développer la conversion des dépôts en crédits. La dissociation des institutions d'épargne et de crédit, déjà en cours, peut être utilement accélérée à l'aide de garanties apportées par les bailleurs lors du financement de celles-ci par celles-là.

L'importance des soutiens en fonds de roulement a été soulignée au terme des enquêtes menées auprès des petits patrons. Un appui ponctuel en trésorerie est un moyen efficace d'étoffer les revenus en favorisant la saisie d'opportunités. Des appuis renouvelés, pour leur part, permettent d'optimiser les tailles d'activité en intensifiant les liens d'amont et d'aval. Simultanément, l'étude a montré les limites, mais non l'inutilité, des approches misant sur l'évolution des petites entreprises par injection de prêts d'équipement. Si ces soutiens à l'extension des affaires ne sont pas à exclure, encore doivent-ils s'adapter aux dynamiques de croissance extensive auxquels tous les opérateurs restent attachés. Ils doivent notamment prendre acte qu'à l'incertitude dans l'exercice courant des activités (Hugon et *al.*, 1995) répondent des logiques pratiques et des micro décisions rationnelles de diversification en vue d'une réduction des risques. De sorte qu'il est souvent moins judicieux de miser sur des passages progressifs de seuils d'activité des entreprises, ces dernières étant des structures dont la durabilité dépend du parcours de l'opérateur, que d'œuvrer à faciliter les passages de seuil de ces parcours, qui se manifestent si fréquemment par la création de nouvelles unités.

Il est apparu, en chaque cas, que l'efficacité finale des interventions dépendait de leur ajustement au plus près des conditions d'exercice des micro opérateurs. Dans le domaine financier, les délais d'instruction des dossiers de prêts sont souvent si longs qu'ils annulent l'opportunité des projets. Les conditions de remboursement des crédits sont, de plus, très rarement appropriées aux cycles des divers secteurs d'activités, qu'il s'agisse de prêts d'équipement ou de trésorerie. De même, les soutiens non financiers, souvent conçus sur le registre de la conditionnalité et de la

sécurisation des crédits, sont fournis hors de toute validation explicite par les patrons bénéficiaires : les constats de terrain, tant au Faso qu'en Côte-d'Ivoire, montrent que ces soutiens obligatoires et généralistes ne sont suivis d'aucun effet concret dans les entreprises.

Les systèmes d'aide des deux pays restent encore loin de répondre à nombre d'attentes exprimées avec vigueur par les petits entrepreneurs. Œuvrer à desserrer les contraintes de marché passe, d'une part, par la mise en place de circuits d'informations – inexistantes à ce jour – pour faciliter les prises de décision, et d'autre part par l'ouverture aux marchés locaux que les contraintes administratives, financières et réglementaires, mêmes révisées à la baisse, mettent hors de portée des petits opérateurs. Œuvrer à l'affirmation d'une capacité de négociation des petits patrons passe, par ailleurs, par la création d'organisations indépendantes et représentatives des milieux d'opérateurs, notamment à l'échelon des communes. Œuvrer à une diversification des activités, et à l'amélioration de la qualité des productions – et partant à l'ouverture sur les marchés de sous-traitance – suppose un effort considérable en matière de formation technique des patrons en exercice, domaine déserté par l'aide dans les pays d'Afrique francophone.

Au bout du compte, l'impact des politiques de promotion des petites entreprises et des actions d'appui aux petits opérateurs africains risque de rester confidentiel tant que perdurera l'absence d'expression des intérêts de ces derniers, tenant elle-même au déficit, souligné à diverses reprises au cours de l'ouvrage, de structures chargées de les représenter dans les enceintes politiques et décisionnelles – ou, pire encore, au surgissement dans ces mêmes lieux d'organes de nature quasi-administrative et de représentants du petit entrepreneuriat cooptés, ouvertement ou subrepticement, par les pouvoirs. En la matière, la mise en place d'une « bonne gouvernance » à laquelle bailleurs et autorités se disent attachés fait encore l'économie d'une indispensable représentation équilibrée des intérêts d'un secteur des petites exploitations ainsi privé de toute capacité de *voicing*.

Les micro et petits opérateurs africains se trouvent pourtant fort mal placés face à des mutations réglementaires multiples, dont aucune ne garantit l'épanouissement de leurs marchés et la revitalisation de la consommation, et face à des structures de soutien balançant elles-mêmes entre la commercialisation de leurs services et l'action caritative. On perçoit bien l'impossible retour à un interventionnisme ayant donné maintes preuves de ses biais et échecs ; mais on discerne aussi les limites d'un libéralisme dépourvu de marchés, d'acteurs et de régulations. Entre les formules relevant d'un passé révolu et les fausses promesses d'un avenir radieux, entre appui et laisser-faire, la position du petit entrepreneuriat africain est sans doute l'une des plus inconfortable qui soit dans les systèmes socio-économiques contemporains du continent.

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES DANS L'OUVRAGE

BF : Burkina Faso ; RCI : République de Côte-d'Ivoire

ACDI	BF-RCI	Agence canadienne pour le développement international
ACEP	RCI	Alliance de crédit et d'épargne pour la production
ACP	BF-RCI	Afrique, Caraïbes, Pacifique
AE	BF	Atelier Echanges
AEPDP	RCI	Agricultural Export Promotion and Diversification Project
AFCOPA	RCI	Association française de formation, de coopération-promotion et d'animation d'entreprise
AFD	BF-RCI	Agence française de développement
AFISEF	RCI	Appui des femmes ivoiriennes aux services financiers
AFPRO	RCI	Appui à la formation professionnelle
AFVP	BF-RCI	Association française des volontaires du progrès
AGECI	RCI	Agence d'exécution des travaux urbains en Côte-d'Ivoire
AGEFOP	RCI	Agence pour la formation professionnelle
AGEPE	RCI	Agence d'études et de promotion de l'emploi
AIPB	BF-RCI	Aides aux initiatives productrices de base
AIPME	RCI	Association ivoirienne interprofessionnelle des petites et moyennes entreprises
AMBACI	RCI	Ambassade biblique de Côte-d'Ivoire
ANAC-CI	RCI	Association nationale des COOPEC de Côte-d'Ivoire
ANAP	RCI	Association nationale d'aide aux prisonniers
APDF	BF-RCI	African Project for Development Facility
APEXCI	RCI	Association de promotion des exportations de Côte-d'Ivoire
APME	RCI	Appui aux petites et moyennes entreprises
APP	BF	Appui aux petits projets
APPME	RCI	Association professionnelle des petites et moyennes entreprises

APROPAA	BF	Agence pour la promotion des produits agricoles et alimentaires
ARACNO	RCI	Association régionale des agriculteurs du Centre-Nord
ARIA	BF-RCI	Fonds d'Assurance du risque des investissements en Afrique
ASE	BF	Autorisation spéciale d'exportation
ASE	RCI	Appui et services aux entreprises
ASI	BF	Autorisation spéciale d'importation
ASMU	RCI	Action sociale en milieu urbain
ASPI	RCI	Appui au secteur privé ivoirien
BA	BF	Bureau des artisans
BAD	BF-RCI	Banque africaine de développement
BAME	BF	Bureau d'appui à la micro entreprise
BCB	BF	Banque commerciale du Burkina
BCEAO	BF-RCI	Banque centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest
BDF	RCI	Banque de données financières
BEI	BF-RCI	Banque européenne d'investissement
BFCI	BF	Banque pour le financement du commerce et des investissements
BIB	BF	Banque internationale du Burkina
BIC	RCI	Bénéfices industriels et commerciaux
BICIA-B	BF	Banque internationale pour le commerce, l'industrie et l'agriculture du Burkina
BIDI	RCI	Banque ivoirienne de développement industriel
BIT	BF-RCI	Bureau international du travail
BND	BF	Banque nationale de développement
BNDA	RCI	Banque nationale de développement agricole
BOAD	BF-RCI	Banque ouest-africaine de développement
BRAKINA	BF	Brasseries du Burkina
BRCB	BF	Bureau de recouvrement des créances du Burkina
BSIE	RCI	Budget spécial d'investissement et d'équipement
BSONG	BF	Bureau de suivi des ONG
BSTP	RCI	Bourse de sous-traitance et de partenariat

BTEC	BF	Banque traditionnelle d'épargne et de crédit
BVA	RCI	Bourse des valeurs d'Abidjan
CAA	RCI	Caisse autonome d'amortissement
CAF	BF-RCI	Coût, assurance, fret
CAI	BF	Caisse autonome d'investissement
Caistab	RCI	<i>Voir CSPPA</i>
CAPEN	RCI	Centre d'assistance et de promotion de l'entreprise nationale
CAPEO	BF	Cellule d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou
CAQUE	RCI	Convention d'adaptation et de qualification pour embauche
CARE	RCI	Crédit d'appui à la relance économique
CARFO	BF	Caisse autonome de retraite des fonctionnaires
CBC	BF	Conseil burkinabè des chargeurs
CCFD	RCI	Comité catholique contre la faim et pour le développement
CCI	RCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCI	RCI	Crédit de Côte-d'Ivoire
CCIA	BF	Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat
CCIA	RCI	Centre de commerce international d'Abidjan
CCP	BF	Comptes courants postaux
CDG	RCI	Centre décentralisé de gestion
CDI	BF-RCI	Centre de développement industriel
CDI	BF-RCI	Crédit déconcentré d'intervention
CDME	RCI	Compte de mobilisation de l'entreprise
CEA	BF-RCI	Communauté économique pour l'Afrique
CEAO	BF-RCI	Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest
CECI	BF-RCI	Centre canadien d'étude et de coopération internationale
CEDEAO	BF-RCI	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEDRES	BF	Centre d'études, de documentation et de recherches économiques et sociales

CEFE	RCI	Convention d'essai et de formation pour l'embauche
CEPICI	RCI	Centre d'études et de promotion des investissements en Côte-d'Ivoire
CEREA	RCI	Convention d'essai et de recrutement pour un emploi administratif
CFD	BF-RCI	Caisse française de développement
CFRAR	RCI	Centre de formation et de recherche en animation rurale
CGP	BF	Caisse générale de péréquation
CICM	RCI	Centre international de crédit mutuel
CIDR	BF	Compagnie internationale de développement rural
CIDT	RCI	Compagnie internationale des textiles
CIFAD	RCI	Comité international des femmes africaines pour le développement
CILSS	BF	Conseil inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel
CIVECA	RCI	Coopérative ivoirienne d'épargne et de crédit automobile
CNCA	BF	Caisse nationale de crédit agricole
CNE	BF	Caisse nationale d'épargne
CNM	RCI	Chambre nationale des métiers
CNME	RCI	Caisse nationale des marchés de l'Etat
CNPAR	BF	Centre national de perfectionnement des artisans ruraux
CNPI	RCI	Conseil national du patronat ivoirien
CNPS	RCI	Caisse nationale de prévoyance sociale
CNSS	BF	Caisse nationale de sécurité sociale
CODINORM	RCI	Côte-d'Ivoire normalisation
CONOSI	RCI	Comité national des opérateurs économiques du secteur informel
COOPEC	RCI	Coopératives d'épargne et de crédit
CPD	RCI	Contribution participative au développement
CPE	BF	Centre de promotion des entreprises
CPEC	RCI	Caisse populaire d'épargne et de crédit

CPMA	RCI	Centre de perfectionnement aux métiers de l'automobile
CREP	RCI	Caisse régionale d'épargne et de prêt
CSI	BF	Contribution du secteur informel
CSPPA	BF-RCI	Caisse de stabilisation des prix des produits agricoles
DCGTx	RCI	Direction et contrôle des grands travaux
DDA	BF	Direction pour la coopération au développement et l'aide humanitaire
DGAPME	BF	Direction générale l'artisanat et des PME
DGDI	BF	Direction générale du développement industriel
DGI	RCI	Direction générale des impôts
DIP	RCI	Développement des investissements privés
DMC	RCI	Direction de la mutualité et de la coopération
DOI-APME	RCI	Direction de l'appui à la petite et moyenne entreprise
DPSI	BF	Direction de la promotion du secteur informel
DSF	BF	Déclaration statistique et fiscale
ECG	RCI	Ecole de commerce et de gestion
EIMU	RCI	Enquête ivoirienne sur les Migrations et l'Urbanisation
EPA	BF-RCI	Etablissement public administratif
EPCD	RCI	Etablissements publics communaux de développement
EPIC	BF-RCI	Etablissement public industriel et commercial
EPP	BF	Etablissement public professionnel
EVC	RCI	Epargne volontaire collective
FAAGRF	RCI	Fonds d'appui aux activités génératrices de revenus des femmes
FAARF	BF	Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes
FAC	BF-RCI	Fonds d'aide et de coopération
FADE	RCI	Fonds d'appui direct aux entreprises privées
FAR	BF	Fonds d'action rapide
FASEG	BF	Faculté des sciences économiques et de gestion

FASI	BF	Fonds d'appui au secteur informel
FASO BAARA	BF	Agence de travaux d'intérêt public pour l'emploi
FBCF	BF-RCI	Formation brute de capital fixe
FDAPE	RCI	Fonds de diversification agricole et de promotion des exportations
FDCIC	RCI	Fonds de contrepartie ivoiro-canadien
FDFP	RCI	Fonds de développement de la formation professionnelle
FDH	RCI	Frères des hommes
FEA	BF-RCI	Fonds pour l'entreprise en Afrique
FED	BF-RCI	Fonds européen de développement
FEDESI	RCI	Fédération pour le développement du secteur informel
FEE	BF	Fonds pour l'entreprise et l'emploi
FEER	BF	Fonds de l'eau et de l'équipement rural
FFD	RCI	Fonds national Femmes et développement
FFN	RCI	Fonds Friedrich Naumann
FGCC	RCI	Fonds de garantie aux GVC café-cacao
FGCEI	RCI	Fonds de garantie des crédits aux entreprises ivoiriennes
FIAC	RCI	Fonds d'intervention pour l'action culturelle
FIAJA	RCI	Fonds d'installation et d'appui aux initiatives des jeunes agriculteurs
FIAU	RCI	Fonds d'investissement et d'aménagement urbain
FIDI	RCI	Fonds ivoirien de développement et d'investissement
FIJDRD	RCI	Fonds d'insertion des jeunes diplômés et de réinsertion des déflatés du secteur public et privé
FIPME	RCI	Fédération ivoirienne des PME
FISDES	RCI	Fonds ivoiro-suisse pour le développement économique et social
FLE	RCI	Fonds locaux d'épargne
FLEC	RCI	Fonds locaux d'épargne-crédit
FMDESI	RCI	Fonds mutuel pour le développement du secteur informel

FMI	BF-RCI	Fonds monétaire international
FNE	RCI	Fonds national de l'eau
FNI	RCI	Fonds national d'investissement
FNICI	RCI	Fédération nationale des industries de Côte-d'Ivoire
FNJ	RCI	Fonds national de la jeunesse
FNR	RCI	Fonds national de régulation
FONAPE	BF	Fonds national pour la promotion de l'emploi
FONCIAS	BF	Foncière des assurances
FONDEV	RCI	Fonds de développement
FOSIDEC	BF-RCI	Fonds de solidarité de la communauté économique de l'Afrique de l'Ouest
FPC	RCI	Formation professionnelle continue
FPIB	RCI	Fonds de partenariat ivoiro-belge
FPPP (F3P)	RCI	Fonds de préparation de projets privés
FRAR	RCI	Fonds régional d'aménagement rural
FSPME	RCI	Fonds spécial pour les petites et moyennes entreprises
FSS	RCI	Fonds de sécurité sociale
FTHIMO	RCI	Fonds de soutien à l'emploi - Travaux d'utilité publique à haute intensité de main d'œuvre
GARI	RCI	Garantie des investissements
GI	RCI	Groupement informel
GIE	RCI	Groupement d'intérêt économique
GMB	BF	Grands moulins du Burkina
GPFEF	BF	Groupement pré-coopératif féminin d'épargne et de crédit
GPS	RCI	Groupe de planification et de suivi
GVC	RCI	Groupement à vocation coopérative
GVCi	RCI	Groupement à vocation coopérative informel
GVF	BF	Groupement villageois féminin
HIMO	BF-RCI	Haute intensité de main d'œuvre
IDA	BF-RCI	International Development Agency
IDH	BF-RCI	Indicateurs de développement humain

IFEF	RCI	Institut public de formation et d'éducation féminine
IMF	RCI	Impôt minimum forfaitaire
INADES	RCI	Institut africain pour le développement économique et social
INSD	BF	Institut national de la statistique et de la démographie
IRD	BF-RCI	Institut de recherche pour le développement
JAG	RCI	Jean Abile Gal
LANEMA	RCI	Laboratoire national d'essais de qualité, de métrologie et d'analyse
MABUCIG	BF	Manufacture burkinabè de cigarettes
MACOM	RCI	Mission d'appui à la conduite des opérations municipales
MATCA	RCI	Mutuelle d'assurance des taxi-compteurs d'Abidjan
MATS	RCI	Management Assistance and Technical Services Companies
MPME	RCI	Mouvement des petites et moyennes entreprises
MPOB	BF	Mutuelle des promoteurs de l'Ouest du Burkina
MUCREFAB	RCI	Mutuelle d'épargne et de crédit des femmes d'Aboisso, de Bonoua et de Grand Bassam
MUCREFBO	RCI	Mutuelle d'épargne et de crédit des femmes de Bouaflé
OCDE	BF-RCI	Organisation de coopération et de développement économique
OCIM	RCI	Opération commerçants ivoiriens modernes
OCPV	RCI	Office pour la production et la commercialisation des produits vivriers
OFNACER	BF	Office national des céréales
OHADA	BF-RCI	Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires en Afrique
OIC	RCI	Office ivoirien des chargeurs
OIC-CI	RCI	Opportunities Industrialisation Center Côte-d'Ivoire
OMOCI	RCI	Office de la main d'œuvre de Côte-d'Ivoire
ONAC	BF	Office national du commerce extérieur
ONAFSI	RCI	Organisation nationale des femmes du secteur informel
ONFP	RCI	Office national de la formation professionnelle

ONG	BF-RCI	Organisation non gouvernementale
ONPE	BF	Office national de la promotion de l'emploi
ONPR	RCI	Office national de la promotion rurale
ONUDI	BF-RCI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
OPEB	BF	Office de promotion de l'entreprise burkinabè
OPEI	RCI	Office de promotion de l'entreprise ivoirienne
OPEV	BF	Office de promotion de l'entreprise voltaïque
PA	RCI	Partenaires pour l'Afrique
PAB	BF	Programme d'appui à la promotion des artisans du Burkina Faso
PAC	RCI	Programme d'action commerciale
PACOM	RCI	Programme d'appui à la conduite d'opérations municipales
PAE	RCI	Programme d'aide à l'embauche
PAEA	RCI	Programme d'assistance aux entreprises africaines
PAFPA	RCI	Programme d'appui à la formation de la population active
PAGE	RCI	Programme d'appui à la gestion
PAJD	RCI	Programme d'absorption des jeunes déscolarisés
PAPEO	BF	Projet d'appui à la petite entreprise de Ouagadougou
PAPME	BF	Projet d'appui à la création de petites et moyennes entreprises
PAPPE	BF	Projet d'appui et de promotion de la petite entreprise
PAS	BF-RCI	Programme d'ajustement structurel
PASCO	RCI	Programme d'ajustement sectoriel « compétitivité »
PASECT	BF	Programme d'ajustement sectoriel des transports
PASFI	RCI	Programme de réhabilitation du secteur financier
PASI	RCI	Programme d'appui au secteur informel
PA-SMEC	RCI	Projet d'appui aux Sociétés mutualistes d'épargne et de crédit
PASP	BF	Projet d'assistance au secteur privé
PASPRIV	RCI	Programme d'appui au développement du secteur privé

PAZF	BF-RCI	Pays africains de la zone franc
PCME	RCI	Programme de création de micro entreprise
PDCC	RCI	Programme de développement des communes côtières
PDU	RCI	Programme de développement urbain
PEAB	BF	Programme endogène d'appui à l'artisanat burkinabè
PEA-CI	RCI	Promotion endogène d'appui aux artisans de Côte-d'Ivoire
PERCOMM	BF	Projet d'appui aux entreprises rurales de construction métallique et de mécanique
PFA	RCI	Programme de formation par apprentissage
PIAFE	RCI	Programme intégré d'appui et de formation en entreprise
PIB	BF-RCI	Produit intérieur brut
PIP	BF	Programme d'investissements publics
PNACI	RCI	Programme national d'assistance aux commerçants ivoiriens
PNAR-TD	BF	Programme national d'appui à la réinsertion des travailleurs déflatés
PNJAM	RCI	Programme national d'installation des jeunes agriculteurs modernes
PNUD	BF-RCI	Programme des Nations unies pour le développement
PPDEA	RCI	Programme de promotion et de diversification des exportations agricoles
PPIDES	RCI	Projet pilote d'intégration des femmes au développement économique et social
PRDI	RCI	Prêt de restructuration et de développement de l'industrie
PREFEP	RCI	Programme régional de formation et de perfectionnement
PROCELOS	BF	Programme régional de promotion des céréales locales au Sahel
PRODIA	BF	Promotion du développement industriel, artisanal et agricole
PROMEXA	RCI	Promotion des exportation de produits agricoles non traditionnels

PROPARCO	BF-RCI	Société de promotion et de participation pour la coopération économique
PSCE	RCI	Programme spécial de création d'emploi
PSD-AC	RCI	Private Sector Development Adjustment Credit
PSDU	RCI	Private Sector Development Unit
PSTP-HIMO	BF	Programme spécial de travaux publics à haute intensité de main-d'œuvre
PUH	BF	Permis urbain d'habiter
PVRH	RCI	Programme de valorisation des ressources humaines
RCPB	BF	Réseau des caisses populaires du Burkina Faso
REAO	BF-RCI	Réseau de l'entreprise en Afrique de l'Ouest (West African Enterprise Network)
RECI	RCI	Réseau des entrepreneurs de Côte-d'Ivoire
RIC	BF	Recensement industriel et commercial
RME	RCI	Réseau mutualiste entreprise
SACCI	RCI	Service d'appui-conseil aux coopératives
SACS	BF	Service d'assistance, conseil et soutien
SBE	BF	Société burkinabè d'équipement
SCCI	RCI	Société de compoundage de Côte-d'Ivoire
SCFB	BF	Société des chemins de fer du Burkina Faso
SDID	BF-RCI	Société de développement international Desjardins
SE	BF-RCI	Société d'Etat
SEM	BF-RCI	Société d'économie mixte
SFD	BF-RCI	Système financier décentralisé
SFI	BF-RCI	Société financière internationale
SIAO	BF	Salon international de l'artisanat de Ouagadougou
SIDI	RCI	Société d'investissement pour le développement international
SIEL	BF	Société internationale d'équipement par le leasing
SIFIDA	BF	Société internationale financière pour les investissements et le développement en Afrique
SIPE	RCI	Société ivoirienne de la poste et d'épargne
SMAG	RCI	Salaire minimum agricole garanti

SMEC	RCI	Société mutuelle d'épargne-crédit
SMIG	RCI	Salaire minimum interprofessionnel garanti
SNCCI	RCI	Syndicat national des commerçants de Côte-d'Ivoire
SOBCA	BF	Société burkinabè de crédit automobile
SOCODEVI	RCI	Société canadienne de coopération pour le développement international
SOMEFI	RCI	Société mutuelle d'épargne et de financement
SONAFI	RCI	Société nationale de financement
SONAGES	BF	Société nationale de gestion des stocks de sécurité
SONAR	BF	Société nationale d'assurance et de réassurance
SPH	RCI	Service de la promotion humaine (Caritas)
TCA	BF	Taxe sur le chiffre d'affaires
TPC	BF	Taxe de prélèvement communautaire
TPE	BF-RCI	Très petite entreprise
TVA	BF-RCI	Taxe sur la valeur ajoutée
UAB	BF	Union des assurances du Burkina
UCECB	BF	Union des coopératives d'épargne et de crédit du Burkina Faso
UCOPACI	RCI	Union des coopératives de production artisanale de Côte-d'Ivoire
UE	BF-RCI	Union européenne
UEMOA	BF-RCI	Union économique et monétaire ouest-africaine
UMOA	BF-RCI	Union monétaire ouest-africaine
UPACI	RCI	Union du patronat de Côte-d'Ivoire
URCEC	BF	Union régionale des coopératives d'épargne et de crédit
URCPB	BF	Union régionale des caisses populaires de la Bougouriba
URCPC	BF	Union régionale des caisses populaires du Plateau Central
URCPHC	BF	Union régionale des caisses populaires du Houët et de la Comoë
URCPY	BF	Union régionale des caisses populaires du Yatenga
UREBA	BF	Union révolutionnaire des banques

US-AID**BF-RCI** Association internationale pour le développement.
Section américaine

BIBLIOGRAPHIE

ADAMS D., 1991, « Comment établir des marchés financiers ruraux durables », in CIRAD, *Finance et développement rural en Afrique de l'Ouest*, Paris, CIRAD.

AGBODJAN J.-P., 1996, « Les activités informelles des diplômés universitaires dans l'emploi formel. Un petit pas vers l'entrepreneuriat privé dans la ville de Cotonou », in Haudeville B. et Lelart M. (éds.), 1996.

ALBAGLI C. et HENAULT G. (éds.) 1994, *La création d'entreprise en Afrique*, Vanves, Edicef-AUPELF.

ALBREGTS S., 1990, « Le financement des petites entreprises », in Neck A. et Nelson R. E. (éds.), 1990.

ARYEETEY E., 1991, « How Important are Formal and Informal external Finance to Micro-Enterprise Development in Ghana », Communication au Séminaire international *Finance et développement rural en Afrique de l'Ouest*, Ouagadougou, 21-25 octobre, multig.

ARYEETEY E., 1995, « The use of Credit among Microenterprises in Ghana », in Ellis S. et Fauré Y.-A. (dir.), 1995.

AUBERTIN C. et COGNEAU D., 1994, « Présentation », *Cahier ORSTOM Série Sciences humaines*, « Marché et développement », vol. 30 (1-2).

BAMBA N., CONTAMIN B., DIOMANDE K. et KOULIBALY M., 1992, *Crise économique et programme d'ajustement structurel en Côte d'Ivoire*, Abidjan, ORSTOM, multig.

BANQUE MONDIALE, 1988, *La mobilisation des ressources internes en vue d'une croissance durable stable*, vol. 2, Washington, Banque mondiale.

BANQUE MONDIALE, 1989, *Burkina Faso. Mémoire économique*, [s. l.], 2 volumes.

BANQUE MONDIALE, 1994, *Évaluation du secteur privé*, Abidjan, Banque mondiale-SFI.

BEAUDOUX E., 1992, *Cheminement d'une action de développement. De l'identification à l'évaluation*, Paris, L'Harmattan.

BELLOUTI A. et PFISTERER H., 1996, *Étude du secteur de la formation professionnelle en Côte-d'Ivoire*, Toulouse-Sankt Augustin, GTZ, multig.

BENIE KOUADIO M., 1997, « Les dispositifs d'appui à la création d'emplois en Côte-d'Ivoire », Communication au Séminaire *Emploi en Côte-d'Ivoire*, Abidjan, AGEPE-ENSEA, multig.

BENIE KOUADIO M., HE Y., NIANGO A., ROSANVALLON A., TAHO A. et ZOUNGRANA P., 1997, *Programme Campus, Ajustements, emploi, formation en Côte-d'Ivoire*, Abidjan-Grenoble, Ministère de la Coopération.

BERTHELEMY J.C. et BOURGUIGNON F., 1996, *Growth and Crisis in Côte-d'Ivoire*, Washington, Banque Mondiale.

BIT, 1991, *Développement de la petite et moyenne entreprise pour l'Afrique. Côte-d'Ivoire*, Abidjan, BIT-FNR.

BONJEAN C. et CHAMBAS G., 1996, *La taxation des exportations agricoles en Côte-d'Ivoire après la dévaluation*, Paris, ORSTOM-CERDI, multig.

BORREMANS R., 1988, *Grand dictionnaire encyclopédique de la Côte-d'Ivoire*, Abidjan, Nouvelles Editions Africaines.

BRAND P., 1994, *Analyse de l'évolution du système bancaire au Burkina Faso*, Ouagadougou, multig.

CASLEY D. J. et KUMAR, K., 1988, *Suivi et évaluation des projets agricoles*, Paris, Economica.

CERDI, 1996, *Etude macro-économique de la Côte-d'Ivoire après la dévaluation*, Clermont-Paris, Ministère de la Coopération.

CERDI, CIRES et ORSTOM, 1995, *Les industries en Côte-d'Ivoire en 1995. Rapport provisoire PRDE*, Abidjan, multig.

CFRAR, 1993, « Organisation du secteur informel », Contribution au Séminaire *Promotion du secteur informel en vue du développement de l'Afrique. Objectifs, approche et déroulement du projet*, Bingerville, multig.

CHALEARD J.-L., 1996, *Temps des vivres, temps des villes. L'essor du vivrier marchand en Côte-d'Ivoire*, Paris, Karthala-ORSTOM.

CHARMES J., 1990, « Une revue critique des concepts, définitions et recherches sur le secteur informel », in OCDE, *Nouvelles approches du secteur informel*, Paris, OCDE.

CHARMES J., 1995, « Emploi, informalisation, marginalisation. L'Afrique dans la crise et sous l'ajustement, 1975-1995 », Communication à l'Atelier préparatoire au Sommet mondial de Copenhague, Royaumont, ORSTOM-Ministère de la Coopération, multig.

CHARMES J., 1998, « Flexibilité du travail, pluralité des normes, accumulation du capital social : trois raisons pour les politiques économiques de s'intéresser au secteur informel en Afrique », Communication au Séminaire *Comportement des ménages, dynamiques sociales et politiques publiques*, Abidjan, ORSTOM.

CHATEAU J., 1976, *Recensement général des activités en milieu urbain*, Abidjan, Ministère du Plan et de l'Industrie.

CHAUVEAU J.P., 1994, *Jeu foncier, institutions d'accès à la ressource et usage de la ressource : une étude de cas dans le Centre Ouest ivoirien*, Abidjan, ORSTOM-GIDISCI, multig.

CHEVASSU J. et VALETTE A., 1975, *Les relations intermédiaires dans le secteur industriel ivoirien*, Abidjan, ORSTOM, multig.

CHRISTEN R., RHYNE E. et VOGEL R., 1994, *Maximizing the Outreach of Microentreprise Finance. The Emerging Lessons of Successful Programs*, Arlington, IMCC.

COHEN, A., 1969, *Custom and Politics in Urban Africa. A Study of Hausa Migrants in Yoruba Towns*, London, Routledge and Kegan.

CONGACI, 1995, *Les ONG et organisations informelles actives en Côte-d'Ivoire*, Abidjan, multig.

CONSEIL NATIONAL DU PLAN, 1991, *Deuxième Plan quinquennal de développement populaire*, Ouagadougou, 3 volumes.

CONTAMIN B. et FAURE Y.-A., 1990, *La bataille des entreprises publiques en Côte-d'Ivoire*, Paris, Karthala-ORSTOM.

CONTAMIN B. et FAURE Y.-A., 1992, « Des économies et des Etats en Afrique francophone. Pour comprendre l'interventionnisme », *Cahiers ORSTOM Série Sciences Humaines*, vol. 28, n° 2.

COSNARD M., 1994, *Eléments de démographie des entreprises industrielles au Burkina Faso*, ORSTOM, Ouagadougou, multig.

COUVREUR J.-P., 1995, *Création d'un fonds de garantie relatif aux crédits bancaires en faveur des PME*, Bruxelles, IBF.

DANIS J.-L., 1997, *Développement de l'actionnariat et de la liquidité du marché boursier ivoirien*, Abidjan, IAF.

DCGTx, 1993, *Programme d'appui aux PME. Définition et objectifs*, Abidjan, DCGTx, multig.

DELANGHE K., KENA J.-F. et KAMUANYA M. G., 1995, *Etude sur le secteur informel d'Abidjan*, Abidjan, Banque mondiale.

DELER J.-P., FAURE Y.-A., PIVETEAU A. et ROCA J.-P. (dir.), 1998, *ONG et développement. Société, économie, politique*, Paris, Karthala.

DELIRY-ANTHAUME E., 1995, « Les licenciés du secteur public deviennent-ils de nouveaux entrepreneurs ? Difficiles reconversions au Togo », in Ellis S. et Fauré Y.-A. (dir.), 1995.

DEMERY L., 1994, « Côte-d'Ivoire : Fettered Adjustment », in Husain I. et Faruquee (éds.), 1994.

DE MIRAS C., 1981, *L'entrepreneur ivoirien ou une bourgeoisie privée de son état*, Abidjan, ORSTOM, multig. ; et **1982**, in Fauré Y.-A. et Médard J.-F. (dir.), 1982.

DIA M., 1996, *Africa's Management in the 1990s and Beyond. Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*, Washington, The World Bank.

DIALLO A., 1994a, *La transformation des produits agricoles locaux au Burkina Faso : des innovations en échec. Analyse de cas sur la méconnaissance du marché*, Ouagadougou, ORSTOM, multig.

DIALLO A., 1994b, *L'activité agro-alimentaire dans l'économie du Burkina Faso*, Ouagadougou, ORSTOM, multig.

DIRECTION DES PME-PMI, 1997, *Actes du séminaire sur les PME-PMI*, Abidjan, Ministère chargé du Plan et du Développement Industriel.

DUBRESSON A., 1989, *Villes et industries de Côte-d'Ivoire*, Paris, Karthala-Ministère de la Coopération.

DUFUMIER M., 1996, *Les projets de développement agricole. Manuel d'expertise*, Paris, Karthala-CTA.

EAC-CONSEIL, 1996, *Etude d'identification pour un appui au secteur privé en Côte-d'Ivoire*, Paris, MEF-UE.

EIMU, 1997, *Enquête ivoirienne sur les migrations et l'urbanisation. Séminaire de dissémination des résultats*, Abidjan, INS, multig.

ELLIS S. et FAURE Y.-A. (dir.), 1995, *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris, Karthala-ORSTOM.

ENGELHART P., 1999, « Vers un développement à l'africaine », *Le Monde diplomatique*, septembre 1999.

ENSEA-IRD, 1996, « L'emploi salarié dans le secteur moderne ivoirien (1980-1995). Etat des connaissances et tendances générales sur la période », Communication au Séminaire *Emploi en Côte-d'Ivoire*, Abidjan, AGEPE-ENSEA, multig.

ENSEA-IRD, 1997, *Situation et structures d'emploi dans le secteur moderne ivoirien. Résultats provisoires*, Abidjan, multig.

ENSEA-IRD, 1998, *San Pedro et son arrière-pays. Dynamismes et synergies d'une ville portuaire*, 3 volumes, Abidjan, Union Européenne-OCDE.

ENSEA-IRD, 1999, *L'économie locale de Korhogo et de son arrière-pays*, 3 volumes, Abidjan, Union Européenne-OCDE.

ETTE J., 1996, *Evaluation des Fonds sociaux*, Abidjan, Banque mondiale.

FANE CAMARA I., 1996, *Etude de la pérennisation des activités de financement du PASI*, Abidjan, Ministère des Finances et du Plan.

FAURE Y.-A., 1988, *Le monde des entreprises en Côte-d'Ivoire. Sources statistiques et données de structure*, Abidjan, ORSTOM-IES ; et **1989**, AUPELF-UREF, Collection Notes de recherche, n° 89-01.

FAURE Y.-A., 1988b, « Côte-d'Ivoire : Analysing a Crisis » in Dunn J., Rathbone R. and O'Brien D. C., *Contemporary West African States*, Cambridge, Cambridge University Press.

FAURE Y.-A., 1990, *Enquête sur les besoins des femmes entrepreneurs*, Abidjan, BIT et ORSTOM, 2 volumes.

FAURE Y.-A., 1992, « Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte-d'Ivoire). L'illusion informelle », Paris, AUPELF-UREF, *Notes de recherche*, n° 92-25 ; et *Revue internationale PME*, vol. 5, n° 3-4.

FAURE Y.-A., 1992b, « Le IV^e plan d'ajustement structurel de la Côte-d'Ivoire : de la technique économique à l'économie politique », *Revue canadienne d'études du développement/Canadian Journal of Development Studies*, vol. 13, n° 3.

FAURE Y.-A., 1993, *Entrepreneurs et entreprises d'Afrique subsaharienne*, Université de Bordeaux et Institut d'études politiques, Série Bibliographie du CEAN, n° 7.

FAURE Y.-A., 1993b, « Democracy and Realism : Reflections on the Case of Côte-d'Ivoire », *Africa*, London, vol. 63, *Understanding Elections in Africa*, n° 3.

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

FAURE Y.-A., 1994b, « Les politiciens dans les entreprises en Côte-d'Ivoire : investisseurs ou courtiers ? », *Politique africaine*, n° 56.

FAURE Y.-A. et LABAZEE P., 1996, « L'appui aux entrepreneurs privés africains. Fragilités, incertitudes et limites des dispositifs existants » Communication au Colloque *Systèmes de soutien aux sociétés entrepreneuriales*, Montréal, CCSBE-CCPME.

FAURE Y.-A. et LE MAREC R., 1999, « Les vicissitudes de l'appui européen aux PME du Burkina Faso » in Berraud P., Perraut J.-P. et Sy O., *Géo-économie de la Coopération européenne. De Yaoundé à Barcelone*, Paris, Maisonneuve et Larose.

FAURE Y.-A. et MEDARD J.-F., 1982, *Etat et bourgeoisie en Côte-d'Ivoire*, Paris, Karthala.

FAURE Y.-A. et MEDARD J.-F., 1995, « L'Etat-business et les politiciens entrepreneurs. Néo-patrimonialisme et *big-men* : économie et politique », in Ellis S. et Fauré Y.-A. (dir.), 1995.

FDFP, 1995, *Annuaire des statistiques de la Formation professionnelle continue*, Abidjan, FDFP.

FMI, 1995, *Rapport sur la demande de deuxième accord annuel au titre de la FASR*, Abidjan, Washington, FMI.

FRONT POPULAIRE, 1990, *Analyse de la situation économique et financière du Burkina Faso 1983-1989 et perspectives 1990*, Ouagadougou, multig.

GARNIER P. et RUBAYIZA E., 1993, *Création d'emploi dans le secteur des infrastructures et des travaux d'aménagement en milieux urbain et rural*, TSS1, Genève, BIT.

GREGOIRE E. et LABAZEE P. (éds.), 1993, *Grands commerçants d'Afrique de l'Ouest. Logiques et pratiques d'un groupe d'hommes d'affaires contemporains*, Paris, Karthala-ORSTOM.

GREGOIRE E. et LABAZEE P., 1994, *Le fonctionnement du marché parallèle des changes et ses incidences sur le commerce céréalier entre le Niger et le Nigeria*, Niamey, ORSTOM-Ministère de la Coopération.

GRET et IRAM, 1995, *Analyse de la dynamique des micro et petites entreprises et de leurs dispositifs d'appui. Côte-d'Ivoire, Congo, Madagascar*, Paris, Ministère de la coopération, Caisse française de développement.

GUILLAUMONT P., 1985, *Economie du développement*, Paris, PUF, 3 vol.

HAUDEVILLE B. et LELART M. (éds), 1996, *Entreprises et dynamiques de croissance*, Paris, Edicef-AUPELF.

HENAULT G. et M'RABET R. (éds.), 1990, *L'entrepreneuriat en Afrique francophone. Culture, financement et développement*, Paris, John Libbey Eurotext.

HIRSCHMAN, A. O., 1967, *Development projects observed*, Washington, Brookings Institution.

HUGON P., POURCET G. et QUIERS-VALETTE S. (éds.), 1995, *L'Afrique des incertitudes*, Paris, IEDES.

HUSAIN I. et FARUQEE (éds.), 1994, *Adjustment in Africa*, Washington, The World Bank.

IFORD-ENSEA, 1996, *Enquête sur le développement et le déploiement de la force de travail féminine à Abidjan*, multig.

INS, 1999, *Profil de pauvreté*, Ministère de la Planification et de la programmation du Développement, multig.

INSD, 1990, *Recensement général de la population de 1985*, Ouagadougou.

INSD, 1993, *Les comptes économiques de la nation 1985-1992*, Ouagadougou.

INSD, 1994, *Enquête démographique de 1991*, 4 vol. , Ouagadougou.

INSD, 1996a, *Analyse des résultats de l'enquête prioritaire sur les conditions de vie des ménages*, Ouagadougou.

INSD, 1996b, *Le profil de pauvreté au Burkina Faso*, Ouagadougou.

KENNEDY P., 1980, *Ghanaian Businessmen. From Artisan to Capitalist Entrepreneur in a Dependent Economy*, München/London, Weltforum Verlag.

KENNEDY P., 1988, *African Capitalism. The Struggle for Ascendancy*, Cambridge, Cambridge University Press.

KILBY P. (éd.), 1971, *Entrepreneurship and Economic Development*, New York, The Free Press.

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

LABAZEE P., 1990, « La gestion de l'entreprise africaine. Réflexions sur les fonctions sociales d'un mythe techniciste », *Revue Tiers Monde*, n° XXXI (124).

LABAZEE P., 1992, « Crise, mobilité professionnelle et conversion identitaire », *Cahiers d'études africaines*, n° 127, XXXII(3).

LABAZEE P., 1992b, « Présentation », *Cahiers d'études africaines* « Anthropologie de l'entreprise », n° XXXI (4).

LABAZEE P., 1992c, « Un terrain anthropologique à explorer : l'entreprise africaine », *Cahiers d'études africaines*, n° XXXI (4).

LABAZEE P., 1993, « Les échanges entre le Mali, le Burkina Faso et la Côte-d'Ivoire. L'économie marchande à l'état pratique », in Grégoire E. et Labazée P. (éds.), 1993.

LABAZEE P., 1994, « Avant propos : les entrepreneurs africains entre ajustement et démocratie », *Politique africaine*, n° 56.

LABAZEE P., 1995, « Le monde des affaires burkinabè : typologie d'un milieu d'entrepreneurs africains », in Ellis S. et Fauré Y.-A. (dir.), 1995.

LABAZEE P., 1995b, « Finances et développement en Afrique de l'Ouest », in Traimond P. (dir.), *Finances et développement en pays d'Islam*, Paris, Edicef-AUPELF.

LABAZEE P., 1996, « Le financement de l'entrepreneuriat africain. Une approche comparée », in Lelart M. (éd.), *Financement de la micro et petite entreprise en Afrique*, Paris, Edicef-AUPELF.

LABAZEE P., 1996b, « De l'Etat au secteur privé. Les paradoxes de l'appui aux entreprises », Communication à *International Conference on Socio-Economics*, « Repenser l'Etat-providence », Montréal, SASE.

LABAZEE P., 1997, « Evolution des comportements des ménages envers l'emploi et les activités génératrices de revenus », Communication au *Séminaire Emploi en Côte-d'Ivoire*, Abidjan, AGEPE-ENSEA, multig.

LABAZEE P., 1997b, « Crise et adaptation des ménages dans le Nord ivoirien : la pluriactivité », in Contamin B. et Memel-Fôte H. (dir.), 1997.

LABAZEE P., 1998, « L'emploi en Côte-d'Ivoire », in Tapinos G., Hugon P. et Vimard P. (dir.), *Etude relative aux défis démographiques majeurs et au développement durable en Côte-d'Ivoire*, Abidjan-Paris, BNETD-FNSP-IEP.

LACHAUD J.-P., 1985, « Les activités informelles urbaines en Afrique subsaharienne », in Penouil M. et Lachaud J.-P. (dir.), *Le développement spontané. Les activités informelles en Afrique*, Paris, Pedone.

LACHAUD J.-P., 1988, *Pauvreté et marché du travail urbain : le cas d'Abidjan (Côte-d'Ivoire)*, Genève, Discussion Paper, n° 8, IIES.

LACHAUD J.-P., 1994, *Pauvreté et marché du travail urbain en Afrique subsaharienne : analyse comparative*, Genève, IIES.

LACHAUD J.-P., 1996, *Les femmes et le marché du travail urbain en Afrique subsaharienne*, Bordeaux, Série de recherche, n° 1, Centre d'économie du développement.

LELART M., 1991, *Les tontines et le financement de l'entreprise informelle*, Paris, AUPELF-UREF, collection Notes de recherche, n° 91-18.

LELART M., 1995, « Les modes de financement des petites et moyennes entreprises », in Ellis S. et Fauré Y.-A. (dir.), 1995.

L'HERITAU M.-F., 1995, « Introduction thématique : les dispositifs d'appui au secteur informel et aux MPE », Contribution à l'Atelier *Dispositifs et structures d'appui au secteur privé*, Marseille, CFD-CEFEB.

LOOTVOET B., 1988, *L'artisanat et le petit commerce dans l'économie ivoirienne*, Paris, éditions de l'ORSTOM.

LOOTVOET B., et OUDIN X., 1995, « L'accumulation dans les petites entreprises : mécanismes, échelle et nature », in Ellis S. et Fauré Y.-A. (dir.), 1995.

LOSCH B., 1992, *La relève incertaine de la régulation étatique dans les filières café-cacao en Côte-d'Ivoire*, Abidjan, ORSTOM-GIDISCI.

LOSCH B., 1994, *A la recherche du chaînon manquant. Pour une lecture renouvelée de l'économie de plantation ivoirienne*, Abidjan, ORSTOM-GIDISCI.

MAHIEU F.-R., 1990, *Les fondements de la crise économique en Afrique. Entre la pression communautaire et le marché international*, Paris, l'Harmattan.

MAHIEU F.-R., 1997, « Une anthropologie économique de la survie », Communication à l'Atelier *Les familles africaines dans la crise*, Marseille, ORSTOM, multig.

MALDONADO C., 1987, *Petits producteurs urbains d'Afrique francophone*, Genève, BIT.

MALDONADO C. et TOURE A., 1987, « Politique de l'Etat ivoirien envers le secteur dit non structuré », Communication au *Premier Séminaire national pour la promotion du secteur informel*, Abidjan, BIT.

MARSDEN K., 1989, « Créer les conditions propices au développement de la petite entreprise », in BIT, *Le développement des petites entreprises : politiques et programmes*, Genève, BIT.

MARSDEN, K., 1990, *African Entrepreneurs : Pioneers of Development*, Washington, Banque mondiale, IFC Discussion Paper, n° 9 ; et 1991, *Les chefs d'entreprises d'Afrique : pionniers du développement*, Washington, SFI et Banque mondiale, Document de travail.

MEZAAD C., 1994, *Les investissements industriels libanais en Côte-d'Ivoire*, Paris, multig.

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN, 1997, *Instrument automatisé de prévision. Manuel d'utilisation et note méthodologique*, Ouagadougou.

MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU PLAN, 1998, *Instrument automatisé de prévision*, Ouagadougou.

MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'ARTISANAT, 1996a, *Etude comparative des coûts des facteurs de production dans l'industrie burkinabè et dans celle des pays de la sous-région*, Ouagadougou, multig.

MINISTERE DU COMMERCE, DE L'INDUSTRIE ET DE L'ARTISANAT, 1996b, *Séminaire sur les privatisation au Burkina Faso*, Ouagadougou, multig..

MUASE C. K., 1989, *Syndicalisme et démocratie en Afrique noire. L'exemple du Burkina Faso*, Paris, Karthala-INADES.

NECK A. et NELSON R. E. (éds), *Le développement des petites entreprises : politiques et programmes*, Genève, BIT.

NELSON J. (éd.), 1990, *Economic Crisis and Policy Choice*, Princeton, Princeton University Press.

OCDE, 1998, *Pour Préparer l'avenir de l'Afrique de l'Ouest. Une vision à l'horizon 2020*, Paris, OCDE-Club du Sahel.

OMC, 1995, *Examen des politiques commerciales. Côte-d'Ivoire*, Genève, Organisation mondiale du commerce.

ONPE, 1987, *Enquête sur le secteur informel*, Ouagadougou.

ONPE, 1992, *Secteur non structuré urbain au Burkina Faso*, Ouagadougou.

UDIN X., 1985, *Les activités non structurées et l'emploi en Côte-d'Ivoire*, Rennes, Thèse, multig.

UDIN X., 1990, « Dynamique de l'investissement dans le secteur informel : une étude de cas au Niger », in Hénault G. et M'Rabet R. (éds.), 1990.

PAGE J. M. et STEEL W. F., 1986, *Le développement des petites entreprises, questions économiques tirées du contexte africain*, Washington, Document de travail, n° 1, Banque mondiale.

PA-SMEC, 1994, *Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés*, Côte-d'Ivoire, Dakar, BCEAO-BIT.

PA-SMEC, 1997, *Banque de données sur les Systèmes Financiers Décentralisés 1994-1995*, Côte-d'Ivoire, Dakar, BCEAO-BIT.

PSA, 1995, *Les coûts des prestations et systèmes de protection sociale*, Abidjan, Ministère de la Santé et des Affaires Sociales.

RIC, 1993, *IVe Recensement industriel et commercial*, [INSD], Ouagadougou.

ROFE N., 1996, *Système de financement de TPE en milieu urbain*, Abidjan, Caisse Française de Développement, multig.

RUF F., 1987, « Eléments pour une théorie sur l'agriculture des régions tropicales humides. De la rente différentielle-forêt au cacaoyer, capital travail », *L'agronomie tropicale*, n° 42.

SCHILLER C., 1989, « The Fiscal Role of Price Stabilization Funds : the Case of Côte d'Ivoire », *Journal of International Development*, n° 1 (3).

SCHILTER C., 1991, *L'agriculture urbaine à Lomé*, Paris, Karthala-IUED

SCHNEIDER H., 1991, *Ajustement et équité en Côte-d'Ivoire*, Paris, OCDE.

SOGODOGO A., 1997, « Dévaluation, croissance et équilibres macro-économiques : le cas de la Côte-d'Ivoire », in Contamin B. et Memel-Fôte H. (dir.), *Le modèle ivoirien en questions*, Paris, Karthala-ORSTOM.

SOW H., 1995, *Mise en place d'une structure d'appui et de services aux PMI en Côte-d'Ivoire. Projet ASE*, Bruxelles, CDI.

STEWART F., LALL S. et WANGWE S. (éds.), 1992, *Alternative Development Strategies in Sub-Saharan Africa*, London, MacMillan.

STP-PAS, [sd], Rapports trimestriels et semestriels d'exécution du PAS, série, Ouagadougou, multig.

TOURE L., 1997, « Santé de la reproduction et planification familiale à Yopougon », *Etudes et Recherches ENSEA*, n° 22.

US-AID, 1993, *MAPS Private Sector Survey Results : Côte-d'Ivoire*, Abidjan, multig.

VALETTE A., 1980, « Résultats et réflexions sur une étude empirique de l'industrialisation de la Côte-d'Ivoire », *Cahiers ORSTOM Série Sciences Humaines*, vol. XVII, n° 1-2.

VALETTE A., 1994, « Marché et ajustement structurel. Le mariage tumultueux d'un couple célèbre », *Cahiers ORSTOM Série Sciences Humaines « Marché et développement »*, vol. 30, n° 1-2.

VALETTE A., 1997, « Entre rationalité économique et logiques politiques : la difficile évaluation des programmes d'ajustement structurel en Afrique subsaharienne », in J.-F. Baré (éd.), *Regards pluridisciplinaires sur les politiques de développement*, Paris, L'Harmattan.

VERNA G., 1995, « Croissance ou survie » in Haudeville B. et Lelart M. (éds), 1995.

VIDAL C. et LE PAPE M., 1986, *Pratiques de crise et conditions sociales à Abidjan*, Abidjan-Paris, ORSTOM-CNRS.

VIMARD P. et GUILLAUME A., 1990, « Mobilités familiale et spatiale des enfants en Côte-d'Ivoire », in *Migration, changements sociaux et développement*, Colloques et Séminaires, Paris, ORSTOM.

WEBSTER L. et FIDLER P. (éds.), 1995, *Le secteur informel et les institutions de micro-financement en Afrique de l'Ouest*, Washington, Banque mondiale.

WEHBE M., 1988, *La communauté libanaise en Côte-d'Ivoire*, Paris, Thèse, multig.

WORLD BANK, 1996, *Report and Recommendation for a Private sector Development Adjustment Credit*, Washington, multig.

ZAGRE P., 1994, *Les politiques économiques du Burkina Faso. Une tradition d'ajustement structurel*, Paris, Karthala.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	5
INTRODUCTION GENERALE	8
PARTIE 1 L'ENVIRONNEMENT DES ACTIVITES ENTREPRENEURIALES CONTEXTES ET MUTATIONS	15
INTRODUCTION	17
CHAP. 1 CADRE DES ACTIVITES ET STRUCTURE DU SECTEUR PRIVE EVOLUTIONS BURKINABE	27
1. Le cadre macroéconomique	29
La production des ressources et leurs emplois.	29
La lente mais inexorable dégradation des finances publiques	33
Les déséquilibres structurels du commerce extérieur	39
Le mal-financement de l'économie	42
La détérioration croissante de l'emploi	47
2. Poids et structure du secteur privé	53
La structuration d'ensemble et le rapport public-privé	54
Un secteur privé hétérogène et au dynamisme contenu	56
Les freins à la croissance des activités entrepreneuriales	71
CHAP. 2 SITUATION ET TENDANCES DU SECTEUR PRIVE MUTATIONS IVOIRIENNES	77
1. Du « miracle » à la crise Place du secteur privé dans l'économie ivoirienne	78
Caractéristiques d'ensemble de l'économie ivoirienne	78
Singularités et limites du modèle agro-exportateur	81
Une industrialisation réelle mais fortement protégée	83
Un essor continu des micro et petites activités	85
2. Politique d'ajustement et environnement du secteur privé	87
Ajustement, fiscalité des entreprises, libéralisation du commerce	87
Privatisations, désengagement de l'Etat, repreneurs	91
Réforme du Code des investissements	93

3. La main-d'œuvre en Côte-d'Ivoire	95
Poids relatif de l'emploi salarié	95
La contraction de l'emploi dans le secteur moderne	96
L'ivoirisation de l'emploi salarié dans les PME	98
Système éducatif et niveau de formation de la main-d'œuvre	99
Déréglementation du marché du travail et coût de la main-d'œuvre	101
Dévaluation, reprise économique et embauche	103
La main-d'œuvre des micro et petites entreprises urbaines	104
4. L'investissement privé en Côte-d'Ivoire	106
Les enjeux de l'investissement privé en Côte-d'Ivoire	106
Politiques publiques et investissements des PME	108
Politiques de crédit des banques, besoins de financement des PME	112
5. Les composantes du secteur privé en Côte-d'Ivoire	114
Vers une typologie des entreprises privées	114
Typologie et appui au secteur privé	116
6. De l'entreprise aux investisseurs	
Quelques évolutions récentes des milieux d'opérateurs	119
L'approche socio-économique des milieux d'opérateurs	119
Formes et dynamismes multiples de l'entrepreneuriat local	120
Les mutations dans la nature des investissements libanais	123
Un repli relatif des petits investisseurs français	125
PARTIE 2 POLITIQUES ET DISPOSITIFS D'APPUI AUX SECTEURS PRIVES	
CONFIGURATION D'ENSEMBLE	127
INTRODUCTION	129
CHAP. 3 PROMOTION DU SECTEUR PRIVE ET OFFRE D'APPUI AUX	
ENTREPRISES BURKINABE	137
1. L'essai de mise en place d'une économie de marché	138
La privatisation problématique des entreprises publiques	139
Une libéralisation du commerce et des prix largement entamée	144
La libéralisation du marché du travail, combattue mais réalisée	148
Sous la simplification fiscale, l'augmentation des prélèvements	149
L'allègement des procédures et du tarif douaniers	150

2. Les soutiens à la production et aux opérateurs économiques	152
L'incomplète réforme des institutions de représentation et d'assistance des milieux entrepreneuriaux	152
L'emprunt d'Etat, instrument de financement de l'investissement	157
Les faveurs accordées par le Code des impôts	158
Les généreux avantages proposés par le Code des investissements	159
Les opportunités ouvertes par le Code minier	161
Les commandes de l'Etat : dépenses budgétaires et marchés publics	161
La portée des soutiens et l'économie de la transition marchande	165
3. Aperçu du paysage de l'offre d'appui aux entreprises	168
Une extrême diversité des intervenants	169
Densité et lacunes du paysage de l'offre d'appui	174
CHAP. 4 LES DISPOSITIFS D'APPUI AU SECTEUR PRIVE IVOIRIEN CONFIGURATION D'ENSEMBLE	177
1. Organismes et dispositifs de formation	178
L'Etat et la formation professionnelle	179
Micro entrepreneurs, appuis à la formation et à l'apprentissage	183
Redynamisation et soutien à l'apprentissage	186
Chambres nationale et régionales des métiers	189
Les exécutants directs des formations. Cabinets privés et ONG	190
2. L'organisation des milieux d'opérateurs Représentations professionnelles, lobbies et tutelles	197
Les structures professionnelles des entreprises modernes	198
Les organisations de micro et petits opérateurs urbains	202
3. Organismes et projets de services divers aux entreprises	206
L'Appui et services aux entreprises (ASE)	207
Autres dispositifs d'accompagnement des investissements	210
Les services d'appui et de promotion des exportations	211
Les projets d'intermédiation et de régulation entre les opérateurs	214
4. Dispositifs financiers pour moyennes et grandes entreprises Approches professionnelles, ajustement au cas par cas	215
La configuration du système d'appui financier au secteur privé	215
Lignes et fonds de garantie. Un vaste éventail	217

5. Lignes pour établissements intermédiaires	
De vifs enjeux encore non tranchés	222
Expériences et projets pour les petites entreprises modernes	222
Du bas du secteur moderne au haut de l'informel. L'expérience FIDI	225
6. Dispositifs financiers aux micro et petites entreprises	
Des approches récentes, diversifiées et expérimentales	226
Remarques d'ensemble sur l'appui aux micro entreprises	226
Le statut juridique des dispositifs d'appui	229
Place, fonction et limites des structures d'épargne et de crédit	230
Les dispositifs de crédit pour les micro et petites entreprises	234
L'Etat et l'appui financier aux micro opérateurs	238
Programmes et projets d'impact ponctuel et/ou localisé	241
 PARTIE 3 STRATEGIES ENTREPRENEURIALES ET LOGIQUES D'APPUI	
DES AFFINITES REDUITES	245
 INTRODUCTION	247
 CHAP. 5 LE PETIT ENTREPRENEURIAT TEL QU'EN LUI-MEME	
CARACTERISTIQUES D'ENSEMBLE	249
 1. L'enquête auprès des petits opérateurs burkinabè et ivoiriens. Objectifs et méthodes	250
Sous-population des opérateurs aidés. Modalités de construction	252
Sous-population des petits opérateurs « homologues »	255
 2. Entrepreneurs aidés et non aidés	
Principales caractéristiques d'ensemble	256
Des entreprises essentiellement personnelles	256
Entreprises récentes, promoteurs d'âge mûr	258
La répartition par secteur d'activité	260
Entrepreneurs et genre. D'importantes disparités liées à l'aide	261
La diversité des volumes d'activité	263
Types de locaux professionnels et statuts d'occupation	265
Caractéristiques d'emploi. Une variable d'ajustement à la conjoncture	267
Les outils de gestion	271
Fournisseurs et clients. Des horizons marchands limités	273

3. La création et l'extension des petites entreprises	
Dynamismes et contraintes	277
Les circonstances de la création de micro et petites entreprises	279
Difficultés à la création	280
Des difficultés inégalement réparties selon la taille d'activité	284
La mobilisation des ressources à l'installation	285
Logiques pluriactives, logiques d'intensification	291
 CHAP. 6 PETITS OPERATEURS ET DISPOSITIFS D'APPUI	
MECANIQUE DES SOUTIENS, ATTENTES DES ENTREPRENEURS	301
 1. De l'entrepreneuriat ordinaire à l'entrepreneuriat élu	
Sélection explicites et implicites des opérateurs aidés	302
Distinctions tenant aux caractéristiques socio-démographiques	303
Des distinctions liées au capital scolaire des opérateurs	308
Des trajectoires professionnelles discriminées	311
Distinctions sociales induites par des conditionnalités économiques	314
Des distinctions portant sur la nature et la taille des activités	315
 2. Logiques pluriactives <i>versus</i> politiques d'intensification	
L'évidence d'un malentendu	317
 3. Entreprises et entrepreneurs aidés	
Conditions et effets de l'appui	318
Prise de contact avec les dispositifs	320
Etat et sollicitations des entreprises au moment de la rencontre	322
Incidences des appuis sur les promoteurs et leurs entreprises	325
Perceptions de l'expérience d'appui	335
 4. Petits opérateurs non aidés	
Contraintes, perspectives, attentes	337
Perspectives et modalités de croissance. Les attentes non financières	338
Besoins financiers et modes de financement envisagés	343
Attentes financières et non financières. Des besoins indissociables	347
 CHAP. 7 SITUATION, DEVENIR DE L'APPUI AUX PETITES ENTREPRISES	
EFFETS DE SYSTEME, PERENNITE IMPROBABLE, FRAGILITES	350
 1. Déficit de coordination et de régulation des aides	
Des effets de système imprévus	352

Une multiplicité d'effets non maîtrisés	352
Conventions <i>versus</i> coordination, complexité <i>versus</i> efficience	358
2. La dimension financière de l'appui	
Fondements et dérives d'une hégémonie	360
Appui aux fonds de roulement ou à l'équipement ?	362
Appuis financiers et cautions solidaires	364
Taux et conditions de recouvrement	365
3. Des concours financiers aux besoins non couverts	366
4. Des activités d'appui aux tâches de sélection	370
5. Le devenir des systèmes d'aide	
L'improbable pérennité	371
Autonomie réduite, pérennité sous conditions	372
Les limites pratiques à l'autonomie financière	373
 PARTIE 4	
LES ORGANISMES D'APPUI DANS LEUR DIVERSITE	
DES INTERVENANTS A LA RECHERCHE DE LEURS EQUILIBRES	379
 CHAP. 8	
MONOGRAPHIES DE DISPOSITIFS D'APPUI	381
1. Les coopératives d'épargne et de crédit	
De l'idéologie mutualiste à la logique financière	384
Coopec (Côte-d'Ivoire)	
Coopératives d'épargne et de crédit	384
RCPB (Burkina Faso)	
Réseau des Caisses populaires du Burkina Faso	400
2. Les structures de petit crédit aux opérateurs urbains	
L'atout de la proximité	407
PASI (Côte-d'Ivoire)	
Programme d'appui au secteur informel	407
PRODIA (Burkina Faso)	
Promotion du développement industriel, artisanal et agricole	426
FLEC (Côte-d'Ivoire)	
Fonds locaux d'épargne et de crédit	435

3. Le micro crédit féminin	
Le social au risque de l'économique	449
FAARF (Burkina Faso)	
Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes	449
AFISEF (Côte-d'Ivoire)	
Accès des femmes ivoiriennes aux services financiers	458
4. L'aide publique aux micro et petites entreprises	
Efficacité économique ou fonctionnalité politique ?	473
PCME (Côte-d'Ivoire)	
Programme de création de micro entreprises	473
FASI (Burkina Faso)	
Fonds d'appui au secteur informel	490
5. Les concours aux entreprises moyennes	
Un public rare, une quête incertaine	494
PAPME (Burkina Faso)	
Programme d'appui à la création de PME	494
FIDI (Côte-d'Ivoire)	505
Fonds ivoirien de développement et d'investissement	
CAPEO (Burkina Faso)	519
Cellule d'appui à la petite et moyenne entreprise de Ouagadougou	
BAME (Burkina Faso)	532
Bureau d'appui aux micro entreprises	
AIPB (Burkina Faso, Côte-d'Ivoire)	540
Aide aux initiatives productrices de base	
6. L'appui à l'organisation des milieux professionnels	
L'autonomisation, prérequis de l'efficacité	552
BA (Burkina Faso)	
Bureau des artisans	552
PAB (Burkina Faso)	
Programme d'appui à la promotion des artisans burkinabè	564
CONOSI (Côte-d'Ivoire)	
Comité national des opérateurs économiques du secteur informel	585

OCIM (Côte-d'Ivoire)	596
Opération commerçants ivoiriens modernes	

CONCLUSION GENERALE	601
----------------------------	------------

Liste des abréviations utilisées dans l'ouvrage	611
--	------------

Bibliographie	626
----------------------	------------

TABLE DES MATIERES	637
---------------------------	------------

Achevé d'imprimer en mars 2000
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery
58500 Clamecy
Dépôt légal : mars 2000
Numéro d'impression : 003058

Imprimé en France

Les politiques de libéralisation qui affectent depuis quelques années l'Afrique de l'Ouest comme d'autres parties du monde se sont accompagnées d'une renaissance de dispositifs de soutien aux secteurs privés. Ceux-ci se sont multipliés à un rythme si rapide et dans un désordre si grand qu'il en résulte d'une part un déficit de connaissance sur les intervenants et les stratégies d'action en vigueur, d'autre part une certaine opacité quant à la mesure de leur efficacité. Ni les États, ni les bailleurs, ni les opérateurs de l'aide ne semblent maîtriser les outils et les effets de ces soutiens, au point que les logiques propres à ces institutions se déploient bien souvent sans rapport avec les attentes et les besoins des petits patrons.

Ce livre collectif est tiré d'enquêtes de terrain menées auprès de 600 petits entrepreneurs et d'une analyse interne d'une vingtaine de systèmes de soutien au Burkina Faso et en Côte-d'Ivoire. Ces deux pays présentent, aux plans de leur structure macroéconomique et des caractéristiques de leurs milieux d'opérateurs privés, des points de contraste suffisamment forts pour éclairer la diversité des situations prévalant, en Afrique de l'Ouest, dans le monde des entreprises et dans le domaine de l'appui.

L'étude est sous-tendue par une série d'interrogations qui ne laissent pas de troubler ceux qui s'intéressent aux contextes de développement et aux changements d'environnement : les choix arrêtés en matière de soutien aux entreprises tiennent-ils réellement compte des paramètres nationaux et locaux, notamment réglementaires et socio-économiques et des opportunités de croissance des secteurs privés concernés ? Dans quelle mesure les organismes d'appui intègrent-ils les multiples facteurs limitant la création ou l'essor des exploitations qui ne se réduisent pas, loin s'en faut, aux seuls problèmes de financement ? La prolifération des concours actuels garantit-elle contre les échecs largement avérés des dispositifs publics d'aide au cours des décennies passées ?

Élément-clé des nouvelles politiques de développement, l'appui au secteur privé semble, dans l'immédiat, manquer son but et ses insuffisances alimentent l'éternel débat : faut-il cesser d'aider ou doit-on réguler ? Si le retour de l'interventionnisme est exclu, il faut aussi prendre acte des limites d'un libéralisme dépourvu de marchés, d'acteurs et de régulations. Ainsi, entre appui et laisser-faire, la position des petits patrons africains est-elle l'une des plus inconfortables qui soit dans les systèmes socio-économiques contemporains du continent.

Cette étude a été conduite en pleine collaboration par l'Institut de recherche pour le développement (IRD-France), l'École nationale supérieure de statistique et d'économie appliquée (ENSEA-Abidjan) et la Faculté des Sciences économiques et de gestion et son Centre de documentation et de recherche économique et sociale (FASEG/CEDRES-Ouagadougou). Les responsables scientifiques de cette étude, MM. Yves-A. Fauré et Pascal Labazée, sont socio-économistes, directeurs de recherche à l'IRD.

Collection dirigée par Jean Copans



9 782845 860384



Institut de recherche
pour le développement

ISBN : 2-84586-038-2