



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Promotion de l'entrepreneuriat : de l'expérience québécoise à un mécanisme d'accompagnement des Micro, Petites et Moyennes Entreprises au Bénin

Présenté par

Constant BOGNON

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Administration-Gestion

Spécialité Management de Projets

Le 21 avril 2009

Devant le jury composé de :

Daniel BORDELEAU Président

Directrice du département Administration-Gestion
de l'Université Senghor

Shérif DELAWAR Examineur

Professeur à l'Académie Arabe des Sciences et
Technologies, Alexandrie

Nicolas ANTHEAUME Examineur

Directeur des Etudes à la Faculté de Gestion et Système
d'Information à l'Université Française d'Egypte

REMERCIEMENT

Ce mémoire est le fruit d'une recherche menée dans le cadre des exigences académiques de fin de cycle du Master en développement au département Administration Gestion, Spécialité Management de projets de l'Université Senghor, Université Internationale de langue française au service du développement africain, à Alexandrie en Egypte. Sa réalisation a mis en contribution divers efforts de plusieurs personnes. C'est pourquoi, je tiens à adresser ma profonde gratitude à :

- Clément WONOU, mon maître de mémoire, qui m'a suivi tout au long de mon cheminement. Il m'a constamment soutenu, encouragé et alimenté de conseils et critiques constructives. Je lui suis reconnaissant de m'avoir transmis son intérêt pour contribuer à la réussite de ce projet de formation ;
- Marie-Annick FORTIN, Directrice du Fonds d'Entraide Communautaire Inc. et des Cercles d'Emprunt de Saguenay Lac-St-Jean, qui m'a accordé la chance de bénéficier d'un stage au sein du Réseau Québécois du Crédit Communautaire, particulièrement dans l'organisme qu'elle dirige, dans les Cercles d'Emprunt de Charlevoix, au Fonds d'Emprunt Economique Communautaire Québec et au siège du réseau. Je n'oublie pas tous ceux qui ont assuré mon encadrement dans ces organismes, je veux nommer Nathaly St-GELAIS, Annie GIRARD, Linda MAZIADE et Lucie VILLEVEUVE, sans oublier leurs collaborateurs et collaboratrices pour leur disponibilité, leur gentillesse et leur soutien tout au long de mon stage ;
- L'Université Senghor, à travers son recteur, le professeur Fernand TEXIER et les quatre directeurs des départements qui ont toujours œuvré pour le rayonnement de cette Université sur l'échiquier international, sans oublier les enseignants et les autres membres du personnel administratif.
- A Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du département Administration-Gestion pour ses conseils et orientations au cours de l'élaboration de ce mémoire, de même que Suzanne YOUSSEF, Assistante du département, pour les multiples tâches administratives accomplies et qui nous ont été d'une grande utilité pour l'aboutissement de cette formation ;
- Mes camarades auditeurs de la 11^{ème} promotion de l'Université Senghor pour nos échanges enthousiastes.

A tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont apporté leurs soutiens de toute nature et que je n'ai pas nommés, un grand merci. Ils sont bien nombreux. Mais, dans cette liste, je m'en voudrais vraiment de ne pas nommément citer, mon grand ami, Fidèle Gbênoukpo APITHY, car si l'histoire de mon projet de formation est à raconter, elle débutera par son nom.

Constant BOGNON

DEDICACE

Je dédie ce mémoire à :

- Mon épouse, Angèle Yénoukounmè FASSINOU dont la patience et l'encouragement soutenu m'ont permis de persévérer dans l'effort, pour achever ce travail, fruit d'une espérance commune.
- Mes enfants, Sèna Bernadine Lidwine, Mahoudo Jean-Géraud, Zinhoué Marie-Jocelyne et Zinsou Marie-Joslyn, pour qui ce travail doit constituer une référence.

LISTE DES SIGLES

- ACDI : Agence Canadienne de Développement International
- AGR : Activités Génératrices de Revenus
- APCE : Agence Pour la Création d'Entreprises
- ATI : Approche Territoriale Intégrée
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BAEQ : Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec
- BDC : Banque de Développement du Canada
- BDS : Business Development Services
- BIT : Bureau International du Travail
- BM : Banque Mondiale
- BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
- CA : Conseil d'Administration
- CDEC : Corporation de Développement Economique Communautaire
- CDP : Caisse de Dépôt et de Placement
- CDR : Coopérative de Développement Régional
- CES : Cercles d'Emprunt du Saguenay Lac-St-Jean
- CFA : Communauté Française d'Afrique
- CFI : Société Financière Internationale
- CJE : Carrefour Jeunesse Emploi
- CLD : Centre Local de Développement
- CLE : Centre Local d'Emploi
- CRCD : Conseil Régional de Concertation et de Développement
- DEC : Développement Economique Communautaire
- DER (D – E – R) : Déclenchement Engagement Résultat
- DGCID : Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement
- DHD : Développement Humain Durable
- ECOSOC : Conseil Economique et Social des Nations Unies (United Nations Economic and Social Council)
- FCFA : Franc de la Communauté Française d'Afrique
- FECIS : Fonds d'Entraide Communautaire Inc. du Saguenay Lac-St-Jean
- IFD : Initiative Finance & Développement
- IFD-Entrepreneuriat : Initiative Finance & Développement de l'entrepreneuriat
- IFD-Investissement : Initiative Finance & Développement de l'investissement
- IMF : Institution de Microfinance
- INSAE : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

- IQ : Investissement Québec
- MCA-Bénin : Millennium Challenge Account-Bénin
- MPME : Micro, Petite et Moyenne Entreprises
- MSMEs : Micro, Small and Medium Enterprises
- NTIC : Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication
- NU : Nations Unies
- OBNL : Organisme à But Non Lucratif
- OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques
- ODM : Objectif du Développement du Millénaire
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
- OIT : Organisation Internationale du Travail
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- PAP : Programme d'Actions Prioritaires
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PME : Petite et Moyenne Entreprises
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- RGPH3 : Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat
- RQCC : Réseau Québécois du Crédit Communautaire
- SADC : Société d'Aide au Développement des Collectivités
- SAE : Services d'Appui aux Entreprises
- SAJE : Service d'Appui aux Jeunes Entrepreneurs
- SCRП : Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
- SFI : Société Financière Internationale
- TP/PME : Très Petite, Petite et Moyenne Entreprises
- TPE : Très Petite Entreprise
- UA : Union Africaine
- UE : Union Européenne

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENT	i
DEDICACE	ii
LISTE DES SIGLES.....	iii
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	vii
RESUME	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL.....	3
1.1 Intérêt de la promotion entrepreneuriale.....	3
1.1.1 Lutte contre la pauvreté : un effort collectif.....	3
1.1.2 Situation de l'emploi en Afrique.....	4
1.1.3 Développement de l'entreprise pour la création de richesses et d'emplois	6
1.1.4 Promotion de l'entrepreneuriat et pauvreté : cercle vertueux versus cercle vicieux	6
1.2 Place de la MPME dans l'économie béninoise	8
1.2.1 MPME et politique de développement du secteur privé	8
1.2.2 MPME : quel potentiel de création de richesses et d'emplois ?	9
1.2.3 Synthèse des données du terrain.....	10
1.2.4 Vers la mise en place d'un mécanisme d'accompagnement entrepreneurial	11
CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PROMOTION ENTREPRENEURIALE	14
2.1 Modèle d'entrepreneuriat.....	14
2.1.1 Approche d'entrepreneuriat.....	14
2.1.2 Etude de quelques modèles d'entrepreneuriat.....	15
2.1.3 Vers la proposition d'un modèle d'entrepreneuriat	17
2.1.4 Quel modèle d'entrepreneuriat retenir ?.....	20
2.2 Quelques notions.....	22
2.2.1 Entrepreneuriat, culture entrepreneuriale et entrepreneur	22
2.2.2 Secteur informel versus secteur formel	23
2.2.3 Micro, petites et moyennes entreprises.....	24
2.2.4 Compétences entrepreneuriales et réseau professionnel	25
2.3 Accompagnement d'entreprise	26
2.3.1 Fonctions, outils et processus d'accompagnement.....	26
2.3.2 Parties prenantes dans l'accompagnement entrepreneurial	28
2.3.3 Mesure de l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial.....	30
2.3.4 Clientèle cible.....	31

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	33
3.1 Démarche adoptée	33
3.1.1 Identification de la problématique.....	33
3.1.2 Développement des connaissances théoriques	33
3.1.3 Mise en situation professionnelle en accompagnement entrepreneurial	33
3.1.4 Difficultés et limites de l'étude	34
3.2 Apport du stage	35
3.2.1 Dynamique de la promotion entrepreneuriale au Québec	35
3.2.2 Microfinance versus crédit communautaire et microcrédit.....	36
3.2.3 Approche d'accompagnement entrepreneurial du crédit communautaire du Québec	39
3.2.4 Quels enseignements de l'expérience québécoise pour le Bénin ?	41
CHAPITRE IV : PROPOSITION D'UN MECANISME D'ACCOMPAGNEMENT DES MPME AU BENIN.....	44
4.1 Description du mécanisme	44
4.1.1 Facteurs catalyseurs de l'acte entrepreneurial considérés.....	46
4.1.2 Processus d'accompagnement	48
4.1.3 Services et techniques d'accompagnement	49
4.1.4 Conditions de réussite.....	51
4.2 Projet d'accompagnement des MPME au Bénin	52
4.2.1 Recommandations	52
4.2.2 Structure organisationnelle et fonctionnement	53
4.2.3 Sources de financement.....	54
4.2.4 Cadre logique du projet d'accompagnement des MPME au Bénin	55
CONCLUSION	61
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	63
ANNEXES.....	69

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES :

Figure 1	Illustration du cercle vertueux de la promotion entrepreneuriale	7
Figure 2	Modèle d'entrepreneuriat de Shapero (1975).....	15
Figure 3	Modèle de création d'entreprises de Belley (1989).....	18
Figure 4	Modèle stratégique d'entrepreneuriat de Hernandez (2001)	19
Figure 5	Une vision macroscopique du processus entrepreneurial de Bruyat (1993).....	20
Figure 6	Une vision « tourbillonnaire » du processus entrepreneurial de Fayolle (2004)	20
Figure 7	Notre modèle d'entrepreneuriat	21
Figure 8	Mécanisme d'accompagnement des MPME au Bénin	45
Figure 9	Organigramme de l'IFD-Entrepreneuriat	54

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1	Compétences et habiletés d'un entrepreneur.....	25
Tableau 2	Les articulations des services de prestation.....	30
Tableau 3	Comparaison entre le crédit communautaire et la microfinance en Afrique de l'Ouest	38
Tableau 4	Cadre logique du projet d'accompagnement des MPME au Bénin	56

RESUME

L'accompagnement technique adapté aux besoins des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) est l'un des maillons faibles de la chaîne des dispositifs de la promotion de l'entrepreneuriat au Bénin. C'est cette préoccupation qui a motivé la présente étude.

Dans ce cadre, nous avons réalisé une analyse des approches théoriques existantes dans le domaine à travers un important travail de recherche bibliographique. Cette recension de travaux antérieurs a été complétée par un stage de mise en situation professionnelle au Québec, lequel stage nous a permis d'approfondir les concepts théoriques, d'observer le fonctionnement des organismes de crédit communautaire dans plusieurs phases d'accompagnement des entreprises et d'analyser les changements opérés par une telle démarche sur les Très Petites, Petites et Moyennes Entreprises au Canada.

A l'issue de ce parcours théorique et pratique, nous retenons globalement que le partenariat et la concertation entre les structures d'appui à l'entrepreneuriat, la communauté locale et l'Etat sont indispensables pour faire des MPME un pôle complémentaire de création de richesses et d'emplois dans l'économie.

Pour intégrer ces leçons dans le contexte africain en général, et celui du Bénin en particulier, nous avons conçu un mécanisme d'accompagnement entrepreneurial sur la base d'un modèle qui fait la synthèse des modèles théoriques analysés, des pratiques d'accompagnement entrepreneurial observées au sein du Réseau Québécois du Crédit Communautaire et celles que nous avons démarrées au sein de l'Initiative Finance & Développement (IFD) au Bénin. Il s'agit d'un mécanisme d'accompagnement technique de proximité, personnalisé, de qualité, adapté aux besoins des MPME et qui intègre un continuum de services disponibles autant que l'entrepreneur en sollicite. Pour assurer la qualité et la viabilité des services proposés pour ce mécanisme, il est impératif pour l'IFD d'autonomiser la gestion des deux départements IFD-Entrepreneuriat et l'IFD-Investissement en les dotant d'un personnel et d'une comptabilité distincts.

Mots-clefs :

Pauvreté; Entrepreneuriat; Accompagnement, Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME); Bénin.

ABSTRACT

The technical accompaniment adapted to the needs of very small, small and medium-sized undertakings is one of the weak areas of the entrepreneurship promotion device in Benin. This study was motivated by this concern.

Within this context, we carried out an analysis of the existing theoretical approaches in the field through a significant bibliographical research. This recension of former works was supplemented by a professional training in Quebec, which enabled us to look further into the theoretical concepts, to observe the functioning of the community credit organizations in several phases of accompaniment of enterprises and to analyze the changes being achieved by such an approach on very small, small and medium-sized undertakings in Canada.

At the end of this theoretical and practical background, we conclude that the partnership and the dialogue between the entrepreneurship support structures, the local community and the State are essential to make very small, small and medium-sized undertakings a complementary pole for richnesses and employment creation in the economy.

To integrate these lessons in the African context in general, and that of Benin in particular, we conceived a mechanism of "entrepreneurial" accompaniment on the basis of a model which makes the synthesis of the theoretical analyzed models, the practices of entrepreneurial accompaniment observed in the Quebec Network of Community Credit and those which we started within the Initiative Finance & Development (IFD) in Benin. It is a proximity technical accompaniment mechanism, personalized, of quality, adapted to the needs for the very small, small and medium-sized undertakings and which integrates a continuum of services available as much as the contractor solicits for. To ensure the quality and the viability of the services proposed for this mechanism, it is imperative for the IFD to democratize (give autonomy) the management of the two departments IFD-Entrepreneuriat and the IFD-Investment by equipping them with a staff and a distinct accountancy.

Keywords:

Poverty; Entrepreneurship; supporting, Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs); Benin.

INTRODUCTION

Chacun de nous a certainement rêvé un jour de devenir patron, de monter sa propre entreprise, de la diriger, de la voir prospérer pour gagner sa vie et, au mieux, créer des emplois pour les autres. Qu'elle naisse d'une pure opportunité, d'expériences professionnelles, de l'idée des autres ou d'une innovation, l'idée prend souvent la forme d'une intuition ou d'un désir qui s'approfondit et mûrit avec le temps. Il n'y a pas de bonnes idées en soi. Tout dépend du soin qu'on y prend. Même là encore, certaines aboutiront, d'autres échoueront. Ainsi, même en supposant que nous ayons tous des qualités d'entrepreneur, il faudrait savoir comment procéder pour identifier et exploiter les opportunités d'affaires, pour conquérir et conserver ou accroître des parts de marché à son produit ou service, pour gérer la croissance de son entreprise.

Les chances d'éclosion d'un tel rêve passent par la mise en place de structures adéquates dans un secteur privé dynamique. Cependant, il faut constater que, jusqu'au dernier quart du vingtième siècle, la création d'emplois par la promotion du secteur privé n'a pas occupé une place de premier plan dans les programmes et politiques des pays africains. Mais, face à la crise du développement du début des années 80, qui s'est traduite par une montée en puissance du chômage, ajoutée à la croissance rapide de la population, la création de nouveaux emplois par le développement des entreprises est devenue un défi pour ces pays.

Le secteur public, après avoir assuré la croissance et l'emploi de la plupart des économies nationales, est à bout de souffle. Le secteur privé doit désormais prendre le relais. Dans ce cas aussi, le rôle de l'Etat est plus que nécessaire et la crise financière mondiale de 2008 a confirmé davantage ce rôle que l'Etat ne doit abandonner sous aucun prétexte. Il doit établir et veiller à l'application des règles du jeu des marchés et, investir dans la construction d'infrastructures socio-économiques et technologiques en s'appropriant d'une partie raisonnable de la richesse produite par les entreprises. Il doit aussi assurer l'amélioration de l'environnement des affaires pour attirer des investisseurs privés nationaux et internationaux.

D'un autre point de vue, la crise de 2008, au départ financière et devenue économique par la suite, a remis en question la responsabilité sociale des grandes entreprises en mettant à nu leur capacité et volonté très limitées à conserver les emplois, un tant soit peu, malgré les plans de relance de l'Etat pour les aider à surmonter la crise.

En plus de ces réalités, l'accroissement de la population en Afrique de l'Ouest contribue à l'accroissement sans cesse de chômeurs. Ces derniers, face à l'instinct de survie, créent de micro ou petites entreprises qui opèrent en marge de la réglementation et qui se trouvent confrontées à plusieurs obstacles qui entravent leur potentiel de création de revenus et d'emplois.

Dans ces conditions et en tenant compte de la réalité que, dans les pays en développement, les MPME jouent un rôle non négligeable dans la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) et la création d'emplois, il est impératif de porter une attention particulière à leur égard.

Pour faire face à ces obstacles, l'accès aux ressources financières, humaines et technologiques ne suffit pas car le changement constant de l'environnement dans lequel opèrent ces entreprises nécessite qu'elles soient aussi proactives que réactives. Ce qui justifie l'intérêt pratique de cette étude qui vise à relever le défi de l'innovation, de réseautage d'affaires et de l'amélioration du potentiel entrepreneurial nécessaires aux MPME béninoises en créant un creuset où employeurs et employés peuvent acquérir des compétences et outils pour une véritable culture entrepreneuriale.

Ce renforcement des capacités entrepreneuriales des ressources humaines de l'entreprise est d'autant plus important que « nul besoin d'œuvrer longtemps dans le monde des affaires pour découvrir que les entreprises ne sont jamais plus fortes que les personnes qui les dirigent » (Fortin, 2002, p. 53).

Un mécanisme d'accompagnement technique, fournissant des appui-conseils et formations de qualité et adaptés aux besoins des MPME, peut contribuer à relever ce défi en ce sens qu'il joue un rôle fondamental de révélation et de valorisation de l'innovation pour saisir les opportunités d'affaires et pour lutter contre l'isolement des entrepreneurs.

Le présent document est structuré en quatre chapitres. Le premier posera la problématique de l'accompagnement entrepreneurial des MPME au Bénin. Les fondements théoriques de l'entrepreneuriat, objet du deuxième chapitre, nous permettront d'éclairer quelques notions essentielles et de retenir le modèle d'entrepreneuriat sur lequel nous nous baserons pour concevoir le mécanisme d'accompagnement en question. Dans le troisième chapitre, nous exposerons la démarche méthodologique qui a servi de fil conducteur tout au long des travaux et ferons un compte rendu de l'expérience d'accompagnement acquise en stage professionnel au sein du Réseau Québécois du Crédit Communautaire (RQCC). Enfin, dans le quatrième chapitre, il sera principalement question de concevoir le mécanisme d'accompagnement entrepreneurial et d'élaborer une ébauche de projet pour l'accompagnement des MPME au Bénin. Mais, avant l'élaboration de cette ébauche de projet, nous ferons quelques recommandations pouvant conduire à l'amélioration des pratiques d'accompagnement entrepreneurial au Bénin, en général, et au sein de l'IFD, en particulier.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL

Ce chapitre traitera dans un premier temps de l'intérêt de la promotion entrepreneuriale pour répondre aux enjeux de lutte contre la pauvreté et de l'emploi en Afrique par la création et le développement des entreprises. Nous présenterons ensuite les problèmes qui se posent aux MPME béninoises et qui nécessitent que des outils appropriés d'accompagnement soient mis en place pour faire d'elles un véritable pôle de développement.

1.1 Intérêt de la promotion entrepreneuriale

1.1.1 Lutte contre la pauvreté : un effort collectif

La pauvreté est un mal social et individuel qui sévit partout dans le monde, en particulier dans les pays africains où « plus de 314 millions d'Africains — près de deux fois plus qu'en 1981 — vivent avec moins d'un dollar par jour » (Banque Mondiale, 2006, p. 30). Dans le passé, la distinction principale entre pauvreté et richesse se situait dans la possession ou non de biens. Cette approche de la pauvreté est aussi celle de la Banque Mondiale dont l'étalon principal de mesure de la pauvreté considère comme pauvre, toute personne vivant avec moins d'un dollar par jour. Pour Fortin (2002), contrairement au passé, la pauvreté se mesure beaucoup plus, aujourd'hui, par la non possession du savoir, du savoir-faire et la non appartenance à un réseau. Ainsi, pour secourir durablement le pauvre, il convient de renforcer ses capacités et de le brancher sur des réseaux de ressources financières, technologiques et entrepreneuriales adaptées à ses besoins.

L'amélioration du bien-être socio-économique des populations demeure l'un des nombreux défis que les institutions internationales, régionales et les gouvernements des pays s'attèlent à relever pour lutter efficacement contre la pauvreté. Ce défi constitue en général la toile de fond des partenariats bilatéraux ou multilatéraux des pays du Sud avec leurs homologues du Nord. C'est la même raison qui sous-tend les coopérations avec des bailleurs de fonds qui soutiennent en Afrique des actions de développement pour une croissance socio-économique soutenue et profitable aux générations actuelles et futures. C'est, par exemple, l'objectif poursuivi par la table ronde internationale, sur les perspectives en Afrique, co-organisée en 2008, par le centre de développement de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE) et la Banque Africaine de Développement (BAD) sur le thème : "L'Afrique : nouveaux marchés émergents" et la quatrième Conférence Internationale de Tokyo sur le

Développement de l'Afrique (TICAD IV)¹ tenue en 2008 et dont le thème est : "Vers une Afrique qui gagne : un continent d'espoir et d'opportunités".

L'engagement des bailleurs de fonds dans le développement de l'Afrique est plus que déterminé. C'est ce que nous révèle la déclaration du Président de la Banque Mondiale (BM), Robert B. Zoellick, lors du TICAD IV qui reste très optimiste face aux enjeux de développement de l'Afrique. Pour lui,

les objectifs du groupe de la Banque mondiale sont très clairs en ce qui concerne l'Afrique, [...]. Je suis convaincu qu'au cours des quinze prochaines années, la génération actuelle, la génération de vos dirigeants, verra l'Afrique devenir un des nouveaux pôles de la croissance mondiale, tout comme au cours des dernières années, nous avons vu la Chine, l'Inde et d'autres devenir des pôles complémentaires de la croissance dans le monde en développement (Programme des Nations Unies pour le Développement, 2008)².

Ce même optimisme se lit chez la Secrétaire Générale adjointe des Nations Unies (NU), le Dr Asha-Rose Migiro, au TICAD IV qui déclare que « si les États africains et leurs partenaires du développement font un effort concerté, nous pourrions atteindre ces objectifs pour un monde meilleur » (PNUD, 2008)³. Cette détermination à aider l'Afrique apparaît aussi dans les chiffres ; c'est ainsi qu'« au milieu de 2005, la communauté des donateurs s'est engagée à doubler le montant de son aide à l'Afrique pour le porter à 50 milliards de dollars par an d'ici 2010 » (Banque Mondiale, 2006, p. 30).

Il est donc clair que les efforts de lutte contre la pauvreté en Afrique interpellent à plus d'un titre les africains que nous sommes parce que les partenaires au développement de l'Afrique, à tous les niveaux, sont déterminés et affichent de nobles ambitions pour ce continent dont les indicateurs de développement ne sont pas encore à la hauteur des attentes malgré les ressources naturelles et compétences qu'il regorge. Nous sommes alors réconforté de notre volonté d'apporter notre pierre à la construction du développement de l'Afrique, en général, et du Bénin, en particulier, par l'entremise de la présente étude.

1.1.2 *Situation de l'emploi en Afrique*

Le travail permet de se mettre à l'abri de la pauvreté en ce sens qu'il est source de revenus. Cette importance du travail a été soulignée dans la déclaration ministérielle du Conseil Economique et Social des Nations Unies (ECOSOC) de juillet 2006 cité par le Bureau International du Travail (BIT, 2006) qui affirme que « le travail décent est indispensable pour éliminer la pauvreté et la faim, améliorer les conditions économiques et sociales de tous, assurer une croissance économique soutenue et le développement durable de toutes les nations, et instaurer une mondialisation équitable et qui profite à

¹ TICAD : Acronyme anglais de la Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique, c'est un forum politique international consacré au développement de l'Afrique. Elle bénéficie de la co-organisation du gouvernement du Japon et d'autres institutions financières régionales et internationales. Sa première conférence (TICAD I) a été organisée en 1993 tandis que la quatrième (TICAD IV) a eu lieu à Yokohama au Japon du 28 au 31 mai 2008.

² PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT. CENTRE DE PRESSE. Vers un siècle de croissance africain, Quatrième Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique (TICAD IV), mai 2008, [<http://content.undp.org/go/newsroom/2008/may/ticad-iv-sets-framework-for-a-century-of-african-growth.fr?lang=fr>], (page consultée le 1er juillet 2008).

³ PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT. CENTRE DE PRESSE. Vers un siècle de croissance africain, Quatrième Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique (TICAD IV), mai 2008, [<http://content.undp.org/go/newsroom/2008/may/ticad-iv-sets-framework-for-a-century-of-african-growth.fr?lang=fr>], (page consultée le 1er juillet 2008).

chacun » (BIT, 2006, p. 3). Naguère, il y avait du travail rémunéré pour tous ceux qui en exprimaient le désir. Mais depuis les années 1920, cet espoir s'est estompé et les données ont changé. La volonté et la capacité ne suffisent plus pour obtenir un emploi rémunéré.

« Devenu une composante de notre vie quotidienne, le chômage n'est pas un phénomène nouveau ; massif dans les années 1930, endémique dans les pays en voie de développement, il frappe aujourd'hui, pratiquement tous les pays » (Barou et Rigaudiat, 1985, p. 3).

La population africaine croît à un taux qui dépasse ceux des autres régions du monde, a déclaré l'Union Africaine (2004), lors de son sommet extraordinaire tenu à Ouagadougou au Burkina-Faso du 3 au 9 septembre 2004. De ce fait, la situation de la pauvreté demeure problématique. Dans son rapport, la Banque Mondiale (2007), indique qu'en 2006, l'Afrique a obtenu une croissance économique située aux environs de 5,3%. Ce taux comparé à la croissance de sa population est, de loin, indiqué pour l'aider à atteindre ses objectifs de réduction de la pauvreté monétaire.

La situation démographique de l'Afrique a inévitablement une forte incidence sur les politiques de l'emploi en Afrique, en général, et en Afrique de l'Ouest, en particulier. C'est ce que nous révèlent les résultats de l'étude intitulée "Création d'emploi et stratégies de développement" commanditée par le centre de développement de l'OCDE en 1993. Selon cette étude, « d'ici à l'année 2015, l'Afrique subsaharienne, à elle seule, ajoutera annuellement à la main-d'œuvre mondiale trois fois plus de nouveaux travailleurs et de demandeurs d'emploi que les pays de l'OCDE, l'Europe de l'Est et l'ex-Union soviétique réunis » (Turnham, 1993, p. 6). N'est-ce pas, une situation préoccupante qui interpelle l'Etat, la société civile et chaque africain à réfléchir pour trouver les voies et moyens nécessaires pour agir ?

On comprend bien par là, que le chômage est l'un des problèmes majeurs auxquels les pays africains se trouvent confrontés depuis les années 80. Malheureusement, face à cet accroissement des demandeurs d'emplois sur le marché du travail, « les gouvernements eux-mêmes sont de moins en moins capables d'assumer le fardeau financier de leur rôle d'employeur de la dernière chance et désormais on ne peut plus compter sur eux pour absorber les nouveaux venus, dotés d'une formation, qui arrivent sur le marché du travail » (Turnham, 1993, p. 5). Si les chances d'obtenir un emploi sont réduites voire inexistantes dans le secteur public, il ne reste plus qu'à se tourner vers le secteur privé pour s'offrir une des deux alternatives : créer son propre emploi ou se faire employer. Dans un cas ou dans l'autre, il faut créer des entreprises et assurer leur développement car « peu importe leur forme, il n'y a pas de création de richesse et d'emplois en dehors des entreprises. » (Fortin, 2002, p. 31).

Faire de la création et le développement des entreprises, le principal outil de lutte contre la pauvreté est bien une priorité qui transparait souvent dans les discours politiques des dirigeants des pays africains ; ce qui confirme bien l'unanimité qui existe sur la question. Mais, il faut constater qu'en raison des investissements en matière de promotion des entreprises qui ne portent leurs fruits qu'à long terme, le politique préfère investir dans des projets à court terme qui seront appréciés par la population pour une

raison bien simple : conserver son pouvoir. Cette attitude met en mal la capacité de nos pays à attirer véritablement des investisseurs étrangers.

1.1.3 Développement de l'entreprise pour la création de richesses et d'emplois

La plupart des auteurs qui ont fait leurs recherches sur des thèmes génériques de l'entrepreneuriat, du développement et de la pauvreté s'accordent à dire que les entreprises constituent le moteur de l'économie en ce sens qu'elles sont la principale source de création de richesses et d'emplois (Traoré, 1990 ; Birley et Muzika, 1998 ; Joyal, 2001 ; Hernandez, 2001 ; Fortin, 2002 ; Bridges.Org, 2003 ; Fayolle, 2004 ; Camilleri, 2006). En effet, l'entreprise, « unité économique de production » (Le Petit Larousse, 1993, p. 394), combine les facteurs de production : travail, capital, foncier, et entrepreneuriat (Amoussouga Gero, 2008), pour produire et offrir sur le marché, des biens et services destinés à satisfaire les besoins des consommateurs. En échange des biens et services, ces derniers versent à l'entreprise des moyens de paiement. Les facteurs de production ont un coût pour l'entreprise. Ainsi, cette dernière verse du salaire, des intérêts ou dividendes, de la rente et du profit ou de la perte en contrepartie respectivement des facteurs de production utilisés à savoir la main-d'œuvre, le capital, le foncier et l'entrepreneuriat. Il apparaît donc que l'entreprise crée la richesse et l'emploi.

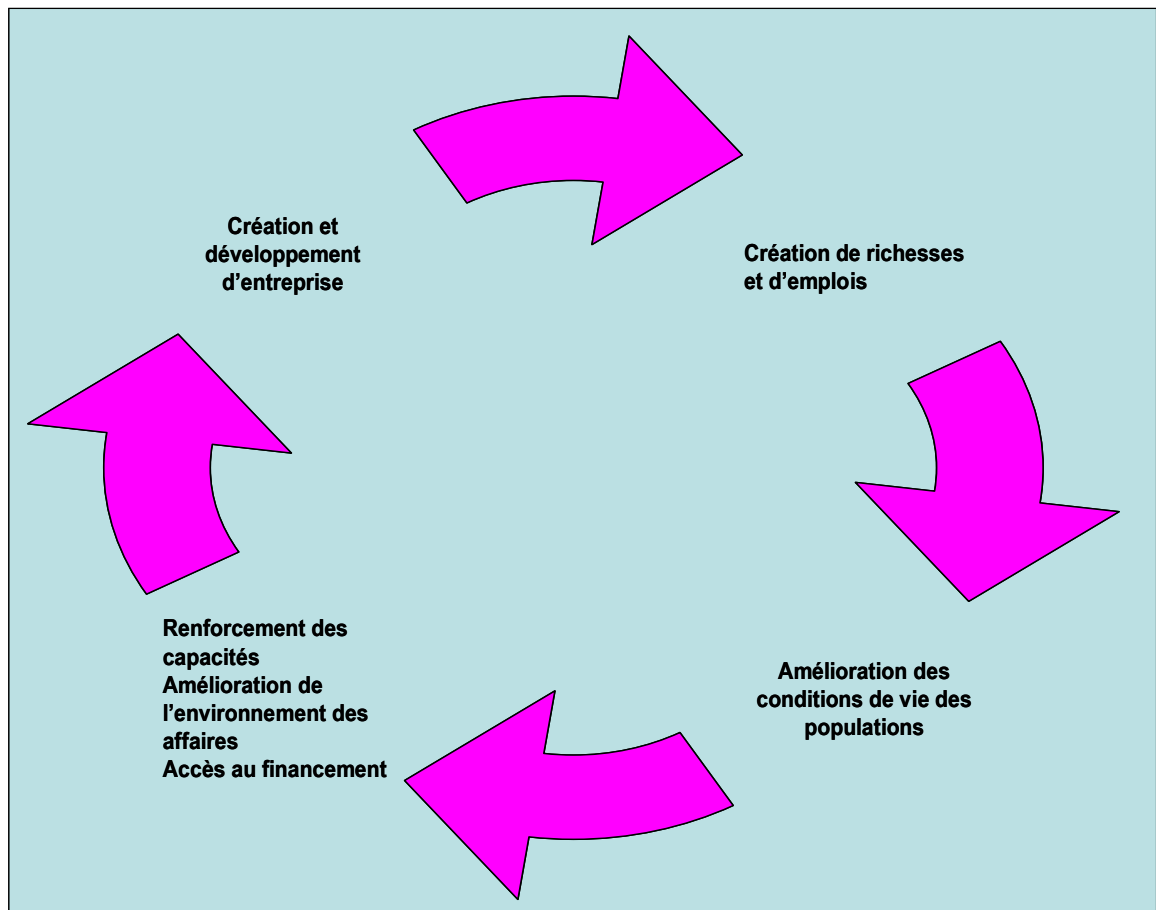
Les ressources humaines, financières, technologiques et entrepreneuriales sont toutes importantes pour assurer la production au sein d'une entreprise. Cependant, il faut constater que l'entrepreneuriat prend de plus en plus d'importance. En effet, « à partir du moment où l'on crée de plus en plus de richesse à partir de la matière grise plutôt que des seules ressources naturelles, la donne du problème change. De limité qu'il était, le potentiel de création de richesse devient illimité » (Fortin, 2002, p. 20). C'est la raison qui sous-tend la prise en compte dans nos propositions des services visant à stimuler la créativité dans les entreprises. Ceci se justifie par la complexité et l'incertitude de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises et qui nécessite qu'elles s'y adaptent. Les entrepreneurs ou les gestionnaires d'entreprise mêmes ne sont pas toujours conscients de l'intérêt que revêt la créativité au point d'adopter dans leur coordination des pratiques de gestion propices à l'épanouissement de l'esprit d'innovation au sein de tout le personnel. Pour cela, il importe de les y sensibiliser.

1.1.4 Promotion de l'entrepreneuriat et pauvreté : cercle vertueux versus cercle vicieux

La corrélation entre l'entrepreneuriat, la création de revenus et la pauvreté est comparable à un processus de causes à effets. Ainsi, la promotion de l'entrepreneuriat peut être qualifiée de "cercle vertueux". En effet, les dispositifs de promotion de l'entrepreneuriat assurent le renforcement des capacités entrepreneuriales de l'entrepreneur, l'amélioration de l'environnement des affaires et le financement des besoins de l'entreprise. Ils visent dans leur ensemble la création et le développement des entreprises en vue d'améliorer leur potentiel de création de richesses et d'emplois. Ces derniers permettent à leur tour l'amélioration du bien-être socio-économique des populations contribuant ainsi à la réduction de la pauvreté. Ce qui signifie qu'à ce niveau, certains besoins de l'homme se trouvent

satisfaits. Comme nous l'apprend Maslow (1943)⁴ cité par Fortin (2002), l'homme, dans une société, a des besoins hiérarchisés de sorte que lorsqu'un besoin de niveau inférieur est satisfait, il se préoccupe alors de la satisfaction du besoin de niveau supérieur. N'est-ce pas là, l'homme, un éternel insatisfait du fait non seulement de sa valeur intrinsèque mais aussi de son environnement de plus en plus changeant qui nécessite que ses capacités soient renforcées pour en tirer meilleur parti. Il faut aussi remarquer que, si les dispositifs d'appui entrepreneurial sont favorables aux entreprises, l'on constate progressivement que la micro entreprise d'aujourd'hui deviendra la petite entreprise de demain, ensuite la moyenne entreprise et plus tard la grande entreprise. De même, les besoins de l'homme augmentent progressivement au fur et à mesure et la nécessité de renforcer ses capacités se ressent encore plus. Et, le processus reprend. La figure 1 ci-dessous est une illustration de ce cercle vertueux de la promotion de l'entrepreneuriat.

Figure 1 Illustration du cercle vertueux de la promotion entrepreneuriale



Source : l'Auteur

A partir de la figure ci-dessus, on peut comprendre que le cercle vertueux de la promotion de l'entrepreneuriat suppose l'hypothèse du meilleur des cas. En revanche, le même raisonnement avec l'hypothèse du pire des cas, nous conduit à un cercle vicieux. En effet, point n'est besoin de démontrer

⁴ Abraham Maslow est un psychologue qui a élaboré, à partir des observations réalisées dans les années 1940, une théorie sur la motivation. Cette théorie légendaire connue sous le nom de la Pyramide de Maslow a classé et hiérarchisé les besoins de l'homme en cinq grandes catégories. De la base au sommet de la pyramide, on a : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement.

que l'homme constitue un bien précieux, potentiellement inestimable et inépuisable pour le développement socio-économique de sa société (Houngbédji, 2005). Si les capacités de l'entrepreneur ne sont pas renforcées et que l'environnement des affaires est défavorable, il ne peut avoir d'entreprises capables de créer de richesses et d'emplois. Par ricochet, les conditions de vie des populations se dégraderont et la pauvreté non seulement persistera mais s'aggravera. Dans ces conditions l'homme se trouve confronté à sa survie. Et là, « ventre affamé n'a point d'oreilles » dit un proverbe (Le Petit Larousse, 1993, p. 1104) : point de réflexions et tous les vices s'installent rendant encore plus difficiles voire impossibles les possibilités de création d'entreprises. Ainsi décrit, nous pouvons alors affirmer que promouvoir l'entrepreneuriat, c'est créer un cercle vertueux pour briser le cercle vicieux de la pauvreté.

De tout ce qui précède, il n'y a plus de doute sur le potentiel de création de revenus des entreprises dans l'économie. Cependant il faut signaler que ce potentiel demeurera une capacité latente si les environnements interne et externe de l'entreprise ne s'y prêtent pas. Nous nous intéresserons à présent au potentiel des MPME au Bénin. C'est ce dont il sera question dans la deuxième sous-partie du présent chapitre.

1.2 Place de la MPME dans l'économie béninoise

1.2.1 *MPME et politique de développement du secteur privé*

Pour s'assurer de la participation de la population, de la cohérence et de l'efficacité des actions de réduction de la pauvreté, le Bénin a élaboré, depuis 1999, trois documents de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP). Pour mettre en place la dernière SCR 2007-2009, une évaluation a été faite de la précédente couvrant la période 2003-2005. De cette évaluation il ressort que la pauvreté persiste et s'aggrave (République du Bénin/SCRP, 2007), malgré les actions mises en œuvre depuis 1960, année où le pays a pris son indépendance. Pour gagner le pari du développement, la lutte contre la corruption et la pauvreté constitue l'un des nombreux défis à relever par le Bénin. C'est pourquoi, le Programme d'Actions Prioritaires (PAP) de la SCR 2007-2009 a identifié cinq domaines d'intervention prioritaires à savoir l'accélération de la croissance, le développement des infrastructures, le renforcement du capital humain, la promotion de la bonne gouvernance, le développement équilibré et durable de l'espace national. Au nombre des stratégies à mettre en œuvre pour accélérer la croissance, une priorité a été accordée à la politique de promotion du secteur privé comme moteur de création de richesses et d'emplois. Dans ce cadre, les actions de renforcement du capital humain et spécifiquement pour la promotion de l'emploi, mettent l'accent sur le développement des Activités Génératrices de Revenus (AGR), l'intégration des jeunes dans l'activité économique, la valorisation de l'économie sociale, la promotion de la culture d'entreprise dans les programmes et les activités de développement national et local.

Au Bénin, les micro, petites et moyennes entreprises contribuent de façon non négligeable à l'économie. En effet, l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economie (INSAE, 2003) indique

qu'en 2005, les secteurs primaire, secondaire et tertiaire ont respectivement contribué au taux de croissance du PIB d'environ 35%, 15% et 50% et l'économie informelle représente près de 45% de la production nationale. Aussi, le troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH 3) réalisé par l'INSAE (2003) a permis de constater que la population active est, en grande partie, employée dans le secteur informel. De même, l'étude sur la demande des services financiers et non financiers de la MPME, constate que cette dernière opère en majorité dans l'informel. On comprend donc que la MPME contribue à la formation du PIB et à l'emploi dans l'économie du pays et nécessite qu'on y prête attention. Malheureusement, la réalité est qu'elle « se reflète peu dans les politiques de développement et de promotion du secteur privé » (Millenium Challenge Account-Bénin, 2007, p. 36). C'est pourquoi, la présente étude se propose de contribuer à l'amélioration du potentiel de création de richesses et d'emplois de la MPME.

1.2.2 *MPME : quel potentiel de création de richesses et d'emplois ?*

Nous l'avions précisé plus haut, le développement d'une entreprise dépend de son environnement interne et externe. L'environnement externe est constitué des opportunités et des menaces auxquelles cette entreprise fait face et agit pour en tirer meilleur parti. Quant à l'environnement interne, il comprend les forces et les faiblesses (à améliorer) propres à l'entreprise. Une combinaison judicieuse des forces et des insuffisances corrigées de l'entreprise lui permettrait de mieux profiter de son environnement externe. Ce faisant, l'entreprise pourra jouer pleinement son rôle de création de revenus.

Le Bénin offre des atouts non négligeables pour le développement du secteur privé, en l'occurrence la stabilité politique, l'existence de facilités d'échanges commerciaux frontaliers, la disponibilité d'une infrastructure portuaire et aéroportuaire. Ce potentiel se trouve sous-exploité pour plusieurs raisons dont l'insuffisance des capacités entrepreneuriales et managériales des entreprises des secteurs primaire et tertiaire (MCA-Bénin, 2007) ; ce qui limite le développement du secteur privé. Aussi, l'environnement des affaires n'est pas suffisamment amélioré pour les entreprises. Dans ce cadre, le Bénin a entrepris progressivement depuis quelques années des réformes. Mais beaucoup reste à faire comme le témoignent les rapports Doing Business⁵ 2008 et 2009 sur la facilité de faire des affaires dans plusieurs pays dans le monde. En effet, ces rapports classent le Bénin 151^{ème} sur 178 et 169^{ème} sur 181 pays respectivement en 2008 et 2009 (Banque Mondiale et Société Financière Internationale, 2008 et 2009). Toutefois, précisons que le gouvernement du Bénin affiche une volonté manifeste d'assumer cette responsabilité. Le reste n'est peut-être qu'une question de temps.

Malgré les diverses réformes entreprises ces dernières années pour améliorer l'environnement des affaires, « la MPME béninoise peine à adopter et promouvoir une culture d'entreprise de production et de compétition, susceptible d'améliorer de façon qualitative et durable les conditions de vie de son promoteur et sa contribution à l'économie » (MCA-Bénin, 2007, p. 36). Cette situation peu reluisante

⁵ DOING BUSINESS est une série de rapports annuels étudiant les réglementations qui favorisent l'activité économique et celles qui la limitent dans les pays du monde entier. C'est une co-publication de la Banque Mondiale (BM) et de la Société Financière Internationale (CFI).

pour le développement des MPME au Bénin interpelle à plus d'un titre l'acteur de développement que nous sommes et nous incite à agir. Face à cette préoccupation, quels dispositifs d'accompagnement entrepreneurial peut-on mettre en place pour améliorer la capacité de création de richesses et d'emplois des micro, petites et moyennes entreprises au Bénin ? C'est la principale question à laquelle nous allons tenter de répondre en identifiant d'abord les problèmes auxquels les MPME se trouvent confrontées.

Mais, d'ores et déjà, il faut préciser que les dispositifs d'accompagnement à l'entrepreneuriat sont très variés et peuvent être globalement regroupés en deux catégories : les dispositifs financiers et les dispositifs non financiers. Ce sont les services d'accompagnement non financiers ou techniques qui feront l'objet de notre étude.

1.2.3 Synthèse des données du terrain

Pour répondre à la principale question posée ci-dessus, il serait intéressant d'interroger les entreprises concernées pour connaître leurs réels problèmes. L'idéal aurait été pour nous de réaliser une enquête de terrain auprès de la population cible de l'étude. Ce qui n'a pas été le cas, compte tenu des contraintes d'ordre pratique relatives à notre éloignement du terrain au moment de la réalisation des présents travaux. Heureusement, nous avons trouvé une solution de rechange. Il s'agit en fait de trois études réalisées sur les MPME au Bénin. Deux d'entre elles ont été faites par le Millenium Challenge Account (MCA-Bénin)⁶ dans le cadre de son projet d'accès aux services financiers. En effet, initié par le gouvernement américain pour aider le Bénin dans ses efforts de lutte contre la pauvreté, le MCA-Bénin est « un programme de développement intégré qui ambitionne de lever les contraintes majeures à la croissance économique » du Bénin (Adovèlandé, 2006, p. 24). Pour un coût total d'environ 175 milliards de francs CFA, la contribution du Bénin est de 5 milliards de francs CFA.

Concernant ces deux études de MCA-Bénin, la première a été réalisée en 2007 sur la demande des services financiers et non financiers des MPME au Bénin. La deuxième, réalisée en 2008, est un complément logique de la première. Elle concerne l'offre de services non financiers aux MPME au Bénin. De plus, une troisième étude réalisée antérieurement aux deux premières, nous a aussi intéressé car elle porte sur le marché des services financiers et non financiers des TPE/PME⁷ au Bénin. Elle a été réalisée par le Cabinet Pierre Paris & Jexco en 2004. Précisons que cette étude a été co-financée par la coopération suisse et la Direction Générale de la Coopération Internationale et du Développement (DGCID) du ministère des affaires étrangères de la République française.

Ces trois études, (MCA-Bénin, 2007 et 2008 ; Cabinet Pierre Paris & Jexco, 2004), ont permis de mettre en exergue plusieurs maux qui minent la demande et l'offre de services financiers et non

⁶ Le programme Millénium Challenge Account - Bénin (MCA-Bénin) couvre aussi bien le renforcement des capacités des entreprises que l'amélioration de l'environnement des affaires à travers ces quatre projets que sont : Accès aux marchés, Accès aux services financiers, Accès au foncier et Accès à la justice.

⁷ TPE/PME : la TPE désigne la Très Petite Entreprise et pourrait correspondre à une activité de subsistance qui emploie zéro employé en dehors de l'entrepreneur. La PME signifie la Petite et Moyenne Entreprises.

financiers aux micro, petites et moyennes entreprises béninoises. Nous présenterons ici quelques maux qui ont retenu notre attention.

Du côté des MPME, on constate :

- Des ressources humaines peu compétentes et qualifiées ;
- Le manque de vision à long terme ;
- La mauvaise qualité des demandes de financement ;
- La faible capacité de remboursement de crédit ;
- L'insuffisance du pouvoir d'achat pour payer les services de Business Development Services (BDS)⁸ ;
- L'incapacité à fournir des informations de gestion suffisantes et de qualité ;
- La pression fiscale ;
- L'esprit d'entreprise limité ;
- Etc.

Du côté des prestataires de services financiers et non financiers, on observe :

- Des taux d'intérêt et des garanties de crédit très élevés ;
- Des frais de service de crédit très excessifs ;
- Des procédures d'octroi de crédit longues et coûteuses ;
- Une insuffisance de qualification des prestataires ;
- Une insuffisance de marketing et de promotion des services non financiers ;
- Une difficulté de pérennité des services offerts en l'absence de subventions ;
- Une inadéquation de l'offre de services non financiers aux besoins des MPME ;
- Une offre de services non financiers très peu diversifiée ;
- Etc.

Il ne s'agit pas pour nous de résoudre toutes ces difficultés. Nous accorderons une attention particulière à certaines d'entre elles en vue d'y trouver de solutions pertinentes et applicables.

1.2.4 Vers la mise en place d'un mécanisme d'accompagnement entrepreneurial

Au Bénin les MPME, qu'elles soient formelles ou informelles, constituent, pour les chômeurs, le principal recours pour assurer leur survie. Elles sont ainsi reconnues être très souples, dynamiques, capables de s'adapter et de survivre dans leurs environnements économique et social difficiles. Cependant, on note qu'un grand nombre de ces unités de production de biens ou de services connaissent, dès leur démarrage ou un peu plus tard, de sérieuses difficultés d'ordre financier et de gestion, qui écourtent leur durée de vie et compromettent leur potentiel de création d'emplois. Même si certaines d'entre elles parviennent à survivre au-delà des trois premières années, les revenus qu'elles génèrent suffisent à peine pour assurer la survie de leur promoteur. Ceci est dû au fait que

⁸ Business Development Services est un acronyme anglais qui signifie, en français, Services d'Appui aux Entreprises (SAE).

« l'entrepreneur béninois, qu'il soit homme ou femme, a tendance à confiner la gestion de l'entreprise dans le présent en se souciant peu des perspectives de développement » (MCA-Bénin, 2007, p. 7).

Ce constat n'est pas récent et, à ce jour, beaucoup d'institutions financières et non financières à statut privé, public ou parapublic d'appui à l'entrepreneuriat travaillent pour faire des MPME, un moteur de développement (Ministère Délégué Chargé de la Microfinance, de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, 2007). Malheureusement, ces problèmes persistent et sont encore d'actualité.

Pour trouver des solutions pertinentes à ces problèmes, les études réalisées par le Millénium Challenge Account-Bénin en 2007 et 2008, et dont nous avons parlé dans le premier chapitre, ont révélé l'inefficacité de l'approche d'intervention des prestataires de services d'accompagnement entrepreneurial technique aux MPME béninoises (MCA-Bénin, 2007 et 2008). Les causes de cette inefficacité sont multiples :

- D'une part, cette approche d'intervention des prestataires de services non financiers actuels n'intègre pas un suivi rapproché et continu des MPME accompagnées en raison de l'insuffisance du pouvoir d'achat de ces derniers pour payer le prix correspondant ;
- D'autre part, elle ne privilégie pas l'apprentissage des MPME dans la résolution de leurs problèmes mais leur offre généralement des services tout faits. C'est le cas par exemple du plan d'affaires qui est souvent élaboré sans la participation de l'entrepreneur qui l'achète et l'approprie difficilement pour être en mesure de le défendre auprès des prêteurs potentiels et de l'utiliser convenablement pour la conduite de ses affaires ;
- Par ailleurs, cette approche n'appui pas les promoteurs dans la recherche du financement. Il ne suffit pas d'avoir un plan d'affaires, même pertinent soit-il, si les moyens de financement ne sont pas disponibles, le démarrage des activités connaît généralement de sérieuses difficultés en l'absence de moyens financiers personnels du promoteur. Et, ce dernier ignore souvent les sources existantes de financement approprié à son projet.

Face à ces insuffisances, et considérant la contribution des MPME au PIB et à l'emploi dans l'économie des pays en développement, comme le Bénin, on se pose alors la question : quel mécanisme d'accompagnement entrepreneurial technique permettrait de répondre efficacement et durablement aux besoins d'appui des MPME au Bénin ?

Ce besoin d'accompagnement de l'entrepreneur a été ressenti par un groupe d'experts et de consultants en microfinance et en développement d'entreprises dont nous faisons partie. A l'issue d'un processus de réflexion au sein de ce groupe, il a été mise en place une Organisation Non Gouvernementale (ONG) nommée Initiative Finance & Développement (IFD) dont nous avons assuré la direction avant la présente formation en master que nous recevons. Cette initiative qui a démarré en janvier 2007 est une structure de prestation intégrée qui ambitionne l'accompagnement financier et non financier aux MPME. L'IFD-Investissement est le département chargé de l'accompagnement financier tandis que et l'IFD-Entrepreneuriat est celui chargé de l'accompagnement non financier. Mais, le

constat que nous avons fait après quelques mois d'activités est que notre démarche d'accompagnement manquait de repères et d'approfondissement théoriques. Aussi, des outils pratiques adaptés font-ils défaut.

Ce sont toutes ces insuffisances relevées que notre formation à l'Université Senghor, complétée par le stage de mise en situation professionnelle dans des structures québécoises de crédit communautaire nous donnent actuellement l'occasion d'aborder à travers les questionnements suivants :

- Quel modèle d'entrepreneuriat servirait de base pour le mécanisme d'accompagnement en question ?
- Quels services et quels outils d'accompagnement sont-ils adaptés aux besoins des MPME ?
- Quelles articulations doit-il avoir entre les différents services de l'IFD pour mieux répondre à ces besoins ?

C'est le défi que nous souhaitons relever par la présente étude en proposant de concevoir un mécanisme d'accompagnement et d'élaborer une ébauche de projet pour aider l'entrepreneur à :

- Lutter contre l'isolement et valoriser la confiance et l'estime de soi ;
- Développer et valoriser son réseau de contacts ;
- Développer ses capacités et celles de son équipe pour accroître les chances de réussite de l'entreprise en créant davantage de revenus et d'emplois.

L'atteinte de ces objectifs nécessite que soient réunies certaines conditions. Ainsi, la confiance des parties prenantes du projet, la qualité, le faible coût et la pérennité des services à offrir sont des conditions nécessaires pour la réussite de ce projet. Chacune de ces conditions sera développée dans le chapitre IV.

En conclusion, nous retenons qu'il existe un lien entre l'entrepreneuriat, la création de revenus et la pauvreté. De ce fait, promouvoir l'entrepreneuriat est la voie la plus sûre pour lutter efficacement contre la pauvreté. Les entreprises constituent donc les seules sources de création de richesses et d'emplois. Les difficultés de l'emploi en Afrique, en général, et en Afrique occidentale, en particulier, se trouvent aggravées par l'accroissement de la population en l'absence de politiques conséquentes de promotion de l'emploi. Les micro, petites et moyennes entreprises sont en nombre important et assurent la survie d'une proportion non négligeable de la population.

Au Bénin, le potentiel entrepreneurial des MPME est sous-exploité malgré l'existence de possibilités de financement qu'offre le secteur financier. Assurer aux MPME un accompagnement de proximité, personnalisé, de qualité, disponible et adapté à leurs besoins permettra d'améliorer leur capacité de création de richesses et d'emplois.

La mise en place d'un mécanisme qui assurerait un tel accompagnement aux MPME nécessite que soit compris, la notion d'entrepreneuriat et les facteurs qui déterminent son potentiel afin de retenir un modèle de référence pour la conception de ce mécanisme. La revue de littérature nous permettra d'avoir une compréhension claire de cette préoccupation.

CHAPITRE II : FONDEMENTS THEORIQUES DE LA PROMOTION ENTREPRENEURIALE

Ce chapitre sera consacré dans un premier temps à l'analyse de quelques modèles d'entrepreneuriat dont nous nous inspirerons pour concevoir le modèle qui servira de base pour l'élaboration du mécanisme d'accompagnement. Ensuite nous clarifierons quelques notions relatives à l'entrepreneuriat, les secteurs formel et informel et les caractéristiques des micro, petites et moyenne entreprises. Enfin, la dernière partie du chapitre sera consacrée aux fonctions, processus, intervenants et la mesure de l'efficacité de l'accompagnement.

2.1 Modèle d'entrepreneuriat

2.1.1 *Approche d'entrepreneuriat*

L'entrepreneuriat est une notion vaste, complexe et ambiguë qui n'a pas une définition précise, bien qu'il soit, de nos jours, une discipline qui s'enseigne (Birley et Muzika, 1998 ; Hernandez, 2001 ; Fayolle, 2004 ; Laviolette et Loue, 2006).

Pour Birley et Muzika (1998), cette ambiguïté de la notion de l'entrepreneuriat divise les auteurs qui s'inscrivent dans deux écoles. La première lie l'acte entrepreneurial à la création d'organisations nouvelles qui génèrent de la richesse tandis que la seconde va au-delà et considère que toute démarche créative conduisant à l'amélioration d'une organisation est de type entrepreneurial. Pour sa part, Fayolle (2004) identifie plutôt trois écoles dominantes qui se sont dégagées dans les quinze (15) dernières années :

- D'abord, les défenseurs du courant de l'émergence organisationnelle qui associe l'entrepreneuriat à la création de nouvelles organisations ;
- Ensuite, la deuxième centrée sur l'opportunité entrepreneuriale lie l'entrepreneuriat à la capacité d'identification et d'exploitation des opportunités en vue de la création d'une nouvelle activité économique dans une organisation nouvelle ou pas ;
- Et enfin, la troisième école basée sur le dialogique individu/création de valeur, met l'individu au centre d'un système complexe, dynamique et apprenant, en interaction avec son environnement pour produire des changements dans un processus itératif.

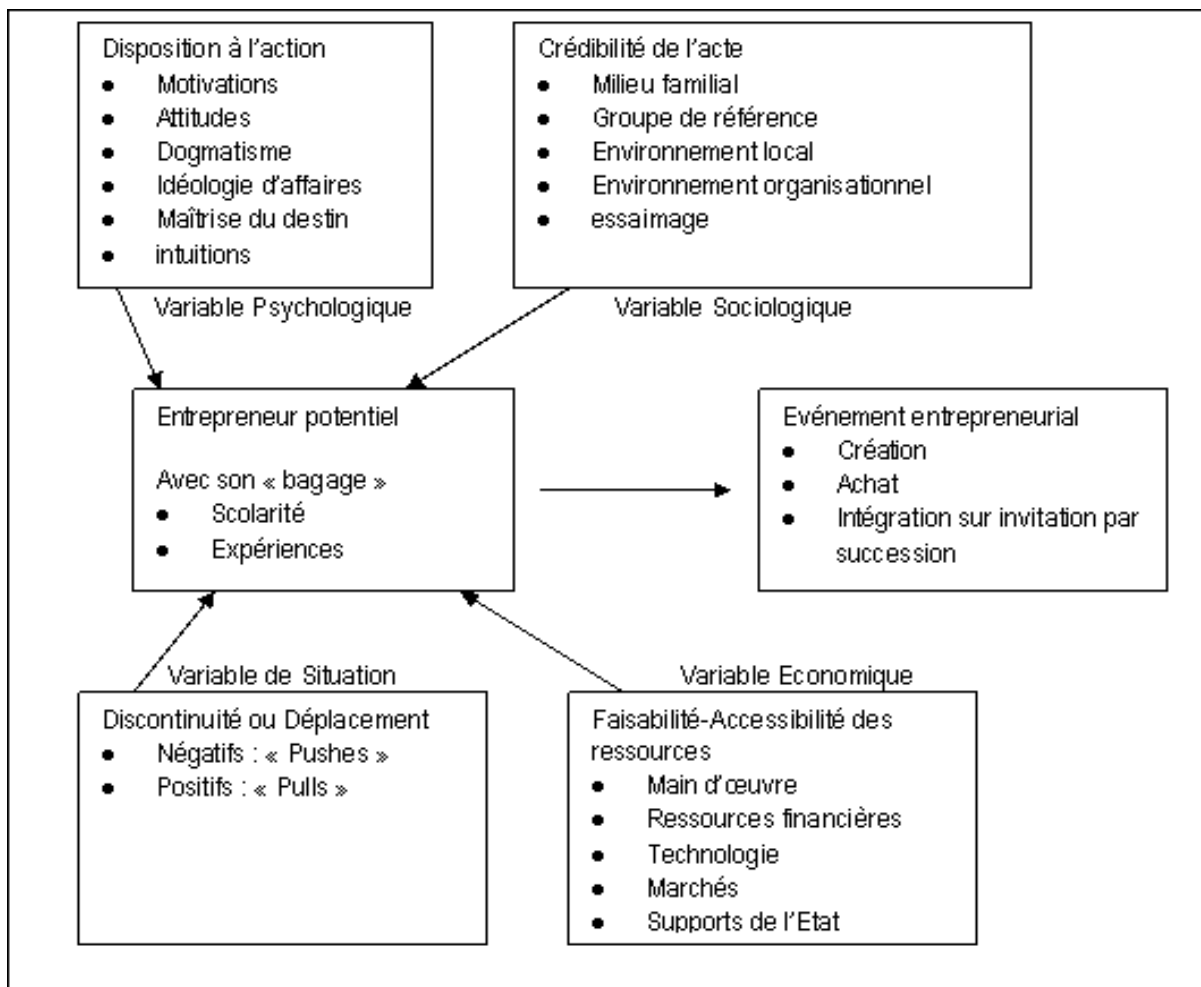
En mettant en parallèle la classification effectuée par les deux groupes d'auteurs, nous pouvons dire que l'approche du dialogique individu/création de valeur de Fayolle rejoint l'approche de Birley et Muzika qui considèrent toute démarche créative comme de type entrepreneurial. Cette approche liant l'entrepreneuriat à la création de valeur nouvelle est celle que nous retenons dans le cadre de nos travaux.

2.1.2 Etude de quelques modèles d'entrepreneuriat

Avant de retenir une définition de l'entrepreneuriat entrant dans le cadre de notre étude, nous avons jugé nécessaire de présenter d'abord le modèle d'entrepreneuriat sur lequel nous nous baserons pour proposer le mécanisme d'accompagnement. Dans ce cadre, Hernandez (2001) a réalisé une étude documentaire intéressante sur l'évolution des modèles d'entrepreneuriat proposés par des chercheurs sur les trente années précédant l'année de l'étude. Il a passé en revue plusieurs modèles et, après une analyse synthétique, en a aussi proposé un qui intègre les critiques formulées sur les modèles étudiés. Les modèles qui ont le plus retenu notre attention sont ceux de Shapero (1975), de Belley (1989) inspiré de Shapero, de Hernandez (2001) qui s'est inspiré de Belley et de Fayolle (2004) inspiré de Bruyat (1993).

Le modèle de Shapero ci-dessous (voir figure 2) est un modèle complexe qui prend en compte quatre variables contextuelles à savoir : la variable psychologique (facteurs conatifs et cognitifs), la variable de situation (facteurs de discontinuité ou de déplacement), la variable sociologique (facteurs de crédibilité de l'acte) et la variable économique (facteurs de faisabilité et d'accessibilité des ressources).

Figure 2 Modèle d'entrepreneuriat de Shapero (1975)



Source : Shapero (1975) cité par Hernandez (2001, p. 67).

Pour éclairer le lecteur sur la compréhension du modèle ainsi schématisé, nous nous contenterons de brèves explications et donnerons quelques exemples pour illustrer chaque catégorie de facteurs. Précisons d'abord qu'en dehors de la variable psychologique propre à l'entrepreneur, les trois autres variables sociologique, économique et de situation sont des événements exogènes, catalyseurs de l'acte d'entreprendre.

La variable psychologique : elle regroupe les facteurs conatifs et cognitifs qui représentent des valeurs intrinsèques à l'entrepreneur. Ce sont des caractéristiques personnelles associées à la création d'entreprise. Pour Marchesnay (1997) cité par Hernandez (2001), l'assomption du risque financier, l'esprit d'organisation et d'innovation constituent les bases de l'esprit d'entreprise. Bayad *et al.* (2006) reconnaissent à l'entrepreneur les qualités suivantes : la confiance en soi, la volonté déterminée, le souci de la réussite, le dynamisme, l'esprit d'innovation, l'ouverture d'esprit, la capacité d'adaptation, l'optimisme, l'acceptation des risques, intuition, capacité de communication, etc.. Dans le même ordre d'idée, Traore (1990), considère que la créativité, l'esprit d'initiative, la passion de l'argent, l'amour des aventures constituent quelques qualités personnelles favorables à l'entrepreneuriat. En plus de quelques unes de ces qualités, Belley (1989) cité par (Hernandez, 2001) ajoute : le besoin d'accomplissement, l'internalité du lieu de contrôle et la propension à la prise de risque. Le besoin d'accomplissement a trait à la responsabilité, l'autonomie, la passion. Pour l'internalité du lieu de contrôle, « il s'agit de la perception qu'à ou non un individu de pouvoir contrôler ce qui lui arrive » (Hernandez, 2001, p. 64). Quand l'individu se sent capable d'influencer son environnement par ses actions, on parlera de lieu de contrôle interne. Dans le cas contraire, on qualifie le lieu de contrôle d'externe. La propension à la prise de risque a trait par exemple au risque financier (engager ses avoirs et s'endetter), au risque professionnel (renoncer à certaines certitudes pour créer son entreprise), au risque d'ordre familial (accepter de se consacrer plus à son entreprise et parfois moins à sa famille) et au risque d'ordre psychique (l'engagement personnel du créateur est tel qu'il s'identifie totalement à son entreprise). Nous n'oublions pas d'ajouter à cette liste non exhaustive le leadership et la solidarité.

La variable de situation : elle est un ensemble de facteurs de discontinuité ou de déplacement qui sont de deux ordres : les situations ressenties positivement par l'entrepreneur potentiel et qualifiées de "pulls" et celles ressenties négativement et qualifiées de "pushes". Remarquons que les deux facteurs ne sont pas exclusifs mais parfois complémentaires. Exemples de pushes : les déplacés ou réfugiés suite à une guerre, le chômage dû à un licenciement ou par la difficulté de trouver un premier emploi, la faillite de l'employeur. Exemples de pulls : l'obtention d'une prime de réinsertion à la fin des études, la sélection de bénéficiaires directs d'un projet de financement de nouvelles activités génératrices de revenus.

La variable sociologique : elle est composée de facteurs de crédibilité propices à l'entrepreneuriat et qui sont transmis à travers le cercle familial, religieux, ethnique, professionnel etc. Par exemple : un membre d'une famille dont la mère et le père sont entrepreneurs a une prédisposition et de la chance d'être entrepreneur. En Afrique, des obstacles existent au développement de ces facteurs. Dans ce

contexte, Ponson (1990) a identifié certaines pesanteurs culturelles qui expliquent l'échec de l'entreprise en Afrique noire. Ce sont, entre autres, la recherche de la culpabilité originelle à tous problèmes, la grande distance hiérarchique dont la transposition dans l'entreprise conduit les employés à un comportement de soumission hostile à la prise d'initiatives, le rôle dévolu à l'argent comme image de la réussite sociale d'un individu valorisé par sa propension à dépenser pour les autres. A ces pesanteurs, nous ajoutons la crainte pour l'individu obligé de veiller à la menace que constituent des forces surnaturelles et autres superstitions.

Nous pouvons aussi citer l'exemple de l'ethnie des Adjas⁹ au Bénin qui, selon Codjo (2002), a mis en place une stratégie d'accompagnement entrepreneurial communautaire dans le secteur de la distribution des pièces de rechange d'automobiles, de motocyclettes et de la quincaillerie. En effet, cette communauté s'est imposée dans ce secteur grâce à une organisation par laquelle, après une période d'incubation, les aînés entrepreneurs du secteur « donnaient à leurs cadets un capital de démarrage, les introduisaient auprès des fournisseurs basés au Nigéria voisin pour la plupart et les libéraient pour aller chercher d'autres jeunes frères de la communauté. A leur tour de s'occuper de la formation d'autres jeunes et ainsi de suite ». (Codjo, 2002, p. 99). Pour l'auteur, les facteurs de succès de ce système sont principalement la solidarité agissante, le mentorat, un système de financement par la tontine, une entente de non agressivité de la concurrence dans le secteur et l'exercice de l'activité dans l'informel.

Le témoignage d'entrepreneurs réussis est aussi un facteur sociologique. Fortin (2002) met un accent particulier sur ce dernier aspect des "success stories" car pour lui, « parce qu'il crée de la richesse et des emplois, parce qu'il transforme la société, parce qu'il recrée le monde, l'entrepreneur est un véritable cadeau que la société doit s'empresse de reconnaître, de valoriser et de citer en exemple » (Fortin, 2002, p. 45).

La variable économique : elle est constituée de facteurs de faisabilité et d'accessibilité et comprend les ressources financières (accès au financement), humaine (la disponibilité de la main d'œuvre bon marché), l'environnement des affaires (la rapidité et la transparence des services administratifs, une politique fiscale attrayante), les infrastructures (la disponibilité de l'énergie, d'infrastructures de transport), les Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication (NTIC).

2.1.3 *Vers la proposition d'un modèle d'entrepreneuriat*

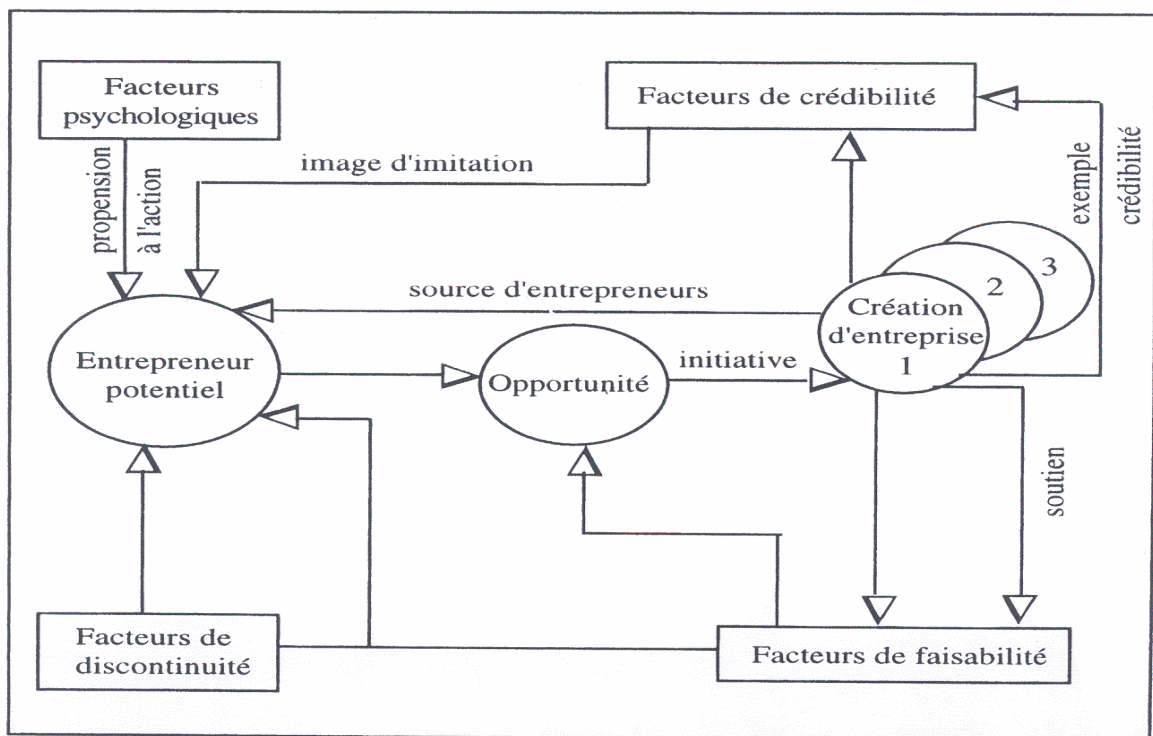
Belley (1989) a adapté et complété le modèle de Shapero (1975) sous le nom de modèle de création d'entreprise (figure 3). La principale différence entre les deux modèles réside dans la prise en compte par Belley de l'opportunité d'affaires comme facteur important dans tout processus entrepreneurial. Pour notre part, le modèle de Shapero (1975) ne souffre pas de ce facteur. En effet, si l'opportunité est définie comme « occasion favorable » (Le Petit Larousse, 1993, p. 719), elle constitue alors, selon

⁹ L'ethnie des Adjas est une ethnie basée au Sud-ouest du Bénin.

Hernandez (2001), un facteur positif qui peut agir comme catalyseur sur le créateur potentiel et l'amener à agir. De ce fait, elle est une situation ressentie comme positive et qualifiée de "pulls" par Shapero (1975). Ainsi comprise, l'opportunité est un élément de discontinuité dans le modèle de Shapero. Rappelons aussi que le modèle de Shapero (1975) comprend un processus entrepreneurial à deux étapes : Entrepreneur potentiel (produit combinatoire des quatre variables) et Evénement entrepreneurial (création, achat, intégration, etc.).

Le modèle de Belley (1989) a, en plus de l'opportunité, mis en valeur l'existence de bassin d'entrepreneurs comme facteur de crédibilité de l'acte entrepreneurial. La figure 3 représente le modèle de Belley (1989).

Figure 3 Modèle de création d'entreprises de Belley (1989)



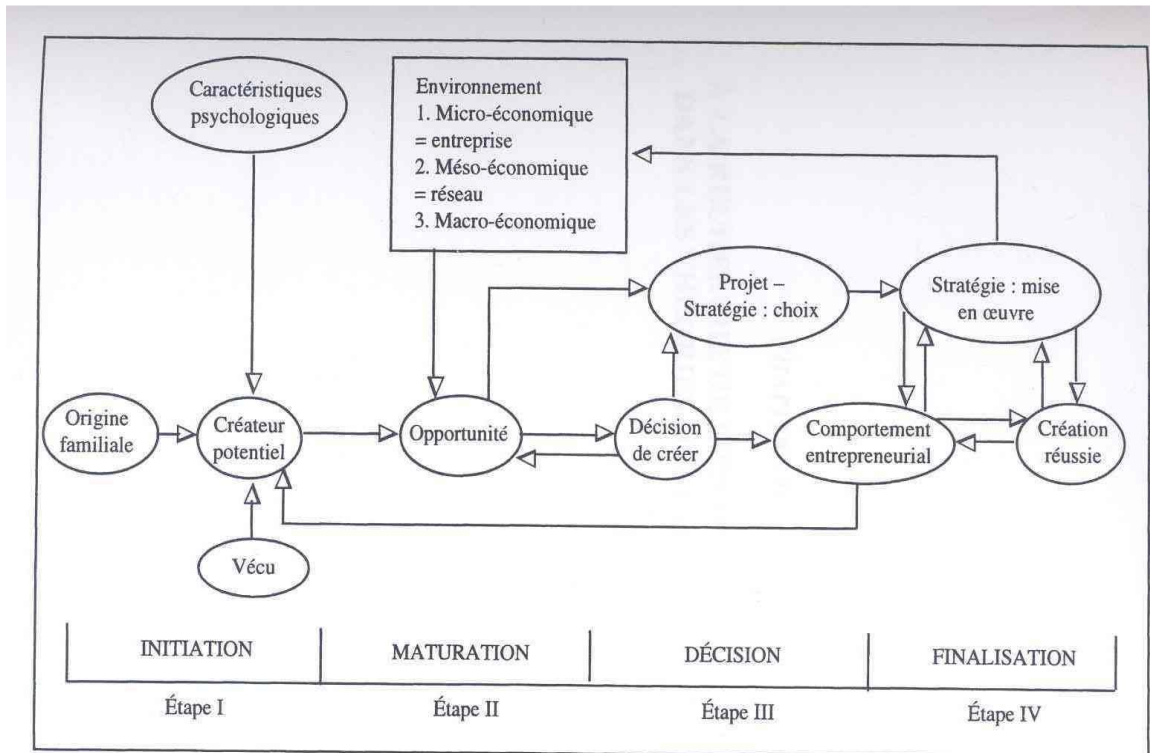
Source : Belley (1989) cité par Hernandez (2001, p. 72)

Dans son modèle, Hernandez (2001) a considéré l'opportunité comme au cœur de l'acte de création d'entreprise et elle constitue de ce fait une étape à part entière. Tout en reconnaissant l'importance de l'opportunité dans l'acte entrepreneurial nous tenons à faire observer qu'une opportunité n'est pas un absolu car elle dépend de celui qui la perçoit ainsi, et ce, grâce à certaines qualités propres à lui, notamment, le flair, l'intuition, l'esprit de créativité, les expériences professionnelles ou de la vie en général. Pour cela, nous pensons que la perception d'une opportunité est une prédisposition qui résulte d'une combinaison des quatre facteurs psychologiques, de crédibilité, de discontinuité et de faisabilité de Shapero (1975) pour aboutir à une formulation d'idée d'affaire, formulation qui constitue pour nous une étape plutôt que l'opportunité elle-même. Dans le même ordre d'idée, Fayolle pour sa part fait

remarquer que « l’opportunité entrepreneuriale se construit au cours du processus de création de l’activité et non pas qu’elle est le point de départ » (Fayolle, 2004, p. 30).

Aussi, Hernandez (2001) considère que l’entrepreneur potentiel doit être un stratège averti pour mieux réussir son projet de création. De plus, il doit être réactif et proactif pour s’adapter aux changements de l’environnement afin d’identifier et d’exploiter au mieux les opportunités. La figure 4, ci-dessous, représente le modèle de Hernandez (2001).

Figure 4 Modèle stratégique d’entrepreneuriat de Hernandez (2001)



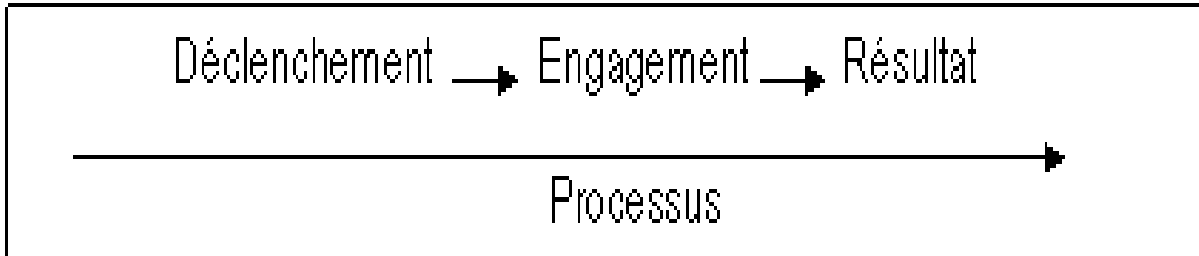
Source : Hernandez (2001, p. 91)

Le modèle d’entrepreneuriat proposé par Fayolle (2004) est bien intéressant, mais il se trouve limité sur le plan opérationnel, précise l’auteur. Cependant, nous épousons entièrement l’idée de base de son modèle, qui considère que ce qui se passe dans un processus entrepreneurial correspondant à « un ensemble de décisions, actions et orientations, qui sont prises en fonction de perceptions et d’analyses de situation que les individus ont et font, compte tenu de leurs buts, de leurs motivations, de leurs ressources et de l’état de leur environnement » (Fayolle, 2004, p. 41).

Ce modèle de Fayolle (2004) est inspiré de celui de Bruyat (1993). Ce dernier, cité par Fayolle (2004), a présenté un processus de création d’entreprise caractérisé par trois temps forts à savoir : le déclenchement du processus, l’engagement total du créateur et la survie de l’entreprise créée. Fayolle (2004) identifie dans le processus de Bruyat une vision macroscopique du fait qu’il ne traduit pas des situations itératives, de changement et d’incertitudes qui caractérisent l’entrepreneuriat, d’une part, et le fait que la succession possible “Déclenchement (D) – Engagement (E) – Résultat (R)” est trop générique pour traduire plus concrètement des processus de nature assez différente, d’autre part. Pour

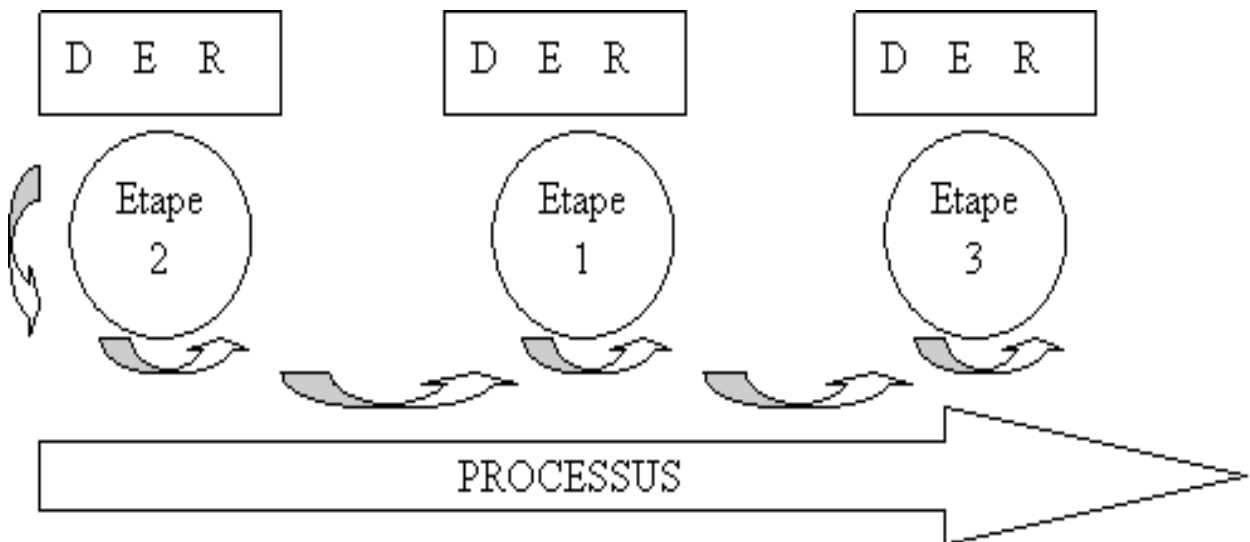
aboutir à une vision “microscopique et tourbillonnaire” du processus, Fayolle intègre des étapes et considère que l’enchaînement Déclenchement - Engagement – Résultat se déroule aussi au sein de chaque étape plutôt qu’au seul niveau global du processus. Les figures 5 et 6 présentent le modèle dans sa vision respectivement macroscopique et microscopique.

Figure 5 Une vision macroscopique du processus entrepreneurial de Bruyat (1993)



Source : Bruyat (1993) cité par Fayolle (2004, p. 46)

Figure 6 Une vision « tourbillonnaire » du processus entrepreneurial de Fayolle (2004)



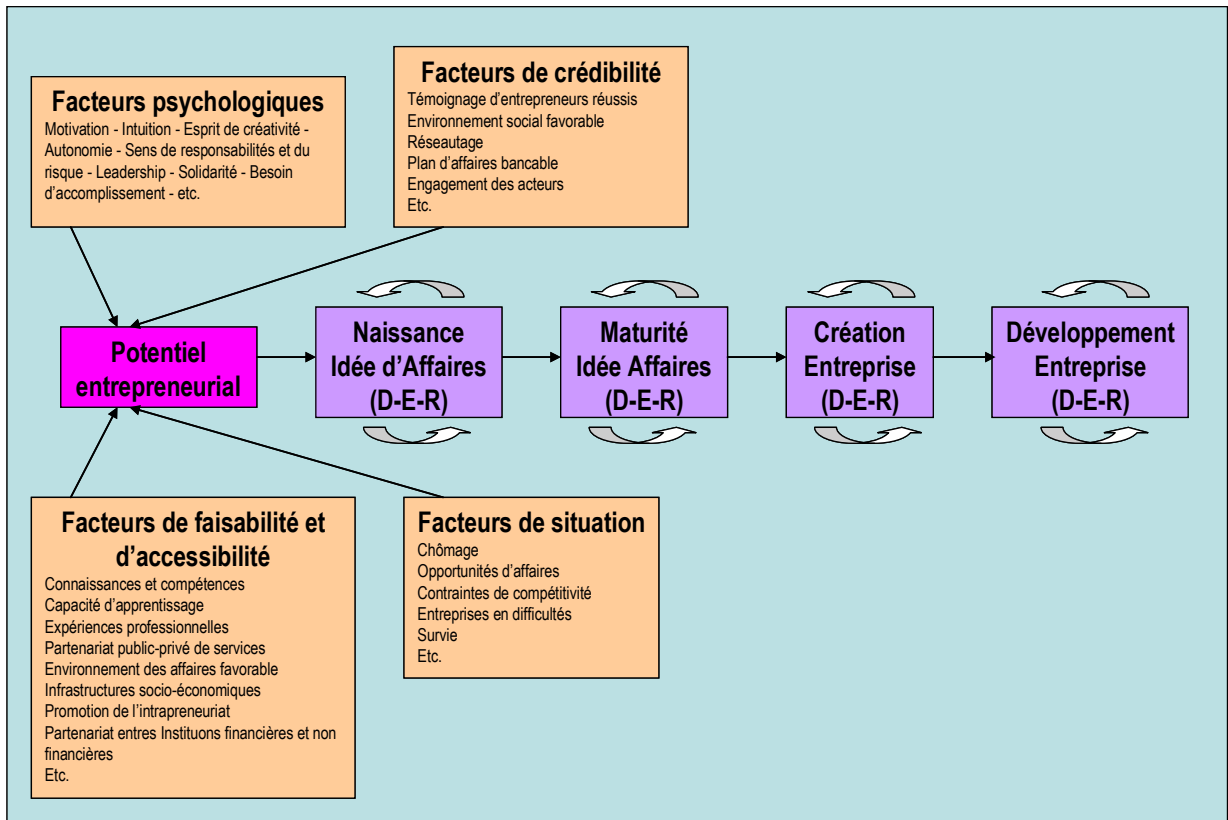
Source : Fayolle (2004, p. 47)

Dans ce modèle de Fayolle (2004), DER représente le processus entrepreneurial de Bruyat (1993) au niveau micro où les lettres D, E et R signifient respectivement Déclenchement, Engagement et Résultat.

2.1.4 Quel modèle d'entrepreneuriat retenir ?

Avant de proposer un mécanisme d'accompagnement cohérent et pertinent, il est intéressant de partir d'un modèle d'entrepreneuriat afin de mieux répondre aux besoins d'appui entrepreneurial des entreprises concernées. La figure 7 ci-dessous présente le modèle que nous proposons. Il est inspiré des modèles de Shapero (1975), de Belley (1989), de Bruyat (1993), de Hernandez (2001) et de Fayolle (2004).

Figure 7 Notre modèle d'entrepreneuriat



Source : l'Auteur

D = Déclenchement ; E = Engagement ; R = Résultat

Le modèle d'entrepreneuriat ainsi représenté comprend deux composantes :

Potentiel entrepreneurial : tout individu a un potentiel entrepreneurial dont l'intensité dépend des facteurs économiques, psychologiques, de crédibilité, de situation.

Processus entrepreneurial : un processus qui couvre tout le cycle de vie d'une entreprise, de la période d'avant création à la période post création. Par mesure de simplicité nous avons retenu quatre grandes étapes représentant quatre événements forts pour couvrir tout le cycle de vie d'une entreprise. Il faut aussi préciser que chacune des quatre étapes intègre en son sein un processus matérialisé par le déclenchement des actions (D), l'engagement de l'accompagné et de l'accompagnateur (E) et le résultat obtenu (R). Selon l'Agence Pour la Création d'Entreprises (1999) par exemple, l'étape de création d'une entreprise se déroule à travers un processus comprenant : l'étude du projet personnel, l'élaboration du projet, l'étude de marché, l'élaboration des prévisions financières, le choix du statut juridique, les formalités de création, la recherche de financement, le lancement des opérations, le démarrage de l'activité.

2.2 Quelques notions

2.2.1 *Entrepreneuriat, culture entrepreneuriale et entrepreneur*

Entrepreneuriat : dans le cadre de notre travail et sur la base du modèle que nous avons retenu, l'entrepreneuriat peut être défini comme une approche dynamique et innovatrice de création de valeur par d'anciennes ou nouvelles activités/organisations afin de satisfaire les besoins socio-économiques des populations, grâce à une combinaison judicieuse d'aptitudes, de compétences et de ressources disponibles. Les aptitudes et compétences nécessaires pouvant aider à saisir, transformer et développer des opportunités d'affaires aux fins de créer de la valeur se construisent tout au long de la vie de l'individu concerné. Leur développement se fait grâce à un processus de renforcement des capacités (appui-conseils, formation, expériences professionnelles).

Culture entrepreneuriale : pour Gauthey et Xardel (1990), dans une société en général, la culture « détermine les manières de penser, de sentir, de communiquer, de produire des objets concrets » (Gauthey et Xardel, 1990, p. 18). Elle est donc un ensemble de règles techniques, formelles et informelles qui se répercutent sur l'individu, ses créations et son environnement et dont les lieux de formation et de transmission sont la famille, le cercle religieux, ethnique et professionnel, le niveau villageois voire régional, national ou international. En ce qui concerne la culture entrepreneuriale en particulier, « il existe quatre environnements spécifiques où une personne peut être interpellée en matière d'entrepreneurship, soit : la famille, l'école, l'entreprise et la cité (dans le sens de société civile). Mais c'est également là que son rêve peut être anéanti » (Fortin, 2002, p. 61).

Entrepreneur : une combinaison des facteurs psychologiques, de crédibilité, de discontinuité et de faisabilité prédispose l'individu à l'entrepreneuriat. C'est l'entrepreneur potentiel ou l'entrepreneur en gestation, précise Fayolle (2004) car pour lui l'intention ne vaut pas l'acte d'entreprendre ; il faut qu'il y ait création de valeur pour distinguer un entrepreneur de celui qui ne l'est pas.

Certaines caractéristiques et qualités sont généralement associées à l'entrepreneur pour le distinguer de celui qui ne l'est pas. Fortin (2002) en a identifié quelques unes qu'il a reliées à chaque étape du cycle de vie de l'entreprise tout en mettant en exergue la nature des projets et les risques associés :

- D'abord, la tolérance à l'ambiguïté et la bonne capacité d'adaptation sont des qualités dont l'entrepreneur doit faire montre à la phase de naissance de l'entreprise pour braver les contraintes financières et diverses incertitudes pouvant être des obstacles pour exploiter au mieux son idée, son opportunité d'affaire ;
- Ensuite, sa capacité à formuler et à implanter des stratégies à long terme l'aidera beaucoup pendant la phase de croissance où il doit être, contrairement à la phase précédente, plus planificateur qu'opportuniste. A ce niveau, les contraintes financières qui pesaient sur lui auparavant ainsi que le niveau d'incertitude diminuent ;
- Enfin, pendant la phase de maturité, émerge une culture propre à son entreprise. Il doit alors faire appel à sa capacité de gestionnaire pour s'assurer de l'implantation d'une culture

entrepreneuriale propice aux exigences d'investissements importants que nécessite cette phase pour une croissance et une rentabilité élevées de son entreprise.

2.2.2 *Secteur informel versus secteur formel*

Le secteur informel est un fait social et économique incontestable dans les pays en développement. On y retrouve le grand nombre des micro, petites et moyennes entreprises en Afrique. Au début des années 80, il prend de plus en plus d'ampleur face à la crise du développement qui s'est traduite, entre autres, par la mise en œuvre de programmes d'ajustement structurel et une montée en puissance du chômage (Botzung, 1998 ; Maldonado *et al.*, 2004).

Ce secteur a été longtemps marginalisé par les politiques de développement et la mesure de sa contribution à l'économie, en termes de valeur ajoutée, de distribution de revenus, de création d'emplois, n'est pas encore une réalité statistique bien que la conférence internationale des statisticiens du travail ait adopté, à sa 15^{ème} session en janvier 1993, une résolution concernant les statistiques de l'emploi dans le secteur informel (Kante, 2002). Mais de toute évidence et

contrairement à ce qu'on a longtemps supposé, le secteur informel n'est pas un phénomène passager, ni marginal et voué à disparaître à moyen terme. Son ampleur et sa complexité grandissantes dans la vie économique, sociale et politique des pays en développement, en général, et d'Afrique, en particulier, sont une réalité incontestée et de plus en plus reconnue. (Maldonado *et al.*, 2004, p. 1)

Face à cette réalité, plusieurs gouvernements africains ont sollicité l'appui du Bureau International du Travail (BIT) pour qu'il les aide à mettre en place des programmes d'appui destinés à tirer d'avantage profit des opportunités du secteur informel. Malgré cette importance accordée désormais au secteur informel, la définition de ce dernier ainsi que des entreprises qui le composent suscite toujours de vifs débats.

Nous retenons ici la définition de l'INSAE du Bénin qui définit le secteur informel comme « un ensemble d'unités de production dont l'activité est informelle » (INSAE, 2003, p. vi) tandis qu'une activité informelle est « toute activité non enregistrée et/ou dépourvue de comptabilité formelle écrite, exercée à titre d'emploi principal, par une personne en tant que patron ou à son propre compte ». (INSAE, 2003, p. vi). L'une des caractéristiques principales du secteur informel est donc son fonctionnement en marge du cadre légal et pourtant il regorge le grand nombre de MPME et joue un rôle essentiel dans l'économie des pays de l'Afrique subsaharienne francophone « selon la part des emplois qu'il génère, sa contribution au PIB, les revenus qu'il distribue et la satisfaction des besoins qu'il assure en tenant compte du niveau de revenu et du pouvoir d'achat de la population » (Kante, 2002, p. 12). En face d'une telle réalité dichotomique, l'on se pose la question de savoir qu'est ce qui attire et maintient tant les entreprises dans ce secteur en Afrique ?

Bouramah (1999), l'explique par trois raisons principales :

- Le contexte administratif le rend possible : les mesures de contrôle sont défailtantes et profitent aussi bien aux entrepreneurs concernés que les agents qui ont le pouvoir politico-administratif de les mettre en pratique ;
- C'est économiquement intéressant : le coût du respect des règles légales est exorbitant en comparaison aux mesures de protection sociale presque inexistantes de la part de l'Etat ;
- C'est socialement admis et considéré comme légitime : être dans l'informel n'a aucune conséquence sociale négative car faire de l'informel est souvent vital.

2.2.3 *Micro, petites et moyennes entreprises*

Plusieurs critères permettent de classer les entreprises. On peut citer entre autres, le secteur d'activité, le statut juridique, le chiffre d'affaires, le nombre d'employés, le respect des lois fiscales, l'obligation de tenue de la comptabilité, etc. Le contenu donné à ces critères diffère d'un pays à un autre.

Nous retenons ici la définition de la charte nationale des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries adoptée par le Bénin en avril 2005 cité par (MCA-Bénin, 2007). Cette définition concerne les MPME du secteur formel uniquement étant donné la grande difficulté à appréhender le secteur informel.

Ainsi, est appelée micro-entreprise ou industrie, toute unité économique qui :

- Dispose d'un effectif inférieur à 5 employés ;
- Tient une comptabilité très allégée ;
- Est inscrite au registre du commerce et au crédit immobilier ;
- N'est pas astreinte à la déclaration d'impôt ;
- Dispose d'un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 5 millions FCFA.

Une petite entreprise ou industrie est une organisation qui :

- Dispose d'un effectif compris entre 5 et 49 employés ;
- Tient une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) ;
- Est inscrite au registre du commerce et au crédit immobilier ;
- Réalise un chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre 5 et 150 millions FCFA.

Est qualifiée de moyenne entreprise, toute entreprise ou industrie qui :

- Dispose d'un effectif compris entre 50 et 99 employés ;
- Tient une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) ;
- Est inscrite au registre du commerce et au crédit immobilier ;
- Réalise un chiffre d'affaires hors taxes annuel compris entre 150 millions et 2 milliards FCFA.

2.2.4 Compétences entrepreneuriales et réseau professionnel

Compétences entrepreneuriales : les auteurs se rejoignent généralement sur le fait qu'il existe trois types de savoir : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Mais ils ne s'accordent pas toujours à dire si ces trois déclinaisons sont des connaissances à proprement dites ou plutôt des ressources mobilisées lors de la mise en œuvre de la compétence. Pour Meddeb (2003), ces trois déclinaisons sont les différentes dimensions de la compétence qui peuvent même prendre diverses formes notamment transversale, fondamentale ou spécialisée. Nous retenons ici, que la compétence est « une capacité à mobiliser une combinaison spécifique de ressources pour agir de manière particulière dans un contexte donné » (Delavallée, 2005, p. 88).

Chandler et Jansen (1992 et 1993) cités par Laviolette et Loue (2006), proposent une typologie de compétences composée de trois catégories à savoir les compétences entrepreneuriales, managériales et fonctionnelles. A partir d'une recherche documentaire, Bayad *et al.* (2006) ont répertorié des habiletés que les chercheurs attribuent à l'entrepreneur et les ont réparties ensuite suivant les trois catégories de compétences (voir tableau 1).

Tableau 1 Compétences et habiletés d'un entrepreneur

Catégories de compétences	Habiletés
Compétences entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à identifier des opportunités d'affaires ; - Capacité à élaborer une vision d'entreprise ; - Capacité à créer et gérer son réseau d'affaires ; - Capacité à gérer son travail.
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à élaborer une stratégie d'entreprise ; - Capacité à coordonner et à organiser les activités de son entreprise ; - Capacité à diriger du personnel ; - Capacité à résoudre des problèmes ; - Capacité à contrôler les activités de son entreprise ; - Capacité à négocier.
Compétences fonctionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à gérer les opérations ; - Capacité d'une gestion financière ; - Capacité d'une gestion des ressources humaines ; - Capacité d'une gestion marketing et des ventes ; - Capacité à gérer les lois et les règlements gouvernementaux.

Source : Adapté de Bayad *et al* (2006, p. 7)

Il est impossible pour un entrepreneur de posséder les habiletés correspondant à toutes les compétences. Autrement dit, une personne peut être compétente pour exécuter une action donnée dans un contexte particulier et ne pas l'être dans un autre. Il importe néanmoins qu'elle soit consciente des compétences qu'elle possède peu ou pas en vue de bénéficier d'appuis nécessaires.

Réseau professionnel : pour Fortin (2002), un entrepreneur a besoin, au cours de sa vie professionnelle, de trois types de réseau : un réseau affectif (conjoint, parents, amis, qui soutiennent et

encouragent l'entrepreneur, surtout le débutant), un réseau de compétences (mentor, experts et consultants spécialisés qui appuient, conseillent et forment l'entrepreneur) et un réseau de performance (association d'entrepreneurs, chambre de commerce et d'industrie, services gouvernementaux, qui jouent un rôle de participation, de représentation et de financement pour la promotion de l'entrepreneuriat).

A partir de cette classification de Fortin, nous pouvons définir un réseau professionnel comme étant un ensemble de personnes et de dispositifs dont dispose un individu pour s'assurer d'une motivation et d'un engagement inébranlables, des compétences et des ressources nécessaires pour une gestion efficace et pérenne de ses activités professionnelles.

2.3 Accompagnement d'entreprise

2.3.1 Fonctions, outils et processus d'accompagnement

Pour Verbeeren et Lardinois (2003), l'accompagnement d'entreprise est

un processus qui vise à aider des personnes ayant une idée de création d'activité afin qu'elles puissent : concrétiser leur projet et devenir des chefs d'entreprise autonomes dans l'hypothèse où leur projet de création s'avère viable; dans le cas contraire, mettre en évidence des qualités personnelles ou professionnelles sur lesquelles ces personnes pourront "rebondir" si leur projet s'avère irréalisable (Verbeeren et Lardinois, 2003, p. 38).

Plusieurs auteurs indiquent que le manque de dispositifs d'accompagnement entrepreneuriaux dynamiques adaptés aux besoins des entreprises constitue l'une des limites à leurs potentialités d'émergence, de croissance et de développement (Traoré, 1990 ; Ponson, 1990 ; Chigunta, 2003). Pour Nichter et Goldmark (2006), les services d'accompagnement non financiers aux entreprises sont de plusieurs types et sont destinés à les aider à augmenter leur chance de réussite notamment pour identifier et exploiter les opportunités.

En termes pratiques, ils permettent d'identifier les qualités de l'entrepreneur potentiel et de lui offrir des services d'appui adaptés à ses besoins. Verbeeren et Lardinois (2003) rattachent à ces pratiques cinq fonctions essentielles : l'ingénierie économique et financière, le positionnement du porteur dans son projet, la démotivation positive, le recadrage et le redimensionnement du projet et la fonction de miroir du couple porteur-projet. Pour ces mêmes auteurs, ces fonctions sont exercées à travers un processus d'accompagnement à six étapes que sont : le pré-accueil, l'accueil, l'accompagnement au montage, l'accompagnement financier, l'accompagnement post-crédation et l'étape de la communication et de la promotion.

A partir des fonctions de l'accompagnement identifiées par Verbeeren et Lardinois (2003), nous pouvons distinguer trois types d'accompagnement : l'accompagnement de gestion, l'accompagnement d'expertise et l'accompagnement psychologique. Les accompagnements de gestion de projet et d'expertise sont tous deux orientés vers l'entreprise tandis que l'accompagnement psychologique vise la personne de l'entrepreneur. C'est l'intervention de spécialistes dans certains cas qui diffère

l'accompagnement d'expertise de celui de gestion de projet. Notons qu'au cours du processus d'accompagnement, certains services peuvent être offerts aux entrepreneurs en groupe ou individuellement, pour raison d'efficacité recherchée.

Il existe plusieurs outils d'accompagnement technique dont :

La Pépinière d'entreprise : c'est une structure destinée à faciliter la création et le développement d'entreprises en apportant un soutien technique et financier souvent organisé et financé par des acteurs publics (l'Etat et les collectivités locales) pour une tarification avantageuse et pour une durée déterminée. Le soutien technique consiste le plus souvent à proposer des services logistiques à coûts partagés ou individuels (bureaux, magasins de stockage, des salles de réunions, etc.) et du coaching pour développer les capacités et motivations personnelles de l'entrepreneur en gestation. Elle joue le même rôle qu'une couveuse d'entreprise.

L'intrapreneuriat : c'est une méthode utilisée par des grandes entreprises pour susciter et soutenir le développement de l'esprit d'entreprise en aidant leurs salariés à créer ou reprendre une ou plusieurs autres entreprises. C'est le cas de l'essaimage par exemple. Les services d'accompagnement offerts dans ce cas peuvent être techniques (formation, conseils, réseau d'affaires, etc.), financiers (prime, prêt bonifié, subvention, etc.), matériel (technologie), commercial (livraison de marchandises à crédit).

Le Business angel : c'est une personne physique qui soutient une entreprise à fort potentiel de croissance en y investissant une part de son patrimoine (prise de participation dans le capital). En plus de cet apport financier, il met gratuitement à la disposition de l'entrepreneur, ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps. Cette approche d'accompagnement est aussi celle du capital risque. A la différence d'un business angel, le capital risque est généralement une personne morale.

Le coaching : terme anglais dont la correspondance en français est l'accompagnement, le coaching est une activité d'accompagnement qui consiste à aider un entrepreneur à libérer son potentiel entrepreneurial, à l'épauler personnellement et moralement pour sa progression. Il ne s'agit pas pour le coach (l'accompagnateur) de trouver de solutions clé en main au coaché (l'accompagné) mais de confronter les idées. Ni le coach ni le coaché n'a à lui seul la solution. Cette dernière naît plutôt de la confrontation des idées communes ou contradictoires des deux parties. Le coaching s'intéresse aussi bien à la personne du coaché qu'à son entreprise.

Le mentorat : est une fonction par laquelle une personne de référence, expérimentée sur les questions entrepreneuriales ou connaissant le domaine d'activité de l'entrepreneur, accompagne ce dernier au cours d'une période plus ou moins longue de son entreprise. Le mentor constitue pour le mentoré, le repère à ses interrogations et se présente comme quelqu'un ayant un certain ascendant ou une "doyenneté" sur lui dans le domaine d'activité.

2.3.2 *Parties prenantes dans l'accompagnement entrepreneurial*

Pour stimuler efficacement l'intensité entrepreneuriale d'un milieu donné, la participation de plusieurs acteurs agissant en synergie est requise. Cette synergie d'actions est d'autant plus nécessaire que

les compétences et attitudes entrepreneuriales constituent, pour la société, des atouts qui vont bien au-delà de leur application à l'activité des entreprises. Car les qualités personnelles qui sont l'essence même de l'entrepreneuriat — telles que la créativité, l'esprit d'initiative et un jugement sain — sont des acquis précieux pour tout individu, que ce soit dans l'exercice de sa profession ou dans sa vie quotidienne. » (Commission Européenne, 2004, p. 4).

En considérant que la famille, l'école, l'entreprise et la société civile sont des lieux de formation et de transmission de la culture entrepreneuriale (Fortin, 2002), nous pouvons regrouper, par souci de simplicité et suivant le critère géopolitique, les acteurs du développement de l'entrepreneuriat en trois grandes catégories : l'Etat, la communauté locale et les partenaires extérieurs.

Etat : l'Etat joue le rôle de premier plan dans la promotion de l'entrepreneuriat à moins de renoncer à une partie de ses prérogatives sous la pression des puissants mouvements inhérents à la doctrine libérale. Même dans une économie libérale, la présence de l'Etat est indispensable pour maintenir l'ordre social et garantir l'efficacité des structures économiques, voire prendre l'initiative du développement. Dans les Etats africains, ces dernières décennies ont été soldées par un échec des diverses politiques de développement axées sur les projets de développement gérés par les structures étatiques. A cause de cet échec, les interventions de l'Etat doivent désormais se reposer sur la coopération étroite entre le secteur public et les acteurs non gouvernementaux, en particulier le secteur privé.

Le partenariat public-privé constitue certainement une dimension importante de cette synergie¹⁰ d'actions. En effet, pour Bergeron (2008), le partenariat public-privé peut prendre trois formes : le partenariat public-privé de prestation de services, le partenariat public-privé stratégique et le partenariat public-privé des utilisateurs. Le partenariat public-privé de prestation de services permet de fournir des services aux citoyens comme le ramassage des ordures, l'eau, l'énergie ou encore la construction des routes et des ponts. Il est un partenariat formel sous forme de contrats. Le partenariat public-privé stratégique stimule la discussion et la collaboration pour relever de grands défis socio-économiques. Le partenariat public-privé des utilisateurs amène les autorités locales à se retirer de la prestation d'un service et à le confier à un groupe de citoyens qui en sont des utilisateurs (une coopérative d'utilisateurs pour la gestion d'une salle de spectacle publique par exemple). Le principal rôle de l'Etat dans le développement de l'entrepreneuriat est l'amélioration de l'environnement des affaires. Pour la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale (2008), beaucoup d'efforts restent à faire dans ce domaine pour les pays d'Africain de l'Ouest et du Centre.

¹⁰ La synergie entre les partenaires peut s'établir sur trois dimensions : d'abord, le partenariat public-privé qui concerne la mise en place des mécanismes de collaboration. Ensuite, la réforme du secteur public par une plus grande décentralisation et déconcentration administrative et la gestion démocratique. Enfin, le développement des associations pour une plus grande collaboration entre des acteurs autour des questions de développement.

Communauté locale : elle joue aussi un rôle important dans l'appui à l'entrepreneuriat dans la mesure où elle est le support de la culture qui influence beaucoup le comportement des individus qui la composent. Le rôle que joue cette communauté locale est d'autant plus important que sa participation dans les actions de développement constitue un des quatre critères¹¹ qui définissent le profil des initiatives productives proches du Développement Humain Durable (DHD) (PNUD, 2002 ; cité par Bognon et Kodjo, 2007).

Au-delà de cette contribution de la communauté locale sur le plan culturel, sa participation matérielle et financière ainsi que le soutien moral des parents, alliés et amis du promoteur sont nécessaires pour la réussite de son entreprise. Aussi, doit-on s'appuyer sur les leaders politiques, économiques et sociaux pour un engagement de la communauté car un réel changement est généralement le fruit de l'action d'un petit groupe d'individus engagés. Nous regroupons ici sous le nom de la communauté locale, la société civile, les réseaux d'affaires, les centres de recherche et de formation, les structures privées d'appui-conseils (experts comptables, conseils juridiques, etc.), les organisations non gouvernementales, les institutions financières opérant sur le plan local voire national.

Partenaires extérieurs : les partenaires extérieurs sont des bailleurs extérieurs à la communauté concernée et qui s'intéressent au développement de cette localité en apportant des appuis financiers, matériels et techniques. Ce sont des ONG, des institutions régionales et internationales. Ces partenaires interviennent pour soutenir des programmes ou des projets de développement avec des objectifs clairement définis. Leur partenariat est souvent basé sur des liens de coopération bilatérale, multilatérale ou décentralisée et ils conditionnent généralement leurs appuis à des conditions socio-économiques.

Notons aussi qu'en plus du critère géopolitique, le critère de professionnalisme permet de classer les intervenants dans l'accompagnement entrepreneurial en deux groupes subdivisés en deux catégories. Pour Verbeeren et Lardinois (2003), le premier groupe d'intervenants agissant à titre non professionnel compte les parents et amis, d'une part, et le cercle professionnel, de l'autre ; tandis que le deuxième groupe distingue les structures de professionnels dédiées (chambre de commerce et d'industrie, les couveuses, les incubateurs, les banques, les IMF, etc.) de celles de professionnels non dédiées (conseillers juridique, fiscal, comptable, financier, etc.).

Les structures de professionnels dédiées peuvent offrir les deux types de services financiers et non financiers ou un seul. Dans le dernier cas, l'intervenant concerné peut travailler ou pas en partenariat avec une autre structure qui fournit l'autre service. Dunford (2001) cité par Sievers et Vendenberg (2004) identifie à partir de l'étude de cas de l'organisation Freedom for hunger, trois degrés de connexion entre des prestataires :

- La prestation intégrée : la même institution offre les deux services avec le même personnel ;

¹¹ Selon ce rapport du PNUD (2002), les quatre critères qui définissent le profil d'initiatives productives proches du Développement Humain Durable sont la participation, l'autonomie financière, la pérennité et la reproductibilité.

- La prestation parallèle : la même institution offre séparément les deux services dans deux départements qui disposent d'un personnel et d'une comptabilité distincts ;
- La prestation liée (le partenariat) : deux institutions différentes offrent chacune respectivement l'un et l'autre des deux services et travaillent en partenariat et en complémentarité. Ils opèrent généralement sur la même zone géographique et disposent chacun de sa propre clientèle.

Certains prestataires conditionnent l'offre de services financiers, préalablement à celle de services non financiers. Partant de ce caractère obligatoire ou volontaire de la prestation d'un service par rapport à l'autre, Sievers et Vendenberg (2004) retracent six types de connexion entre les services financiers et non financiers en faisant une combinaison avec les trois types de connexion de prestataires de Dunford (2001). Le caractère obligatoire signifie que le client doit recourir aux deux types de services proposés. Par contre, lorsque le client a le choix de recourir à l'un et/ou à l'autre service, le lien entre les prestations est qualifié de volontaire. Les six connexions se présentent comme le montre le tableau 2 ci-dessous :

Tableau 2 Les articulations des services de prestation

Articulations	Volontaire	Obligatoire
Prestation intégrée	-Une même équipe propose les deux types de services dans une même institution ; -Les clients choisissent les services auxquels ils souhaitent recourir ; -Les deux services ont la même comptabilité.	-Le même personnel de l'institution propose les deux types de services ; -Le client doit obligatoirement recourir aux deux types de services ; -Les deux services ont la même comptabilité.
Prestation parallèle	-Deux départements de la même institution proposent les services de façon indépendante ; -Les clients choisissent les services auxquels ils souhaitent recourir ; -Le personnel et la comptabilité des deux départements sont séparés.	-Deux départements de la même institution proposent les services de façon indépendante ; -Les clients doivent recourir aux deux types de services proposés ; -Le personnel et la comptabilité des deux départements sont séparés.
Prestation liée/Partenariat	-Deux institutions en partenariat proposent chacun un des deux types de services ; -Le client n'est pas obligé de recourir aux deux services proposés séparément par chacun des institutions partenaires.	-Deux institutions en partenariat proposent chacun un des deux types de services ; -Le client doit recourir aux deux types de services proposés par chacun des deux institutions partenaires.

Source : adapté de Sievers et Vendenberg (2004, p. 3)

2.3.3 Mesure de l'efficacité de l'accompagnement entrepreneurial

Plusieurs changements qualitatifs et quantitatifs sont visés par les dispositifs d'accompagnement des entreprises. Botzung (1996) en énumère quelques uns, notamment, la durée de vie de l'entreprise, le rythme de croissance, la rentabilité, la création d'emplois, la diffusion d'une culture d'entreprise participant à l'émergence de nouveaux entrepreneurs au sein de la communauté, le développement de

stratégies proactives pour une meilleure croissance, etc. Ces différents impacts observables sur les entreprises accompagnées peuvent être classés à plusieurs titres. En effet, par leur nature, on peut les regrouper en deux grandes catégories : sociale et économique. En considérant l'objectif initial de l'accompagnement c'est-à-dire, la création et le développement d'entreprise, on peut distinguer les impacts directs et indirects. L'impact est dit direct lorsque le changement observé est lié à cet objectif initial. Par contre, il est dit indirect lorsque l'accompagné, n'ayant pas mené à bien son projet de création ou de développement d'entreprise, affirme néanmoins avoir bénéficié d'une manière ou d'une autre de son expérience d'accompagnement.

Pour répondre efficacement aux besoins des entrepreneurs, les services d'accompagnement proposés doivent remplir certaines conditions. Botzung (1998) identifie trois critères de réussite : l'adaptation et l'adéquation des services aux besoins de la clientèle, la pérennité des services et leur validation par les clients. Ces critères correspondent aux conditions de réussite que nous avons identifiées dans le chapitre I et qui doivent nous guider dans la mise en place du mécanisme d'accompagnement que nous proposerons au chapitre IV. Rappelons-les : la confiance des parties prenantes, la pérennité, la qualité et le faible coût des services offerts.

2.3.4 *Clientèle cible*

Avant de prendre la décision de financer un projet, l'investisseur évalue le risque lié à ce projet sur le plan commercial, managérial, financier, socio-économique, environnemental, concurrentiel, et politique (Saint-Amant et Dofereta, 2000). C'est pourquoi, l'accompagnement vise à aider l'entrepreneur potentiel pour monter un projet rentable et viable. Pour ce faire, la recherche des informations fiables et pertinentes concernant l'étude de marché est indispensable. Ces informations peuvent provenir de diverses sources sous divers formats. Pour ce faire, l'accompagnateur orientera le promoteur. Cet aspect de la question pose un problème sur le niveau d'instruction de ce dernier. En effet, quelle influence l'analphabétisme peut-il avoir sur le potentiel entrepreneurial du promoteur ? La réponse à cette question n'est pas tranchée.

Des voix s'élèvent pour dire que l'analphabétisme pourrait constituer une limite à l'entrepreneuriat. Car faut-il le rappeler, l'accompagnateur ne remplace pas le promoteur, il le guide. A cet effet, l'entrepreneur doit faire preuve de certaines aptitudes et connaissances d'ordre théorique, technique et technologique. Dans cet ordre d'idée, Sandberg et Hofer (1986) cités par Hernandez (2001) concluent l'absence de lien significatif de cause à effet entre le niveau d'éducation de l'entrepreneur et les performances de son entreprise. Cette thèse confirme qu' : « un analphabète n'est pas bête » dit-on.

Pour notre part, nous soutenons bien qu'il est possible d'entreprendre à n'importe quel âge, peu importe son statut social, son niveau d'étude et que le métier d'entrepreneur s'apprend à travers la culture et la formation au sein du cercle familial, à l'école, dans l'entreprise et la société en général. Birley et Muzyka (1998), abondent d'ailleurs dans le même sens en considérant que

nul n'est programmé génétiquement pour devenir entrepreneur. On ne naît pas entrepreneur. [...], il semble que la plupart des individus, compte tenu de leurs origines et de leurs comportements, soient en mesure d'agir en entrepreneurs qui réussissent. C'est avant tout une question de volonté, de ténacité et d'environnement économique et culturel (Birley et Muzyka, 1998, p. 14).

Il faut reconnaître qu'avec l'avènement de la mondialisation, l'environnement des entreprises est de plus en plus complexe, instable et incertain et nécessite de ce fait le renforcement des capacités entrepreneuriales de l'entrepreneur qui doit faire face à des enjeux au-delà de son environnement immédiat. De plus, la dépendance de l'Afrique à l'occident, entre autres, sur le plan de l'innovation technologique et cognitive (l'éducation dans la langue étrangère par exemple) constitue une difficulté pour l'entrepreneur analphabète. C'est pourquoi, nous retenons la thèse de l'influence du niveau d'éducation sur la performance d'une entreprise même si cette corrélation n'est pas pour autant perceptible à court terme. Cependant, ce qui importe c'est la capacité d'apprentissage dont fait montre l'entrepreneur qu'il soit analphabète ou non.

Au terme de ce parcours à travers les travaux antérieurs, nous retenons, en guise de conclusion, que l'entrepreneuriat est une notion complexe et ambiguë. Le potentiel entrepreneurial d'un individu est une fonction à plusieurs variables intrinsèques et extrinsèques qu'on peut regrouper en quatre catégories : les variables psychologiques, sociologiques, économiques et de situation. Le secteur informel compte plusieurs MPME et sa contribution à l'économie n'est pas négligeable. Il emploie un nombre important de chômeurs grâce à des activités à revenus précaires. Le métier d'entrepreneur s'apprend et, renforcer les compétences managériales, entrepreneuriales et fonctionnelles des entrepreneurs de ce secteur permettrait d'améliorer quantitativement et qualitativement les emplois. Cette promotion de l'entrepreneuriat nécessite la concertation et le partenariat de plusieurs acteurs internes et extérieurs qui agissent en synergie, dont l'Etat qui a un rôle de premier plan à jouer. L'impact des investissements sur la création et le développement des entreprises n'est pas évident à court terme. Cela demande des stratégies et outils flexibles pour s'adapter aux changements de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises. L'élaboration de ces stratégies et outils doit suivre une démarche rigoureuse et cohérente. C'est l'objet du chapitre suivant qui décrira la démarche que nous avons suivie jusqu'à la conception du mécanisme d'accompagnement.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous exposerons ici la démarche qui nous a guidé depuis l'identification de la problématique jusqu'à la conception du mécanisme d'accompagnement destiné à apporter de solutions aux problèmes identifiés. Nous mettrons un accent particulier sur l'état des lieux de la promotion entrepreneuriale au Québec, en général, et de l'accompagnement entrepreneurial de l'approche du crédit communautaire, en particulier, afin d'en tirer d'éventuelles leçons susceptibles d'intéresser le Bénin.

3.1 Démarche adoptée

Cette démarche comprend une recherche documentaire et une recherche-action. La recherche documentaire nous a permis d'identifier la problématique et de développer nos connaissances théoriques en promotion entrepreneuriale. La recherche-action a été essentiellement consacrée au stage de mise en situation professionnelle qui a été complété par des entretiens informels avec des spécialistes et des personnes ressources dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat et avec des entrepreneurs que nous avons rencontrés au cours de notre de stage.

3.1.1 *Identification de la problématique*

Nos expériences professionnelles dans le secteur de la microfinance nous ont permis de constater le besoin d'accompagnement entrepreneurial technique ressenti par les MPME. Cette problématique est confirmée par les trois études citées dans le chapitre I, réalisées sur les MPME au Bénin en 2004, 2007 et 2008 et qui visent à améliorer leur potentiel entrepreneurial afin qu'elles jouent pleinement leur rôle dans le développement de leur communauté par la création de revenus et d'emplois. Ces études ont conclu que l'approche d'intervention des prestataires de services non financiers est inefficace.

3.1.2 *Développement des connaissances théoriques*

Pour concevoir le modèle d'entrepreneuriat qui a servi de ciment à notre mécanisme d'accompagnement, nous avons analysé les modèles d'entrepreneuriat de Shapero (1975), de Belley (1989), de Hernandez (2001), de Bruyat (1993) et de Fayolle (2004) qui nous ont le plus inspiré. Nous avons ensuite clarifié quelques notions relatives à l'entrepreneuriat. Cette recension des écrits nous a permis de nous doter de repères et de connaissances théoriques sur l'entrepreneuriat.

3.1.3 *Mise en situation professionnelle en accompagnement entrepreneurial*

Le développement des connaissances théoriques est avant tout une formation permanente. Ces connaissances théoriques ont été concrétisées par un stage de mise en situation professionnelle de

trois mois qui nous a permis de pratiquer les outils d'accompagnement entrepreneurial par la participation à plusieurs activités du côté des conseillers et conseillères en crédit communautaire.

Nous avons profité de ce stage pour avoir des entretiens informels avec des entrepreneurs que nous avons rencontrés au cours de notre stage pour avoir leur avis de praticiens. De même, nous nous sommes entretenus avec des spécialistes et personnes ressources dans le domaine de la promotion entrepreneuriale pour confronter leurs opinions de professionnels aux connaissances théoriques que nous avons acquises. Ces discussions ont été conduites sur la base d'un guide d'entretien (Annexe 1) comportant des questions relativement ouvertes autour des points sur lesquels nous tenons à récolter des informations. La liste des personnes interviewées est présentée à l'annexe 2.

En somme, les activités réalisées au cours de toute la période de stage, nous ont permis de focaliser notre attention sur des compétences opérationnelles telles que :

- La capacité d'appliquer des connaissances théoriques en situation réelle ;
- La capacité d'apprendre en consultant des spécialistes du domaine du développement entrepreneurial pour une spécialisation certaine ;
- La proposition de solutions réalistes applicables au contexte africain, en général, et béninois, en particulier, à partir des connaissances pratiques acquises ; ceci a donné lieu, dans le cas d'espèce, à la proposition d'un mécanisme d'accompagnement entrepreneurial aux MPME pour matérialiser nos acquis tout au long de notre formation.

Précisons que notre stage de trois mois s'est déroulé successivement dans les structures que sont : le Fonds d'Entraide Communautaire Inc. et les Cercles d'Emprunt du Saguenay Lac-St-Jean, les Cercles d'Emprunt de Charlevoix, le Fonds d'Emprunt Economique Communautaire Québec et le Réseau Québécois du Crédit Communautaire.

3.1.4 Difficultés et limites de l'étude

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de notre démarche peuvent se résumer en trois points :

- D'abord, nous n'avons pas pu participer à un processus complet d'accompagnement offert aux entrepreneurs dans les organismes où nous avons effectué notre stage. La principale raison est liée à la période du stage, une période estivale qui est un moment privilégié des congés annuels dans les entreprises et organisations au Canada. Ce qui correspond à une période où les activités sont à leur bas niveau.
- Ensuite, l'éloignement du lieu de formation par rapport au pays concerné par cette étude nous a pénalisé pour l'obtention de certaines informations. En effet, contrairement aux pays occidentaux comme le Canada, force est de constater que la disponibilité des informations via l'internet n'est pas encore une réalité pour toutes les institutions de nos pays africains.
- Enfin, nous n'avons pas obtenu une grille de standard de coûts des services d'accompagnement sur le Bénin. Même si nous obtenions un standard de coûts d'un autre

pays, la difficulté ne serait pas totalement surmontée et résiderait finalement dans la possibilité d'estimer des coûts qui doivent tenir compte des réalités socio-économiques des MPME du Bénin. Pour ces raisons, le budget du projet n'a pas été élaboré dans le cadre du présent mémoire.

Cependant, notons que l'impact de ces difficultés n'est pas de nature à affecter significativement la qualité de notre travail.

3.2 Apport du stage

3.2.1 *Dynamique de la promotion entrepreneuriale au Québec*

La dynamique actuelle de développement local du Québec, basée sur une Approche Territoriale Intégrée (ATI) qui privilégie la concertation et le partenariat, de toutes les parties prenantes locales dans le processus de prise de décision et dans la mise en œuvre des actions, est une vision ancienne qui s'est développée avec le temps. En effet, pour Julien (1997) cité par Boucher (2005), il y a environ 50 à 60 ans, au Québec, les questions du développement étaient traitées globalement au niveau macro. Cette idée est confirmée par Fernand (1996) cité par Boucher (2005) qui constate que l'intervention de l'Etat Québécois, en matière de politique régionale, a commencé petitement en 1900 pour prendre véritablement la forme d'une structure formelle de développement régional du nom de Bureau d'Aménagement de l'Est du Québec (BAEQ) au début des années 1960. Ce n'est que progressivement et, suivant le cours de l'histoire de l'autonomie d'action du gouvernement québécois par rapport au gouvernement fédéral, que le Québec s'est doté d'une politique entièrement consacrée au développement régional en 1983. Notons qu'au niveau terminologique, l'approche du développement local est aussi appelée développement économique communautaire (DEC) dans sa version plus urbaine.

Depuis le BAEQ, plusieurs organismes locaux, régionaux, provinciaux et fédéraux à vocation sociale et économique ont été créés et fonctionnent à ce jour. On peut citer entre autres : Centre Local de Développement (CLD), Centre Local d'Emploi (CLE), Service d'Appui aux Jeunes Entrepreneurs (SAJE), Carrefour Jeunesse Emploi (CJE), Société d'Aide au Développement des Collectivités (SADC), Corporation de Développement Economique Communautaire (CDEC), Conseil Régional de Concertation et de Développement (CRCD), Coopérative de Développement Régional (CDR), Investissement Québec (IQ), Caisse de Dépôt et de Placement (CDP), Banque de Développement du Canada (BDC), etc.. Un document de travail du Sommet de Montréal (2002) sur le développement local indique que « les premières expériences structurées en matière de développement local remontent aux années quatre-vingts lorsque le gouvernement fédéral a mis sur pied, entre 1986 et 1991, des organismes que l'on appelle aujourd'hui les Sociétés d'aide au développement des collectivités ». (Sommet de Montréal, 2002, p. 5). Par la suite, on observe stratégiquement, le retrait graduel de l'intervention de l'Etat par le biais d'une pratique de décentralisation administrative et politique.

Dans le cadre du développement local d'un territoire donné, la collaboration entre les entrepreneurs au sein de leur réseau, d'une part, et entre entrepreneurs et organismes d'appui à vocation sociale et économique, d'autre part, est basée sur plusieurs interrelations. Dumais (2004) en a identifié six à savoir l'appui technique et financier, l'appui multiple, le réseautage, l'animation économique, la concertation pour les organismes d'appui et l'entraide pour les entrepreneurs. Le rôle de ces organismes consiste donc à favoriser la concertation, susciter la prise en charge du développement économique et social par les individus, les organismes, les entreprises et les institutions du territoire donné. Cette implication de la communauté se traduit dans la composition de leur Conseil d'Administration (CA) qui regroupe des membres élus provenant des différents acteurs du territoire. Cette approche de développement qui a progressivement intégré et mis au premier plan la promotion de l'entrepreneuriat au Canada depuis plus d'une décennie, contribue en grande partie à la réussite de la politique de l'emploi dans ce pays où une étude réalisée par l'OCDE en 2008 a constaté que, « le marché du travail des jeunes est dynamique et plus performant que dans la plus part des pays de l'OCDE » (OCDE, 2008, p. 1).

Pour Boucher (2005), la décentralisation administrative d'un organisme s'explique par le fait qu'il dispose de pouvoirs et responsabilités sans pour autant être autonome par rapport au pouvoir central. Elle est qualifiée de politique quand les représentants de l'organisme sont élus au suffrage universel et jouissent d'une autonomie financière sur leur territoire. C'est le cas des Organismes, membres du Réseau Québécois du Crédit Communautaire (RQCC) qui sont des Organismes à But Non Lucratif (OBNL) créés par et pour une communauté donnée. Ils jouissent d'une certaine autonomie financière et d'une décentralisation politique.

3.2.2 *Microfinance versus crédit communautaire et microcrédit*

Avant de présenter le modèle d'accompagnement du crédit communautaire du Québec, il sera intéressant de clarifier la différence entre le crédit communautaire, le microcrédit et la microfinance. En effet, depuis la tenue du 1^{er} sommet international sur le microcrédit en 1997, ce dernier a été identifié comme une des locomotives privilégiées pour atteindre les Objectifs du Développement du Millénaire (ODM). Ainsi, le microcrédit est considéré comme un moyen efficace de lutte contre la pauvreté et l'exclusion en ce sens qu'il permet de redonner confiance aux personnes vivant dans la pauvreté en leur donnant les moyens d'investir dans des activités génératrices de revenus afin de répondre à leurs besoins vitaux, tels que l'éducation, la santé et l'alimentation. De ce fait, pour Nowak (1993), le microcrédit crée de la richesse et, par là même, donne du pouvoir aux pauvres.

La méthodologie de microcrédit diffère d'un pays à un autre et d'une institution à une autre en fonction des réalités socio-économiques, politiques et sociologiques que vivent les populations concernées. Globalement on peut situer les différences méthodologiques à deux niveaux. Tandis qu'une méthodologie associe l'offre de prêt aux services d'accompagnement, une seconde privilégie uniquement le prêt, compte tenu du coût très élevé des services d'accompagnement entrepreneurial qui sans subventions, sont difficiles à offrir par les organismes de microcrédit. Il faut comprendre que dans

la pratique, les institutions de microcrédit élargissent plus ou moins leur champ d'activités au-delà des simples opérations d'octroi et de remboursement de crédit. Cet élargissement peut concerner les opérations d'épargne (dépôts libres, obligatoires, à terme), l'alphabétisation, la micro-assurance santé, la micro-assurance crédit, la formation et l'appui-conseils : c'est de la microfinance (Amoussouga Gero, 2008).

Beaucoup d'Institutions de Microfinance (IMF) n'associent pas de façon systématique et structurée, l'accompagnement entrepreneurial aux microcrédits accordés aux clients. Certaines, par contre, associent l'accompagnement entrepreneurial au microcrédit. C'est le cas du RQCC, et d'autres structures de microcrédit telles que la Fondation Roi Baudouin de Belgique, qui conçoivent le microcrédit comme étant indissociable de l'accompagnement entrepreneurial. Ainsi, elles définissent plus le microcrédit par la relation de dépendance qu'il crée et entretient entre ses acteurs et l'entrepreneur pris dans son environnement que par sa dimension financière.

La microfinance, telle que pratiquée en Afrique de l'Ouest et au Bénin, en particulier, finance généralement la consolidation d'activités génératrices de revenus déjà existantes. Les prêts ne sont donc pas destinés à la création de nouvelles activités ou entreprises.

Les définitions du microcrédit les mieux partagées de tous les acteurs mettent généralement plus l'accent sur le partenariat entre les acteurs, la vulnérabilité des clients cibles, la taille réduite des montants octroyés et des activités financées. Ainsi, selon Verbeeren et Lardinois (2003), le microcrédit peut être défini comme « un outil financier destiné aux micro-entrepreneurs présentant des lacunes d'adaptation au marché et proposé par des partenariats d'opérateurs, partenariats permettant de prendre en charge les dimensions sociale, économique et financière de l'entrepreneuriat » (Verbeeren et Lardinois, 2003, p. 13). Cette définition rejoint bien celle retenue par le Sommet du microcrédit de 1997 et les Campagnes 2005, 2006 et 2007 y relatives, dont la définition du microcrédit fait référence aux organismes qui financent des services financiers et non financiers aux plus pauvres (Daley-Harris, 2005, 2006 et 2007).

Le crédit communautaire, c'est du microcrédit dont la méthodologie adopte la philosophie du développement économique local grâce à un appui entrepreneurial centré sur la personne de l'entrepreneur et son entreprise, appui offert aux personnes entièrement ou partiellement exclues du financement conventionnel. Il ne dissocie pas le prêt de l'accompagnement dans sa définition de microcrédit, car suivant son approche, « le geste de crédit est essentiellement lié à la fonction d'accompagnement. Comme une paire de mitaines, on en vend toujours deux ensembles, et si on en perd une, l'autre perd de son sens et de son utilité » (RQCC, 2008, p. 14). Au Québec, ce qui distingue le crédit communautaire de certaines expériences de micro-crédit qu'on retrouve ailleurs, « c'est une approche globale qui vise à combler les besoins tant économiques que sociaux des personnes » (RQCC, 2008, p. 3). Ainsi, le crédit communautaire utilise les services d'accompagnement comme partie intégrante du système de garanties de prêts ; ce qui permet d'octroyer souvent de crédit en se basant principalement sur la rentabilité projetée de l'activité financée sans autres formes de garanties réelles et d'obtenir pourtant de taux de remboursement acceptables. Le financement des prêts est

assuré exclusivement par des ressources en provenance des partenaires présents dans la communauté desservie par l'organisme du crédit communautaire. Cette philosophie de base qui repose sur l'approche territoriale intégrée de développement présentée plus haut se ressent dans la composition des ressources prêtables des organismes du crédit communautaire, ressources prêtables composées uniquement de la participation financière des acteurs locaux. C'est le cas, par exemple, des Fonds d'entraide communautaire Inc. et Cercles d'emprunt du Saguenay Lac-St-Jean dont les fonds de crédit proviennent entièrement de la communauté locale qui a même exigé que ces fonds soient prêtés sans aucun intérêt (Fonds d'Entraide Communautaire Inc. du Saguenay Lac-St-Jean, 2008 et Cercles d'Emprunt du Saguenay Lac-St-Jean, 2008).

Le tableau 3, ci-dessous, présente une vue synoptique de la microfinance comparée au crédit communautaire.

Tableau 3 Comparaison entre le crédit communautaire et la microfinance en Afrique de l'Ouest

Critères	Crédit communautaire	Microfinance
Zone d'intervention	Localité ou région administrative bien déterminée	Possibilité d'élargir la zone d'intervention
Bénéficiaires	Personnes exclues totalement ou en partie du financement bancaire.	Principalement, personnes exclues du financement bancaire.
Services offerts	Prêts ; Accompagnement entrepreneurial de proximité. Garantie de crédit	Prêts ; Conseils pour un bon remboursement du crédit ; Autres services (Epargne, transferts d'argent, micro assurance crédit, micro assurance santé, alphabétisation etc.)
Objet du crédit	Prêts au démarrage Prêts pour le développement d'entreprise	Prêts pour le développement d'entreprise.
Partenariat	Nécessité de partenariat entre organismes à vocation social et économique	Partenariat souhaité
Statut juridique	OBNL	Sociétés, Coopératives, ONG, Projets, Associations
Initiateurs	Communauté, Gouvernement	Communauté, Privé, Gouvernement
Missions sociale et économique	Mission sociale dominante Autosuffisance financière souhaitée	Mission économique dominante ; Autosuffisance financière recherchée
Approche d'intervention	Approche centrée sur la personne et son projet	Approche centrée sur le projet
Montant de crédit	Faible montant et moyen	Faible, moyen et gros montants

Critères	Crédit communautaire	Microfinance
Financement des prêts	Emprunts (rare) Capitalisation locale	Emprunts (fréquent) Partenaires extérieurs Epargne publique Autofinancement
Financement des charges de fonctionnement	Subventions gouvernementales en majorité	Subventions gouvernementales (rare) Autofinancement

Source : l'Auteur

3.2.3 Approche d'accompagnement entrepreneurial du crédit communautaire du Québec

Le mouvement du crédit communautaire du Québec a commencé en 1990 pour connaître son essor véritable à partir de 1995. La nécessité de regroupement des organismes pratiquant cette approche de microcrédit s'est faite sentir quelques années plus tard et a abouti à la mise en place, en 2000, du Réseau Québécois du Crédit Communautaire. Au Québec, le crédit communautaire constitue « un complément indispensable aux mécanismes et structures institutionnels en place d'intervention économique et sociale » (RQCC, 2008, p. 3).

La mission du réseau est de « développer et promouvoir l'approche du crédit communautaire au Québec, dans la perspective du mieux-être individuel et collectif et de l'élimination de la pauvreté » (RQCC, 2008, p. 3). Il assure aux membres des services de représentation, de recherche de financement, de gestion des ententes, de soutien, de partage des coûts, d'information et de formation. Il a progressivement amélioré la visibilité de ses membres au sein de la communauté des organismes d'économie sociale et solidaire au Canada, comme le témoigne l'existence régulière de rapports annuels d'activités bien structurés depuis 2002 et qui rendent compte des actions de l'ensemble des membres. Le RQCC regroupe deux types de membres : les Cercles et les Fonds d'emprunts. En 2008, on compte au Québec onze (11) Cercles et quatorze (14) Fonds. La différence entre Fonds et Cercles d'emprunt réside principalement et globalement dans la méthodologie d'accompagnement individuelle pour le premier et collective pour le second.

Entre deux organismes membres du réseau, les pratiques, les outils et techniques du crédit communautaire sont différents d'un organisme à un autre ; ce qui « témoigne des besoins spécifiques dans chacune des régions et des ressources qui sont disponibles pour y répondre » (RQCC, 2008, 3). Cependant, on constate que le processus d'accompagnement est globalement le même et comporte un accompagnement technique (accompagnement de l'entreprise) et un accompagnement humain (accompagnement psychologique).

Accompagnement de l'entreprise : les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain et instable caractérisé par le rythme accéléré de la globalisation des marchés, une mobilité accrue des facteurs de production, une compétition plus vive (où les plus faibles, les moins compétitifs y

laissent leurs plumes), un cycle de vie des produits plus court, une importance accrue de l'innovation, de la culture et des connaissances nouvelles. Pour Meddeb (1992), cette complexité de l'environnement des entreprises, nécessite une flexibilité des facteurs de production, en l'occurrence le capital humain et le capital technologique. Entre autres mesures à prendre dans le cadre de cette flexibilité du capital humain, figurent inévitablement la polyvalence des compétences de l'employeur et des employés, et l'implication de ces derniers dans le processus de prise de décision. Cette flexibilité du capital s'explique par le fait que « seules les ressources humaines sont susceptibles d'être développées, d'être valorisées. Les ressources financières ou techniques peuvent être plus ou moins bien utilisées, mais elles ne donneront jamais un résultat supérieur à leur somme » (Delavallée, 2005, p. 89). Ceci justifie l'importance d'une amélioration continue des compétences de l'entrepreneur grâce à des activités de formation et de suivi-conseils personnalisées et adaptées aux besoins de son entreprise.

L'accompagnement de l'entreprise a pour objectif de doter l'entrepreneur des méthodes, outils et techniques de gestion. Le promoteur est conseillé, appuyé et orienté vers les sources d'informations pertinentes et utiles pour l'étude de marché, de faisabilité technique et financière de son projet d'entreprise en vue d'élaborer son plan d'affaires. Il peut se dérouler individuellement ou en groupe pour permettre à chaque membre du groupe de bénéficier du soutien de ses pairs pour échanger d'informations et se cautionner mutuellement pour le crédit en cas de besoin. Il s'agira de mettre en œuvre la synergie du groupe pour créer une dynamique favorisant le développement professionnel et individuel rapide et le réseautage.

Accompagnement psychologique : pour Traoré (1990), « Promouvoir la culture d'entreprise c'est renforcer et développer les tendances naturelles de l'homme - ses qualités intellectuelles, psychologiques et morales - qui sont favorables à l'entreprise » (Traoré, 1990, p. 12). On comprend donc que l'un des intérêts majeurs de l'accompagnement est d'ordre psychologique car l'entrepreneur est souvent seul à gérer ses doutes. Savoir que quelqu'un est à ses côtés, pour l'aider, apporte un réconfort important. Il s'agit d'aider le promoteur à rompre avec l'isolement dans lequel il peut être entraîné du fait de ses doutes, de ses inquiétudes, des impératifs de gestion de trésorerie, de la clientèle, de son équipe de travail, d'approvisionnement. Tout promoteur est, à un moment donné, confronté à différents problèmes qui tentent de le submerger. A ce moment, il a besoin d'en parler à quelqu'un, un habitué, un expérimenté qui le soutiendrait et le motiverait. Le caractère créatif dont revêt l'entrepreneuriat nécessite un soutien constant de l'entrepreneur car « une atmosphère de sécurité et de confiance est essentielle à la croissance créative » (Cameron, 2006, p. 329). Pour raison d'efficacité, l'accompagnement psychologique, pour aider réellement l'entrepreneur à améliorer sa potentialité créative, doit être individuel, car, affirme l'auteur : « chacun d'entre nous est un être complexe et hautement individuel » (Cameron, 2006, p. 26).

Le processus d'accompagnement de l'approche du crédit communautaire comporte globalement quatre grandes étapes qui se déroulent comme suit :

Accueil : c'est le premier contact du promoteur avec l'organisme d'appui. A cette étape, on donne à l'entrepreneur les informations disponibles sur l'organisme et sur les autres intervenants dans l'accompagnement entrepreneurial de sa zone de résidence. L'abondance de ces informations qui sont disponibles sous divers formats pose parfois le problème de leur gestion : trier et choisir l'information utile et opportune.

Pré-démarrage : dans un premier temps, il s'agit ici d'apprécier le potentiel entrepreneurial de l'entrepreneur. Cette étape permet de lui faire prendre conscience du niveau de ses compétences en vue de mieux l'aider à s'améliorer. Ensuite, il sera aidé à donner un contenu clair et cohérent à son idée de projet. Enfin, il sera mis à sa portée un ensemble de dispositifs permettant de renforcer ses capacités entrepreneuriales aussi bien pour l'élaboration ou l'actualisation de son plan d'affaires que pour la gestion de son entreprise actuelle ou future. Il s'agit notamment des formations pratiques avec des contenus très précis qui nécessitent parfois l'intervention de spécialistes, des témoignages d'entrepreneurs, des conseils d'orientation pour la collecte d'informations pertinentes pour le montage du plan d'affaires. Dans les cercles, l'étape de pré-démarrage regroupe un ensemble d'ateliers de formations données en groupe de promoteurs qui s'échangent mutuellement leur vision et leur méthode d'analyse. Dans les fonds, la démarche est plutôt individuelle. A cette étape du processus, certains entrepreneurs abandonnent le projet d'entreprise, pour diverses raisons et retournent soit aux études soit sur le marché de l'emploi.

Démarrage : ici, les entrepreneurs sont appuyés individuellement pour leur permettre d'approfondir et de capitaliser plus rapidement les acquis de pré-démarrage, d'une part, de créer et d'entretenir la confiance et la complicité nécessaires entre les conseillers et les entrepreneurs pour la réussite du projet, d'autre part. C'est une approche d'intervention de proximité qui tient compte des besoins, du rythme de la personne suivie et le respect de ses choix à travers une écoute active par l'opposition à l'écoute passive qui se manifeste par le silence. Dans l'écoute active, l'écouter reformule l'idée afin de s'assurer qu'il l'a comprise. Tout au long de ce processus, il est mis à la disposition de l'entrepreneur une boîte à outils complète, efficace et facile à utiliser. Ici aussi, on assiste à des abandons. Mais ceux qui restent, s'engagent dans leur projet d'entreprise avec plus de détermination.

Suivi financier et de gestion : il concerne les entrepreneurs qui ont reçu un prêt auprès de l'institution à l'issue de l'accompagnement collectif et/ou individuel. Grâce à la confiance et la complicité mutuelle qui se sont établies entre l'accompagnateur et l'entrepreneur, ce dernier communique facilement les informations financières de son entreprise au conseiller qui l'aide à calculer les ratios financiers, les analyser et prendre des décisions adéquates.

3.2.4 *Quels enseignements de l'expérience québécoise pour le Bénin ?*

Notre stage en accompagnement d'entrepreneurial au sein du Réseau Québécois du Crédit Communautaire nous a permis de retenir plusieurs leçons dont les principales qui pourraient être intéressantes pour le Bénin sont :

- La participation active et réelle de la communauté locale : la communauté locale sensibilisée a compris les enjeux de la promotion entrepreneuriale pour le développement socio-économique de son milieu. De ce fait, elle contribue sur le plan technique et financier grâce au bénévolat et à la participation financière, sous forme de dons ou de prêts bonifiés ;
- La synergie d'actions : les prestataires de services d'appui entrepreneurial agissent en partenariat pour offrir une gamme complète de services adaptés aux besoins des entrepreneurs de toutes les catégories ;
- Le partage d'informations : on note la disponibilité et l'abondance d'informations. Celles qui sont utiles sont sélectionnées, actualisées et mises à la disposition des entrepreneurs ;
- L'accompagnement de proximité : les accompagnateurs offrent un suivi régulier et personnalisé aux entrepreneurs dans les démarches de création et de croissance de leur entreprise pour les aider à régler leurs difficultés en temps réel et de lutter contre l'isolement de toute sorte ;
- La qualité des services d'accompagnement offerts : des spécialistes fournissent des conseils et formations appropriés, spécifiques et opérationnels grâce à leur capacité à se remettre en cause et à actualiser leurs connaissances ;
- Une préférence pour la flexibilité : les outils et techniques tiennent grand compte des conditions de l'entrepreneur pour une meilleure adaptation à l'évolution de son environnement ;
- L'accompagnement entrepreneurial comme garantie de crédit : il n'est pas possible de se voir offrir un crédit sans bénéficier de services d'accompagnement. Il s'agit d'une approche qui privilégie la création de revenus par l'emprunteur pour le remboursement du crédit obtenu ;
- Confiance infaillible : la confiance mutuelle entre l'entrepreneur et le conseiller en crédit communautaire est plus que nécessaire pour permettre à l'entrepreneur d'exposer clairement et complètement son projet sans crainte que son idée lui soit volée. A ce sujet, l'expérience a montré que l'entrepreneur africain est en général méfiant au regard de toute intrusion dans ses affaires pensant à tort ou à raison d'être dépouillé de ses idées. C'est pourquoi, la confiance des parties prenantes est un des critères importants de réussite du mécanisme que nous proposerons ;
- Implication et complicité mutuelles : l'accompagnement est un processus d'apprentissage. Il ne s'agit pas d'une prestation de service visant à vendre à l'entrepreneur un service tout fait. Il est plutôt conseillé, appuyé et suivi dans l'atteinte de ses objectifs avec pour guide éclairer l'accompagnateur qui le motive et l'encourage par sa foi en la réussite du projet, le respect de ses engagements, la qualité de ses conseils et l'enthousiasme qu'il transmet. L'entrepreneur doit à son tour manifester une volonté et une détermination accrues de réussir en respectant de même ses engagements et les échéances établies de commun accord avec l'accompagnateur. C'est pourquoi, l'implication et la complicité des deux parties sont déterminantes pour l'aboutissement heureux du projet. En ce sens, le conseiller du crédit communautaire se sent lié à la réussite du projet du porteur et le suit, avec responsabilité, dans son cheminement.

Pour intégrer ces leçons dans le contexte béninois actuel, il sera intéressant pour nous de proposer la mise en place de plusieurs services dans le mécanisme d'accompagnement.

Pour conclure, nous pensons que la réalisation de ce mémoire a suivi une démarche scientifique qui a conduit à une mise en situation professionnelle. Les leçons tirées de cette expérience pratique permettent de conclure que la promotion entrepreneuriale doit faire l'objet d'une politique élaborée, soutenue et mise en œuvre par et pour la communauté locale.

Plusieurs services d'accompagnement techniques sont indispensables pour assurer la rentabilité des investissements financiers et une solvabilité certaine des emprunteurs. Ces outils techniques doivent faire l'objet d'un mécanisme cohérent dont la mise en place doit se faire à travers une coordination d'actions avec des objectifs et des indicateurs de mesure pertinents. C'est ce qui sera fait au chapitre IV pour aboutir à l'élaboration d'une ébauche de projet d'accompagnement technique des MPME au Bénin.

CHAPITRE IV : PROPOSITION D'UN MECANISME D'ACCOMPAGNEMENT DES MPME AU BENIN

Il sera principalement question ici de la conception d'un mécanisme d'accompagnement des MPME au Bénin, qui pourrait profiter prioritairement à IFD-Entrepreneuriat, la structure que nous avons eu l'honneur de diriger avant la présente formation. Une ébauche du projet d'accompagnement sera ensuite élaborée et les conditions de réussite du mécanisme seront explicitées.

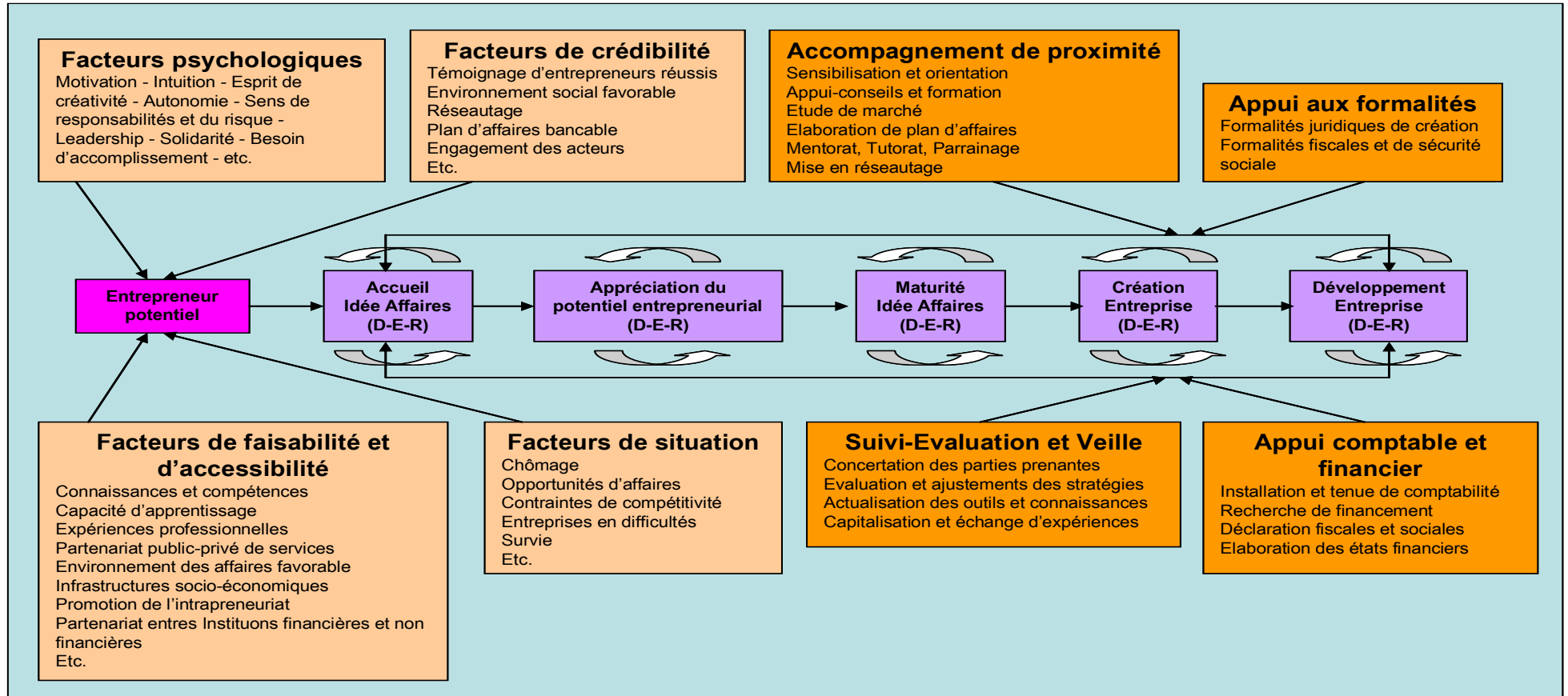
4.1 Description du mécanisme

Il n'y a de doute que le métier d'entrepreneur s'apprend même si certains entrepreneurs réussissent sans aucune formation préalable. De ce fait, l'accompagnement entrepreneurial permettra simplement de révéler ce potentiel inné et latent dont le développement nécessite que les capacités du futur ou actuel entrepreneur soient renforcées pour donner suffisamment de chances à l'entreprise de réussir. Ce renforcement des capacités doit concerner aussi bien l'entrepreneur que son équipe car la réussite d'une entreprise dépend aussi en grande partie de la qualité des employés qui doivent faire preuve de certaines habiletés pour innover et permettre à l'entreprise de s'adapter à son environnement.

C'est pourquoi, notre mécanisme d'accompagnement s'adresse à l'entreprise pour prendre en compte aussi ses employés. Plusieurs auteurs partagent d'ailleurs cet avis. Pour Ponson (1990) « une des raisons du manque d'efficacité de l'entreprise africaine, la plus importante sans doute, et qui probablement résume toutes les autres, est l'absence d'esprit d'entreprise de la part des salariés » (Ponson, 1990, p. 23). Aussi, Fortin (2002) suggère que « même les personnes employables devront développer des habiletés pour se vendre, c'est-à-dire développer leur "entrepreneuriabilité" » (Fortin, 2002, p. 53).

Comme nous l'avions précisé antérieurement, l'entrepreneuriat est une notion très complexe. Cette complexité est due, d'une part, à la multiplicité des facteurs concourant au développement du potentiel entrepreneurial d'un individu et, d'autre part, du fait que chaque individu est complexe et différent (Cameron, 2006). C'est pourquoi, nous affirmons que tout dispositif d'accompagnement entrepreneurial, pour être efficace, nécessite non seulement une synergie d'actions entre plusieurs acteurs mais aussi et surtout doit privilégier la mise en place de plusieurs services. Ce qui permettra d'agir sur plusieurs facteurs catalyseurs de l'acte entrepreneurial afin d'obtenir d'effets perceptibles sur les entreprises accompagnées. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, il est question de penser en termes de mécanisme d'accompagnement, plutôt qu'un simple processus. La figure 8 ci-dessous présente notre mécanisme d'accompagnement.

Figure 8 Mécanisme d'accompagnement des MPME au Bénin



Source : l'Auteur

D = Déclenchement ; E = Engagement ; R = Résultat

Notre mécanisme d'accompagnement comporte trois (3) grandes composantes : les facteurs inhérents à l'entrepreneuriat, le processus d'accompagnement et les services offerts.

4.1.1 *Facteurs catalyseurs de l'acte entrepreneurial considérés*

Le potentiel entrepreneurial d'un individu se présente comme une symbiose de plusieurs facteurs à savoir les facteurs psychologiques, économiques, de crédibilité et de situation. Nous retenons ici une liste non exhaustive de quelques principaux facteurs sur lesquels nous pouvons nous baser et agir pour créer les meilleures conditions d'accompagnement aux MPME béninoises :

Facteurs psychologiques : il s'agira de renforcer les qualités traditionnellement associées à l'acte entrepreneurial à travers des formations et conseils pratiques afin de permettre à l'entrepreneur d'acquérir des informations sur son environnement et à agir pour créer de la valeur au sein de son entreprise et de la société en général.

Facteurs de crédibilité : certains facteurs pouvant donner de la crédibilité et contribuer à l'acte d'entreprendre sont :

- Un environnement social favorable (cercle familial nucléaire ou élargi) : à la demande de l'entrepreneur, l'accompagnateur rencontrera et sensibilisera tout membre de la famille de l'accompagné et dont le comportement pourrait produire d'effets néfastes sur l'entrepreneur et sur son entreprise. Par exemple, sensibiliser le (la) conjoint (e) ou les parents à soutenir et encourager l'entrepreneur. Autrement, il aura du mal à surmonter les nombreux obstacles rencontrés lors de démarrage d'une nouvelle entreprise ;
- Le réseautage d'affaires : pour assurer aux entrepreneurs accompagnés un important réseau de contacts utiles, les mini-tables rondes à organiser (dans le cadre des activités du service d'appui comptable et financier prévu dans le mécanisme) leur serviront de cadre propice pour prendre contact avec des personnes ressources. Aussi, bénéficieront-ils du réseau de contacts de leur mentor ;
- L'existence de plan d'affaires cohérent et bancable : il sera question d'orienter et d'appuyer l'entrepreneur dans la recherche de l'information, la réalisation de l'étude de marché, l'élaboration de son plan d'affaires. Il devra participer à toutes les étapes de l'élaboration de son plan d'affaires pour l'approprier et être en mesure de le défendre pour son financement ;
- L'engagement des acteurs (Etat, communauté locale et partenaires extérieurs) : identifier et sensibiliser des opérateurs économiques et des institutions nationaux, régionaux et internationaux intéressés par la promotion entrepreneuriale, élus locaux à subventionner les services d'accompagnement ;
- Le témoignage d'entrepreneurs réussis : identifier et inviter des anciens entrepreneurs à motiver les nouveaux entrepreneurs au cours des rencontres où ils raconteront leurs expériences. Il sera aussi organisé et médiatisé des prix des meilleurs entrepreneurs de l'année afin de valoriser l'entrepreneur dans la société.

Facteurs économiques : les facteurs de faisabilité et d'accessibilité qui contribuent à l'accroissement de la capacité entrepreneuriale sont :

- Une équipe de gestion compétente et engagée : à la demande de l'entrepreneur, sensibiliser et former les employés sur leurs rôles et responsabilités dans la réussite de l'entreprise, les styles de gestion à adopter par les dirigeants pour s'assurer de la motivation et de la mobilisation des employés pour la gestion efficace de l'entreprise ;
- Le partenariat public-privé de services : identifier des projets et services gouvernementaux d'appui à l'entrepreneuriat et proposer un partenariat pour sous-traiter ou être subventionné pour fournir des prestations qui leurs sont dédiées ;
- La capacité d'apprentissage, l'expérience professionnelles, les connaissances et compétences des entrepreneurs dans leur domaine d'activité : l'accompagné doit être en mesure d'assimiler les techniques, d'utiliser les outils mis à sa disposition et d'appliquer par lui-même les décisions retenues de commun accord avec l'accompagnateur. Ses aptitudes l'aideront dans l'accomplissement de ces tâches ;
- L'environnement favorable des affaires : il s'agira de créer un creuset où autorités centrales et décentralisées et le réseau des entrepreneurs devront discuter et travailler en collaboration pour prendre et appliquer des mesures visant à améliorer l'environnement des affaires et permettre aux entreprises d'assumer loyalement leurs responsabilités sociales, économiques et fiscales ;
- Les infrastructures socio-économiques (nouvelles technologies de l'information et de la communication, routes, etc.) : l'existence de ces infrastructures facilite la conduite des affaires et permet d'être plus réactif. Par exemple maîtriser l'utilisation des outils informatiques et les techniques de recherche via internet permet à l'accompagné de réduire les coûts de déplacement en ce sens que l'entrepreneur pourra collecter des informations pour l'étude de son marché, communiquer et travailler parfois avec l'accompagnateur par internet ;
- Partenariat avec des institutions financières et non financières : il s'agit de constituer une base de données actualisées sur des prestataires de services financiers et non financiers aux MPME et de créer des ententes avec eux afin d'orienter les entreprises accompagnées vers des ressources disponibles et adaptées à leurs besoins exprimés ;
- La promotion de l'intrapreneuriat : renforcer le potentiel entrepreneurial des employés, à la demande de l'entrepreneur, pour accroître la capacité d'innovation de l'entreprise.

Facteurs de situation : des situations qui peuvent contraindre ou motiver à entreprendre peuvent être :

- Le chômage : confrontés au chômage, les sans emplois prennent leur destin en main en créant une micro ou petite entreprise. Il s'agira de les sensibiliser pour les y encourager davantage. Aussi, devra-t-on faire des actions à l'endroit des jeunes en cours de formation pour renforcer leur culture entrepreneuriale et changer leur perception face à l'emploi afin qu'ils pensent déjà à la création d'entreprise sans être confrontés d'abord au chômage ;

- Les difficultés de toutes sortes rencontrées dans les entreprises existantes : un entrepreneur confronté à un problème de quelque nature que se soit, peut faire appel aux services d'accompagnement pour l'aider à diagnostiquer et trouver les solutions appropriées ;
- Les contraintes de compétitivité : la concurrence mondiale et locale poussent les entreprises à innover pour mieux satisfaire les besoins du marché. Il convient alors de renforcer les capacités d'innovation des entreprises afin qu'elles améliorent la qualité de leurs produits ou services pour être plus compétitives sur le marché et de les aider à trouver de débouchés à leur production ;
- Les opportunités d'affaires : renforcer les capacités de l'entreprise à identifier et exploiter des idées d'affaires en collaboration avec d'autres entreprises ;
- Survie : face à l'instinct de survie, l'individu est motivé à entreprendre pour satisfaire ses besoins fondamentaux.

4.1.2 *Processus d'accompagnement*

Comme on peut le constater dans le mécanisme (figure 8), le processus d'accompagnement prend en charge le bénéficiaire à partir d'un niveau initial de potentiel entrepreneurial. Il comporte plusieurs étapes dont le déroulement, loin d'être linéaire, dépend plutôt des besoins d'appui exprimés par l'entrepreneur et dont la faisabilité est étudiée en commun accord des deux parties (l'accompagné et la structure d'accompagnement) étant donnée la diversité des situations individuelles.

Sous sa forme linéaire, le processus d'accompagnement se présente comme suit :

Accueil : l'entrepreneur est accueilli dans le processus avec une idée d'affaire, même embryonnaire soit elle. A cette étape, la structure d'accompagnement lui sera présentée ainsi que les services qui y sont fournis, le processus, les outils et techniques d'accompagnement, les exigences des deux parties prenantes. Aussi, des informations disponibles sur d'autres prestataires de services financiers et non financiers seront communiquées à l'entrepreneur.

Appréciation du potentiel entrepreneurial : grâce à des tests appropriés, le potentiel entrepreneurial de base du futur entrepreneur sera évalué afin de l'amener à prendre conscience de ces capacités entrepreneuriales actuelles, d'une part, et d'adapter les appui-conseils et formations nécessaires à ses besoins personnels, d'autre part. Il s'agira de faire le bilan personnel du porteur de projet en passant en revue les contraintes personnelles qui peuvent peser sur le développement de son projet, ses motivations et objectifs personnels ainsi que ses expériences professionnelles et compétences.

A cette étape, le porteur de projet peut, pour des raisons personnelles, choisir de continuer ou non le processus de création ou de développement d'entreprise. S'il choisit de ne pas renouveler son engagement de départ, il sort du processus et a néanmoins la possibilité d'y revenir. L'entrepreneur potentiel qui renouvelle son engagement aborde alors l'étape de maturité de son idée d'affaires.

Maturité de l'idée : il sera procédé ici à l'étude de la faisabilité économique, socio-culturelle, technologique, écologique, juridico-légale et commerciale du projet d'entreprise. Cette étape sera

concrètement marquée par l'appui à l'élaboration du plan d'affaires comme l'aboutissement des études de faisabilité nécessaires effectuées.

Création de l'entreprise : une fois que le projet a pris corps, suivra l'étape de mise en œuvre. Pour ce faire, il faut réunir le financement prévu, remplir les formalités administratives et juridiques de création, réaliser les démarches d'installation de l'entreprise, démarrer effectivement les activités et mettre en place une comptabilité ainsi que des outils de contrôle de gestion appropriés.

Développement de l'entreprise : cette étape suppose que les affaires marchent et qu'il faut agir pour une croissance certaine et durable. Il sera beaucoup plus question à cette étape de l'entreprise d'opérer des choix stratégiques pour répondre aux exigences de croissance de l'entreprise en accord avec son environnement et les ambitions de l'entrepreneur : la diversification des produits ou la spécialisation, l'élargissement du personnel, la transformation institutionnelle (passer d'une entreprise individuelle à une société ou d'un régime fiscal à un autre), l'exploration de nouveaux marchés, etc.

4.1.3 *Services et techniques d'accompagnement*

Il est prévu quatre centres de services qui sont :

Accompagnement de proximité : l'approche d'accompagnement utilisée est celle de "learning by doing", une approche qui privilégie une formation-action en session groupée ou individuelle hors des entreprises ou dans des entreprises et qui utilise une didactique adaptée aux problèmes spécifiques de l'entreprise. A partir d'un besoin identifié, l'accompagné sera conseillé, appuyé et suivi dans la planification et l'accomplissement des tâches inhérentes à la résolution d'un problème ou à la réalisation d'un objectif donné. Il n'est pas question de faire le travail à la place de l'accompagné mais plutôt de mettre à sa disposition les outils et des ressources humaines pour lui montrer le chemin et le suivre rigoureusement pour qu'il le fasse par lui-même. Peu importe son niveau d'instruction, ce qui est important, c'est sa capacité d'apprentissage pour une meilleure compréhension et utilisation des outils entrepreneuriaux mis à sa disposition.

En plus de la formation-action, il sera donné des communications sur des thèmes cruciaux comme par exemple le sens de l'éthique des affaires, le rôle de l'Etat, de l'entrepreneur et des entreprises dans l'Economie, la responsabilité sociale des entreprises, l'importance de la concurrence sur les marchés, le réseautage, l'environnement, etc.

Plusieurs outils et techniques d'accompagnement seront utilisés à savoir le mentorat, les stages professionnels, les voyages d'échange d'expériences et de technologie, les témoignages de "success stories", etc. Pour le mentorat, il s'agira d'identifier dans la communauté et de prendre contact avec des retraités des banques, des services des impôts, des structures d'accompagnement entrepreneurial, des consultants et experts spécialisés des questions génériques qui touchent le domaine de l'entrepreneuriat et, qui souhaitent agir bénévolement en faisant bénéficier de leurs expériences au service du développement de leur communauté. Quant aux stages professionnels, ils sont de deux ordres : les entrepreneurs potentiels (étudiants en cours de formation, apprentis) qui souhaitent

bénéficiaire de stage professionnel dans des entreprises accompagnées ou au sein de la structure d'accompagnement et des entrepreneurs actuels qui expriment le besoin d'une expertise particulière dans leur domaine d'activité.

Services d'appui aux formalités : l'étude réalisée en 2007 par le MCA-Bénin sur la demande des services financiers et non financiers des MPME au Bénin a révélé la pression fiscale comme l'une des difficultés rencontrées par ces dernières. Nous pensons que cette situation est due, d'une part, à l'ignorance par les entrepreneurs des formalités fiscales et, d'autre part, à l'absence d'une comptabilité fiable pouvant servir de base de taxation. C'est pourquoi, il est retenu de mettre en place un service pouvant appuyer les entreprises pour la réalisation des formalités juridiques, fiscales et administratives.

Services d'appui comptable et financier : dans les pays en développement, les expériences ont montré l'inexistence ou la défaillance de la comptabilité dans les petites et moyennes entreprises même du secteur formel. Pour pallier à cette insuffisance et pour permettre aux entreprises accompagnées de fournir des informations comptables et financières fiables, les services comptables permettront aux entreprises n'ayant pas une surface financière solide pour recruter un comptable, d'externaliser leur fonction comptable dans l'optique de réduire leurs charges.

Dans le cadre de l'activité d'appui à la recherche de financement, il sera organisé périodiquement et régulièrement de mini-tables rondes réunissant des banques nationales et régionales, des IMF, des opérateurs économiques, des parents et amis, des autorités gouvernementales centrales et municipales, des ONG et les mentors des entrepreneurs accompagnés. Au cours de ces séances, les entrepreneurs accompagnés qui sont à la recherche de financement présenteront leur projet sur la base d'une note de synthèse de leur plan d'affaires. Les investisseurs intéressés prendront contact avec les promoteurs concernés. Ces derniers bénéficieront des services de la structure d'accompagnement pour la négociation et la formalisation de l'entente entre les deux parties.

Cellule de suivi-évaluation et de veille : la mise en place de ce service est basée sur l'idée que la structure d'accompagnement doit être une structure apprenante qui tire leçons au fur et à mesure de ses expériences (ses forces et ses faiblesses, ses réussites et ses échecs). Il s'agit donc de mettre en place un tableau de bord qui permet de collecter et d'analyser régulièrement les informations sur le fonctionnement de la structure d'accompagnement afin de :

- Evaluer et ajuster les stratégies et les activités ;
- Rendre compte des progrès aux parties prenantes pour mieux intégrer leurs préoccupations dans les stratégies ;
- Echanger les bonnes pratiques et les leçons apprises avec les structures similaires ;
- Fournir des informations fiables pour l'évaluation des effets et l'impact des services ;
- Mettre à disposition des informations actuelles et utiles ; par exemple pour les études de marché des entreprises accompagnées, pour l'actualisation des outils d'accompagnement et des connaissances de l'équipe de gestion dans le cadre d'un apprentissage continu.

4.1.4 Conditions de réussite

La pérennité et la qualité des services, leur faible coût et la confiance des parties prenantes sont des conditions nécessaires pour la bonne réussite du mécanisme proposé.

Pérennisation : la pérennisation des services est aujourd'hui un impératif pour les structures d'accompagnement au point où elles doivent y penser dès la conception des dispositifs. Dans ce cadre, Daoura (1994) a relevé le même souci de pérennité dans son analyse de quelques facteurs de succès et de transférabilité de l'expérience des caisses populaires Desjardins au Canada. Pour cet auteur, l'initiateur de cette caisse qui connaît aujourd'hui un succès légendaire, Monsieur Alphonse Desjardins avait déjà à l'esprit les aspects de la pérennité de l'initiative depuis la phase d'identification. Dans le même ordre d'idée, Botzung (1996) constate que, par souci d'autonomie financière et de pérennisation institutionnelle, les dispositifs d'appui entrepreneurial ont évolué, passant d'une optique de bénéficiaire d'un appui à une optique de client d'un dispositif. Cependant, il reconnaît que la pérennisation des services entrepreneuriaux non financiers est beaucoup moins évidente que celle des services financiers. C'est pourquoi, il est important que ces services reposent sur des piliers solides pouvant leur permettre une viabilité à tous égards. Dans ce sens, nous convenons avec Wonou (2006) que les quatre piliers à savoir : la maîtrise des charges d'exploitation, la maîtrise des impayés, la maîtrise de l'intermédiation financière et la constitution d'une masse critique d'activités (part de marché solvable), sont nécessaires pour la viabilité d'une institution de microfinance. A partir de là, nous retenons, pour une institution offrant des services d'accompagnement entrepreneurial, trois piliers à savoir la maîtrise des charges d'exploitation, la constitution d'une masse critique d'activités et la non gratuité des services (faire payer tout ou partie des services aux entrepreneurs accompagnés).

Coût des services : la fixation du coût des services d'accompagnement pose quelques problèmes, notamment la capacité financière des entreprises à payer les services à elles offerts. En effet, « les micro-entrepreneurs ont une capacité financière limitée pour payer de tels services et le budget élevé nécessaire pour les développer rend l'équilibre financier difficile pour les organisations en l'absence de subventions » (Accion International, 2006, p. 22). Pour cela, plusieurs auteurs (Botzung, 1998 ; MCA-Bénin, 2007) proposent que les services soient subventionnés, du moins en partie pour une période déterminée, plus ou moins longue.

C'est pourquoi, nous optons pour l'approche d'une facturation partielle qui consiste à facturer certains services et à absolument subventionner d'autres. En effet, les services à subventionner sont des services d'ordre global dont l'effet n'est pas perceptible à court terme sur les entreprises et/ou dont la facture n'est pas à la portée du pouvoir d'achat des MPME, car l'expérience a montré que les entrepreneurs ne sont pas toujours conscients de l'importance du renforcement des capacités au sein de leur entreprise. Pour les services à payer, ils concernent les services spécifiques et indispensables pour le fonctionnement de l'entreprise et donc la facturation sera faite dans une approche d'apprentissage pour amener progressivement les entreprises à supporter leurs charges. La fixation du prix de ces services doit répondre à deux conditions : la couverture des coûts de production des

services et la capacité des entreprises à les payer. Pour ce faire nous retenons la méthode du coût cible qui consiste à partir du prix raisonnable que le client est prêt à payer pour bénéficier du service et à en déduire le coût de production correspondant. Cette méthode nécessite une enquête terrain.

Confiance des parties prenantes : la confiance des parties prenantes (Etat, communauté locale, bailleurs, entrepreneurs) est indispensable pour assurer la pérennité des services. Elle sera matérialisée par leur participation à la validation et à l'évaluation des services. C'est pourquoi, le mécanisme d'accompagnement a réservé une place de choix à la participation de toutes les parties prenantes à travers la mise en place d'une cellule de suivi-évaluation et d'un comité de concertation des parties prenantes.

Qualité des services : enfin, en ce qui concerne la qualité des services, il faut rappeler que l'ère de production de masse où l'on produit avant même de penser à comment et où vendre, est révolue. De nos jours, aucune offre sur le marché, qu'elle soit à caractère social ou économique, gratuite ou payante, n'échappe à la nouvelle donne : une clientèle de plus en plus exigeante sur la qualité et l'adaptation des produits ou services à ses besoins.

4.2 Projet d'accompagnement des MPME au Bénin

Il s'agira ici d'élaborer un projet visant à appuyer les MPME béninoises. Nous présenterons une structure organisationnelle appliquée à l'IFD-Entrepreneuriat et le cadre logique du projet sur la base des recommandations formulées.

4.2.1 *Recommandations*

De l'identification de la problématique à la conception du mécanisme d'accompagnement, nous avons tiré d'intéressantes leçons de nos expériences professionnelles au sein de l'IFD et pendant le stage de mise en situation professionnelle au sein du RQCC. Aussi, nous avons acquis plusieurs connaissances des enseignements reçus au cours de notre formation et des recherches bibliographiques que nous avons effectuées. Une synthèse de toutes ces expériences et connaissances, nous conduit à faire les recommandations ci-après :

Aux acteurs du développement du Bénin (Etat béninois, partenaires au développement du Bénin, communauté des localités couvertes par les activités de l'IFD) :

- Subventionner le financement de l'accompagnement entrepreneurial : la promotion de l'entrepreneuriat est vitale pour former assez d'entrepreneurs capables de créer et de développer suffisamment d'entreprises pour assurer l'offre d'emplois nécessaire pour réduire significativement la demande sur le marché. Nonobstant les investissements pour la promotion entrepreneuriale, qui ne portent leurs fruits qu'à long terme, quelqu'un doit payer la facture sachant que le pouvoir d'achat des promoteurs est très faible ;

- Agir en synergie avec des prestataires professionnels privés : établir des partenariats avec les structures privées d'accompagnement entrepreneurial car il y a un risque que les promoteurs considèrent comme gratuites vos interventions directes sur le terrain et les traiter comme telles.

Au Conseil d'Administration de l'IFD :

- Opter pour l'option Demande de services volontaire/Systèmes de prestation parallèle pour faciliter l'analyse de l'efficacité et de la viabilité de chaque entité : il s'agira d'autonomiser la gestion des deux départements (IFD-Entrepreneuriat et IFD-Investissement) en les dotant d'un personnel et d'une comptabilité séparés et, de laisser le libre choix aux promoteurs de solliciter les services d'une entité ou d'une autre. Cela ne signifie pas que des projets seront financés à l'IFD-Investissement sans exiger et s'assurer que le promoteur concerné bénéficie d'un accompagnement de qualité auprès d'un autre prestataire ou à l'IFD-Entrepreneuriat. Cette disposition aidera par exemple à mesurer le niveau de satisfaction des promoteurs par rapport à la prestation de l'IFD. En effet, le fait qu'il existe une proportion inquiétante de promoteurs qui souhaitent bénéficier du financement à l'IFD-Investissement et solliciter l'accompagnement technique auprès d'un autre prestataire de services non financiers ou qui préfèrent bénéficier de l'accompagnement technique à l'IFD-Entrepreneuriat pour obtenir le financement dans une autre institution financière pourrait constituer une hypothèse d'enquête de satisfaction des clients. Ceci se justifie car toute offre de produit ou service, qu'elle soit gratuite ou payante, doit privilégier la satisfaction de la clientèle cible par sa qualité et son adaptation aux besoins de cette dernière pour prétendre à une quelconque pérennité ;
- Travailler en partenariat avec les ressources bénévoles de la communauté : solliciter le soutien des autorités, les personnes ressources notamment les retraités (des banques, des services des impôts, des services judiciaires, de cabinets de consultants et d'experts de services spécialisés), les sages des localités d'intervention. Ils pourront apporter des appuis financier, technique ou matériel gratuitement et volontairement pour la réussite des interventions.

Pour une mise en œuvre cohérente de ces recommandations, nous proposons une structure organisationnelle et fonctionnelle, quelques sources de financement et une ébauche du cadre logique du projet d'accompagnement des MPME au Bénin.

4.2.2 *Structure organisationnelle et fonctionnement*

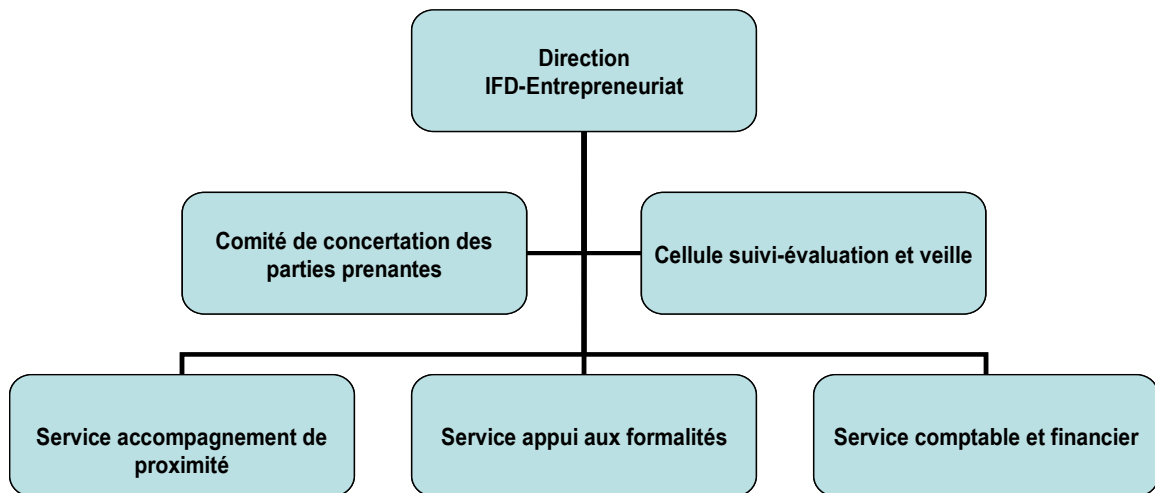
Conformément aux conditions de réussites fixées, pour fournir des services d'accompagnement de proximité adaptés aux besoins de chaque entrepreneur, il est nécessaire de mettre en place une organisation flexible capable de s'adapter aux fluctuations quantitatives et qualitatives de la demande des porteurs de projets par une utilisation plus rationnelle et plus efficace des ressources humaines. Etant donné l'incertitude, l'instabilité et l'immatérialité qui caractérisent l'environnement dans lequel opèrent les entreprises, il est difficile de formaliser avec précision les résultats à atteindre en accompagnant un porteur de projet et de prescrire rigoureusement les comportements à adopter par l'accompagnateur qui doit adapter les outils et techniques aux besoins de l'accompagné. Toutefois, le

respect de certaines valeurs et l’alignement sur certains comportements sont nécessaires pour fournir des services de qualité et susceptibles d’améliorer le potentiel entrepreneurial des MPME accompagnées. Dans ce cadre, le management à mettre en place doit être, selon Delavallée (2005) un mélange judicieux des quatre formes de management à savoir le management par les objectifs, le management par les compétences, le management par les règles et le management par les valeurs. Cette combinaison devra se faire dans une proportion dont une grande importance sera accordée aux managements par les compétences et par les objectifs. Les managements par les valeurs et par les règles seront aussi sollicités. Au total, il s’agira de mettre en place une structure apprenante où le travail sera organisé de manière à augmenter la responsabilité, l’autonomie, l’esprit d’initiative et d’innovation des accompagnateurs.

La structure organisationnelle correspondant au choix managérial ainsi fait doit être une structure aplatie comportant le moins possible de niveaux hiérarchiques. Elle sera composée d’une direction qui a sous ses responsabilités directes les différents centres de services sauf la cellule de suivi-évaluation qui jouit d’une autonomie nécessaire à son efficacité. De même, un comité de concertation, jouissant de l’autonomie par rapport à la direction servira de cadre de référence, d’orientation et d’évaluation des actions ainsi que pour le dialogue avec les parties prenantes. Cette structure donne lieu à l’organigramme ci-dessous (figure 9).

Rappelons que nous représentons seulement l’organigramme de l’IFD-Entrepreneuriat dans l’hypothèse de notre proposition de séparer la gestion des deux départements de l’IFD.

Figure 9 Organigramme de l’IFD-Entrepreneuriat



Source : l’Auteur

4.2.3 Sources de financement

Assurer l’autosuffisance financière des services d’accompagnement est un impératif qui doit se construire dans le temps, de préférence, après une période de trois ans de subventions de divers partenaires locaux et extérieurs qui appuient la promotion de l’entrepreneuriat. Il est alors prévu deux

sources de financement : la tarification des services et les subventions. Les paramètres à intégrer dans la fixation du prix à payer par les accompagnés tiendront compte de leur capacité financière et de la pérennité des services.

Les bailleurs de fonds potentiels de ce projet sont, entre autres, le gouvernement béninois à travers ses programmes d'appui à la création et au développement des entreprises (MCA-Bénin par exemple), l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), la Banque Mondiale (BM), la Société Financière Internationale (SFI), l'Union Européenne (UE), la Francophonie, la Banque Africaine de Développement (BAD), la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et des Organisations Non Gouvernementales (ONG) d'envergure nationale, régionale et internationale qui interviennent dans le développement des entreprises.

4.2.4 Cadre logique du projet d'accompagnement des MPME au Bénin

Dans le cadre logique du projet (Tableau 4), on retrouve les activités, les résultats à court, moyen et long terme et leurs indicateurs de vérification, ainsi que, les bénéficiaires (directes et indirectes), les hypothèses et les risques liés au projet.

Tableau 4 Cadre logique du projet d'accompagnement des MPME au Bénin

<p>Titre du projet : Projet d'accompagnement entrepreneurial des micro, petites et moyennes entreprises au Bénin.</p> <p>But du projet : Améliorer la capacité de création de richesses et d'emplois des micro, petites et moyennes entreprises.</p> <p>Durée du projet : 5 ans</p>			
Eléments	Extrants ou résultats à court terme	Effets ou résultats à moyen terme	Impact ou résultats à long terme
<p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier et contacter des partenaires financiers et techniques du projet ▪ Installer l'équipe de gestion et les services du projet ▪ Former l'équipe de gestion ▪ Concevoir les supports et les outils d'accompagnement ou acheter une licence pour le matériel de formation ▪ Informer et sensibiliser le public cible ▪ Constituer et installer le comité de concertation des parties prenantes du projet ▪ Réaliser l'enquête de validation des prix des services et compléter le plan d'affaires du projet ▪ Elaborer le programme d'activité du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des partenaires financiers et techniques ont adhéré au projet et des sources de financement sont mises à la disposition du projet ▪ L'équipe de gestion du projet est mise en place et des responsabilités sont attribuées ▪ Le système de suivi-évaluation et de veille est mis en place ▪ Une boîte à outils d'accompagnement est disponible ▪ Le comité de concertation des parties prenantes du projet est fonctionnel ▪ La mission, les objectifs et les services du projet sont connus du public cible ▪ Des réseaux d'affaires profitables pour les MPME accompagnées sont fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleure capacité de mobilisation de financements et de remboursement des prêts par les MPME accompagnées ▪ Les MPME accompagnées subissent moins de pression fiscale ▪ Le potentiel entrepreneurial des MPME accompagnées s'est amélioré 	<p>Meilleure contribution des MPME à la création de richesses et d'emplois dans l'économie béninoise</p>

<p>Titre du projet : Projet d'accompagnement entrepreneurial des micro, petites et moyennes entreprises au Bénin.</p> <p>But du projet : Améliorer la capacité de création de richesses et d'emplois des micro, petites et moyennes entreprises.</p> <p>Durée du projet : 5 ans</p>			
Eléments	Extrants ou résultats à court terme	Effets ou résultats à moyen terme	Impact ou résultats à long terme
<ul style="list-style-type: none"> Mettre les MPME accompagnées en réseautage entre elles et avec d'autres sur le plan local, régional et international 			
<p>Indicateurs de vérification</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre et qualité des contrats de partenariat signés Existence de plan d'affaires fiables pour les MPME accompagnées Disponibilité du personnel du projet Nombre et qualité des outils et services d'accompagnement développés Existence et fiabilité du tableau de bord de suivi des indicateurs Périodicité et qualité des rapports d'activités du projet Qualité et fonctionnement des contrats de services entre le projet et les MPME Procès verbaux des décisions du comité de concertation Nombre de contrats d'accompagnements signés 	<ul style="list-style-type: none"> Au moins 75% des MPME accompagnées ont obtenu de financement externe sollicité Au moins 10% d'entre elles ayant sollicité de financement bancaire l'ont obtenu Taux de satisfaction des MPME accompagnées d'au moins 75% pour les services payés Taux de remboursement de prêts des MPME accompagnées d'au moins 90% Qualité des réseaux de contacts des MPME Proportion de MPME accompagnées ayant formalisé leurs affaires Autosuffisance opérationnelle et financière du projet 	<ul style="list-style-type: none"> Durée de vie des MPME accompagnées Nombre et qualité des emplois créés par les MPME accompagnées Taux annuel de croissance des revenus des MPME accompagnées

<p>Titre du projet : Projet d'accompagnement entrepreneurial des micro, petites et moyennes entreprises au Bénin.</p> <p>But du projet : Améliorer la capacité de création de richesses et d'emplois des micro, petites et moyennes entreprises.</p> <p>Durée du projet : 5 ans</p>			
Eléments	Extrants ou résultats à court terme	Effets ou résultats à moyen terme	Impact ou résultats à long terme
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre, fréquence et efficacité des communications et collaborations entre le comité de concertation du projet et les services gouvernementaux et municipaux ▪ Existence et fiabilité de la comptabilité des MPME accompagnées 		
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Micro, petites et moyennes entreprises béninoises ▪ Etudiants stagiaires ▪ Chômeurs ▪ Personnel du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Micro, petites et moyennes entreprises ▪ Etudiants stagiaires ▪ Etat béninois ▪ Chômeurs ▪ Prestataires de services financiers et non financiers aux MPME ▪ Population béninoise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Micro, petites et moyennes entreprises ▪ Etat béninois ▪ Chômeurs ▪ Prestataires de services financiers et non financiers aux MPME ▪ Population béninoise
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le gouvernement et les partenaires au développement subventionnent les services d'accompagnement des entreprises ▪ Les MPME veulent et peuvent payer les services offerts ▪ Les fournisseurs de services aux MPME sont 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet et les autres fournisseurs de services aux MPME peuvent attirer et conserver un personnel compétent ▪ Volonté des partenaires techniques et financiers à développer des liens de collaboration avec le projet 	<p>Les autorités améliorent l'environnement des MPME et des fournisseurs de services aux entreprises</p>

<p>Titre du projet : Projet d'accompagnement entrepreneurial des micro, petites et moyennes entreprises au Bénin.</p> <p>But du projet : Améliorer la capacité de création de richesses et d'emplois des micro, petites et moyennes entreprises.</p> <p>Durée du projet : 5 ans</p>			
Eléments	Extrants ou résultats à court terme	Effets ou résultats à moyen terme	Impact ou résultats à long terme
	<p>capables d'assumer le coût de développement de nouveaux services</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le taux de départ des employés du projet formés est négligeable ▪ Le secteur financier veut travailler avec les MPME 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concrétisation de la volonté du gouvernement à collaborer avec le secteur privé pour appliquer les réformes dans le secteur ▪ Les autorités améliorent l'environnement des MPME et des fournisseurs de services aux entreprises 	
Indicateurs de risques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indisponibilité de subventions pour démarrer les activités ▪ Détérioration du pouvoir d'achat des consommateurs et de la capacité financière des MPME 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre insuffisant des MPME intéressées à payer les services ▪ Conflit entre les fournisseurs de services aux entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'instabilité de l'économie régionale ou internationale affecte le développement des MPME au Bénin ▪ La force de résistance socio-culturelle aux changements

Source : l'Auteur

Retenons à la fin de ce quatrième chapitre que, pour améliorer le potentiel de création de revenus et d'emplois des MPME, elles doivent être accompagnées dans toutes les phases de leur cycle de vie. C'est pourquoi, la pérennité des services est un impératif qui nécessite qu'ils soient de qualité, flexibles, adaptés aux besoins de la clientèle cible, personnalisés et facturés à un coût acceptable.

Les subventions sont indispensables au cours des deux ou trois premières années. Ce qui permettra aux structures prestataires de services de constituer progressivement des réserves pouvant leur mettre d'assurer leur autonomie financière en l'absence de toutes subventions.

L'environnement des affaires au Bénin n'est pas suffisamment attrayant. Des efforts se font et donnent l'espoir pour la mise en œuvre du présent projet.

CONCLUSION

L'étude pour la mise en place d'un mécanisme d'accompagnement entrepreneurial des MPME au Bénin, nous révèle plusieurs leçons.

D'abord, promouvoir l'entrepreneuriat revient à créer un cercle vertueux pour briser le cercle vicieux de la pauvreté du fait du lien étroit qui existe entre l'entrepreneuriat, la création de revenus et la réduction de la pauvreté. Dans ce processus, l'entrepreneur et son équipe de gestion demeurent l'élément clé du développement de l'entreprise.

Ensuite, les difficultés de l'emploi en Afrique, en général, et en Afrique occidentale, en particulier, se trouvent aggravées par l'accroissement de la population en l'absence de politiques conséquentes de promotion de l'emploi. Les MPME sont en nombre important et assurent la survie d'une proportion non négligeable de cette population.

Par ailleurs, le potentiel entrepreneurial d'un individu est une fonction à plusieurs variables intrinsèques et extrinsèques que l'on peut regrouper en quatre catégories : les variables psychologiques, sociologiques, économiques et de situation. Nonobstant, l'innéité de certaines qualités entrepreneuriales, il demeure que le métier d'entrepreneur s'apprend et que le renforcement des compétences managériales, entrepreneuriales et fonctionnelles des entrepreneurs permettrait d'améliorer quantitativement et qualitativement les emplois dans les MPME.

D'autre part, cette promotion de l'entrepreneuriat nécessite la concertation et le partenariat de plusieurs acteurs internes et extérieurs qui agissent en synergie, dont l'Etat qui a un rôle de premier plan à jouer, tout en sachant que l'impact des investissements sur la création et le développement des entreprises n'est pas évident à court terme.

Enfin, l'environnement incertain, instable et complexe dans lequel opèrent les MPME nécessite qu'elles soient accompagnées dans toutes les phases de leur cycle de vie. C'est pourquoi, la pérennité des services est un impératif. Pour ce faire les subventions sont indispensables pour une période plus ou moins longue. Ce qui permettra aux structures prestataires de services de constituer progressivement des réserves pouvant assurer leur autonomie financière en l'absence de toutes subventions.

Eu égard à toutes ces leçons, nous pouvons dire que notre parcours méthodologique, jalonné de recherche documentaire et de recherche-action, au cours duquel nous avons acquis du savoir, du savoir-faire et du savoir-être, nous a permis de nous doter de repères théoriques solides et d'outils pratiques en accompagnement entrepreneurial. Ce qui a abouti à la conception d'un modèle d'entrepreneuriat et d'un mécanisme d'accompagnement comportant un continuum de services de qualité, personnalisés, flexibles et adaptés aux besoins des MPME. Ainsi, nous pouvons affirmer sans nous tromper que nous avons trouvé de réponses pertinentes à nos préoccupations de recherche.

Au terme de nos travaux, il faut rappeler que les dispositifs d'accompagnement entrepreneurial concernent deux aspects : financier et non financier. Notre étude s'est penchée sur l'aspect non financier. A ce niveau, nous nous sommes limité au niveau de l'entreprise tout en sachant que la famille, l'école et la société civile sont trois autres environnements spécifiques où se forme et se transmet la culture entrepreneuriale.

Il apparaît donc que des études visant à proposer des stratégies de renforcement de la culture entrepreneuriale au sein de la société, en général, et dans les écoles depuis les cours primaires jusqu'à l'enseignement universitaire sont toutes aussi des pistes intéressantes pour d'autres recherches pour le Bénin. Aussi, une étude approfondie portant sur le mécanisme d'accompagnement financier adapté à l'IFD-Investissement pourrait être envisagée.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACCION INTERNATIONAL. « Couvrir le coût des formations destinées aux micro-entrepreneurs : le cas du modèle d'Accion », dans *L'actualité des services aux entreprises*, Paris, Ministère des Affaires Etrangères (DGCID), n°12, Décembre 2006, pp. 22-24.

ADOVELANDE, Simon Pierre. *Programme du Benin pour le Millennium Challenge Account : bref aperçu du Programme*, Cotonou, MCA-Bénin, Octobre 2006, 25p.

AGENCE POUR LA CREATION D'ENTREPRISES. *Créer ou reprendre une entreprise : Méthodologie et guide pratique*, 12^e éd. Paris, Editions d'Organisation, APCE, 1999, 457p, ISBN : 2-7081-2206-1.

AMOUSSOUGA GERO, Fulbert. *Microfinance et financement du développement*, Alexandrie, Université Senghor, Notes de cours, 2008.

BANQUE MONDIALE et SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE. DOING BUSINESS. *Comparaison des Réglementations dans 178 pays*, Washington, Groupe de la Banque mondiale, 2008, 67p.

BANQUE MONDIALE et SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE. DOING BUSINESS. *Comparaison des Réglementations dans 178 pays*, Washington, Groupe de la Banque mondiale, 2009, 57p.

BANQUE MONDIALE. BUREAU DES PUBLICATIONS ET RELATIONS EXTERIEURES. *Rapport annuel 2006*, Washington, Banque Mondiale, 2006, 64 p, ISBN 0-8213-6772-2.

BANQUE MONDIALE. BUREAU DES PUBLICATIONS ET RELATIONS EXTERIEURES. *Rapport annuel 2007*, Washington, Banque Mondiale, 2007, 64 p, ISBN 978-0-8213-7242-5.

BAROU, Yves et Jacques RIGAUDIAT. *Le marché du travail : Structure et fonctionnement*, Paris, 1985, 160p, ISBN : 2-218-07122-3.

BAYAD, Mohamed *et al.*. *Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences*, 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFE/PME), 2006, 14p.

BERGERON, Gilles. *Evaluation de projets*, Alexandrie, Université Senghor, Notes de cours, 2008.

BIRLEY, Sue et Daniel F. MUZYKA. *Guide de la création d'entreprise*, Paris, Financial Times Limited et Editions Village Mondial, 1998, 348p, ISBN : 2-84211-039-0.

BOGNON, Constant et Eric Bignon A. KODJO. *Analyse Socio-économique et institutionnelle de la performance des Institutions de Micro-Finance (IMF) par rapport au Développement Humain Durable (DHD) : Etude de cas des Associations de Services Financiers (ASF) des départements de l'Ouémé et du Plateau*, Abomey-Calavi, Université d'Abomey-Calavi au Bénin, Mémoire de maîtrise ès sciences économiques, 2007, 87p.

BOTZUNG, Michel. « Dispositifs d'appui et financement de la petite entreprise » dans *Revue tiers monde*, Paris, Presses Universitaires de France, tome XXXVII, n°145, janvier-mars 1996, pp. 135-151, ISSN : 0040-7356.

BOTZUNG, Michel. *Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique : évolution historique et défis actuels*, Lyon, Les Editions du Groupe Initiative, Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, Transverses n°2, avril 1998, 14p.

BOUCHER, Carole. *Analyse de l'approche « horizontale » dans les politiques publiques de développement régional au Québec de 1983 à 2001 : vers une vision horizontale*, Rimouski, Université du Québec à Rimouski, Mémoire de maîtrise, 2005, 118p.

BOURAMAH, Ali Harouna. *Les défis de la promotion de l'entrepreneuriat des jeunes. Analyse des fondements, enjeux et perspectives de l'entrepreneuriat des jeunes dans les pays africains membres de la CONFÉJES à la lumière de quelques expériences francophones. Pour une sensibilisation et prise en compte dans les politiques de développement au Niger*, Alexandrie, Université Senghor, Mémoire de fin d'études professionnelles approfondies, 1999, 114 p.

BRIDGES.ORG. « Appuyer l'entrepreneuriat dans les pays en développement : enquête terrain et inventaire d'initiatives », dans *L'actualité des services aux entreprises*, Paris, Ministère des Affaires Etrangères (DGCID), n°7, décembre 2003, pp. 31-38.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL. CONSEIL D'ADMINISTRATION. *Décision du Groupe de travail sur la dimension sociale de la mondialisation sur la déclaration ministérielle du Conseil économique et social de l'Organisation des Nations Unies (ECOSOC) sur le plein emploi, la création d'emplois productifs et le travail décent pour tous*, Genève, Bureau International du Travail, 297^e session GB.297/WP/SDG/1/10/0395/04/Fr.doc/v.2/, 2006, 20p.

CABINET PIERRE PARIS & JEXCO. *Etude sur le marché des services financiers et non financiers pour les TPE / PME*, Cotonou, CABINET PIERRE PARIS & JEXCO, 2004, 48p.

CAMERON, Julia. *Libérez votre créativité*, Paris, Editions J'ai lu, 2006, 328p, ISBN : 978-2-290-35508-4.

CAMILLERI, Jean-Luc. « Micro-entreprises et microfinance en Afrique. Le soutien aux entreprises dynamiques : une arme efficace de lutte contre la pauvreté » dans *Les Notes*, 2^e éd, Bruxelles, Institut Thomas More, août 2006, 20p.

CERCLES D'EMPRUNT DU SAGUENAY LAC-ST-JEAN. *Rapport d'activités 2007-2008*, Chicoutimi, CES, mars 2008, 31p.

CHIGUNTA, Francis. « L'entrepreneuriat chez les jeunes : relever les grands défis stratégiques » dans *L'actualité des services aux entreprises*, Paris, Ministère des Affaires Etrangères (DGCID), n° 7, Décembre 2003, pp. 5-7.

CODJO, William K. H.. *Entrepreneuriat ethnique des Adjas au Bénin : un modèle d'incubation en cascade*, Cotonou, 2002, pp. 94-101.

COMMISSION EUROPÉENNE. DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES. *Vers la création d'une culture entrepreneuriale. Promouvoir des attitudes et des compétences entrepreneuriales au travers de l'éducation : Guide de bonnes pratiques*, Bruxelles, Office des publications officielles des Communautés européennes, 2004, 47p, ISBN 92-894-6175-6.

DALEY-HARRIS, Sam. *Etat de la campagne du sommet du microcrédit*, Washington, Campagne du Sommet du Microcrédit, Rapport 2005, 2005, 37p, ISBN 0-9763704-1-7.

DALEY-HARRIS, Sam. *Etat de la campagne du sommet du microcrédit*, Washington, Campagne du Sommet du Microcrédit, Rapport 2006, 2006, 35p.

DALEY-HARRIS, Sam. *Etat de la campagne du sommet du microcrédit*, Washington, Campagne du Sommet du Microcrédit, Rapport 2007, 2007, 35p, ISBN 978-0-9763704-3-7.

DAOURA, Alou Abdou. *L'expérience des caisses populaires Desjardins : analyse de quelques facteurs de succès et de transférabilité au Niger*, Alexandrie, Université Senghor, Mémoire de fin d'études professionnelles approfondies, 1994, 52p.

DELAVALLEE, Eric. « La direction par les objectifs, et après ? » dans *L'Expansion Management Review*, juin 2005, n°2, pp. 83-91.

DUMAIS, Sonia. *Développement local, entrepreneurs, et organismes d'appui en interrelation : le cas d'une MRC gaspésienne*, Montréal, HEC Montréal affiliée à l'Université de Montréal, Mémoire de Mémoire de maîtrise ès Sciences, 2004, 94p.

FAYOLLE, Alain. *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, Paris, Dunod, 2004, 392p, ISBN : 2 10 008189 6.

FONDS D'ENTRAIDE COMMUNAUTAIRE Inc. DU SAGUENAY LAC-ST-JEAN. Rapport d'activités 2007-2008, Chicoutimi, FECIC, mars 2008, 31p.

FORTIN, Paul-Arthur. *La culture entrepreneuriale : un antidote à la pauvreté*, Québec, La Fondation de l'entrepreneurship, coll. « Entreprendre », 2002, 216p, ISBN : 2-89521-044-6.

GAUTHEY, Franck et Dominique XARDEL. *Le management interculturel*, 1^{ère} éd. Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Que sais-je ? », 1990, 124p, ISBN : 2-13-043171-2.

HERNANDEZ, Emile-Michel. *L'entrepreneuriat : Approche théorique*, Paris, l'Harmattan, 2001, 270p, ISBN : 2-7475-1727-6.

HOUNGBEDJI, Adrien. *Il n'y a de richesse que d'hommes*, Paris, L'Archipel, 2005, 240p, ISBN : 2-84187-754-X.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DE L'ANALYSE ECONOMIQUE. DIRECTION DES ETUDES DEMOGRAPHIQUES. *Le Recensement Général de la Population et de l'Habitation de 2002 (RGPH3) : synthèse des analyses*, Cotonou, INSAE, Octobre 2003, 47p.

JOYAL, André. *Le développement local : comment stimuler l'économie des régions en difficulté*, Montréal, Juillet 2001, 9p.

KANTE, Soulye. *Le secteur informel en Afrique subsaharienne francophone : vers la promotion d'un travail décent*, Genève, Bureau International du Travail, Secteur de l'emploi 2002/15, Document de travail sur l'économie informelle, 2002, 54p. ISBN 92-2-213517-2.

LAVIOLETTE, Eric Michaël et Christophe LOUE. *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel*, Fribourg, 8è Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFE/PME), 2006, 12p.

LE PETITE LAROUSSE. *Dictionnaire encyclopédique*, Paris, Larousse, 1993, 1776p, ISBN : 2-03-300347-7.

MALDONADO, Carlos *et al.*. *Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone*, 1^{ère} éd., Genève, Organisation Internationale du Travail, SEED Document de travail n°24, 2004, 153p, ISBN 92-2-213094-4.

MEDDEB, Brahim. « L'organisation du III^e millénaire : Quelles compétences pour le manager ? » dans *Organisations et Territoires*, 2003, vol. 12, n°1, pp. 5-10, ISSN 1188-228X.

MEDDEB, Brahim. « Les nouvelles formes de gestion flexible du travail : Esquisse d'une démarche théorique » dans *Revue Organisation*, 1992, pp. 125-139.

MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT-BENIN. *Etude sur l'offre de services non financiers aux Micro, Petites et Moyennes Entreprises*, Cotonou, MCA-Bénin, Rapport final, Mai 2008, 94p.

MILLENNIUM CHALLENGE ACCOUNT-BENIN. *Etude sur la demande des services financiers et non financiers par les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) au Bénin*, Cotonou, MCA-Bénin, Rapport complète, Décembre 2007, 100p.

MINISTERE DELEGUE CHARGE DE LA MICROFINANCE DE LA PROMOTION DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ET DE L'EMPLOI DES JEUNES ET DES FEMMES. *Etude pour la mise en place d'un mécanisme de financement destiné à accompagner les jeunes et les femmes dans leurs initiatives en matière d'auto emploi*, Cotonou, MDCMPPMEEJF, Rapport final, Juin 2007, 85p.

NICHTER, S. et L. GOLDMARK. « Comprendre les facteurs de la croissance des micro et petites entreprises » dans *L'actualité des services aux entreprises*, Paris, Ministère des Affaires Etrangères (DGCID), n°11, juin 2006, pp. 26-29.

NOWAK, Maria. « Le Rôle du crédit dans le développement » dans *Les cahiers de la Recherche Développement*, n°34, janvier 1993, pp. 16-23, ISSN : 0760-579X.

ORGANISATION POUR LA COOPERATION ET LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUES. DIRECTION DES AFFAIRES PUBLIQUES ET DE LA COMMUNICATION. *Des emplois pour les jeunes Canada*, Paris, OCDE, Résumé en français, 2008, 10p, ISBN-978-92-64-046726.

PONSON, B.. « Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique » dans *Entrepreneuriat en Afrique francophone*, Paris, éd. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, 1990, pp. 15-25.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT. CENTRE DE PRESSE. *Vers un siècle de croissance africain*, Quatrième Conférence Internationale de Tokyo sur le Développement de l'Afrique (TICAD IV), mai 2008, [<http://content.undp.org/go/newsroom/2008/may/ticad-iv-sets-framework-for-a-century-of-african-growth.fr?lang=fr>], (page consultée le 1^{er} juillet 2008).

REPUBLIQUE DU BENIN. *Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté 2007-2009*, Cotonou, Version finale, Avril 2007, 102p.

RESEAU QUEBECOIS DU CREDIT COMMUNAUTAIRE. *Rapport annuel 2007-2008 : Le microcrédit québécois original*, Québec, RQCC, 2008, 24p.

SAINT-AMANT, Gilles E. et Yéo DOFERETA. *Evaluation du risque de crédit dans le cadre de l'octroi du crédit aux travailleurs autonomes par une institution financière*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG, Université du Québec à Montréal, N° 1097-088, 2000, 21p, ISBN 2-921189-86-0, ISBN 2-89536-056-1 (PDF).

SIEVERS, Merten et Paul VENDENBERG. « Synergies entre services financiers et non financiers aux entreprises », dans *L'actualité des services aux entreprises*, n° 8, juillet 2004, ILO, document de travail SEED, n° 64, DGCID (MAE), pp. 1-5.

SOMMET DE MONTREAL. *Le développement local*, Montréal, 2002, 13 p.

TRAORE, B.. « La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique » dans *Entrepreneuriat en Afrique francophone*, Paris, éd. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, 1990, pp. 7-14.

TURNHAM, David. « Création d'emploi et stratégie de développement » dans *Cahier de politique économique*, n°7, Paris, Centre de Développement de l'Organisation pour le Commerce et Développement Economique, 1993, 31p.

UNION AFRICAINE. *Stratégies pour la promotion de l'emploi et l'amélioration durable des conditions de vie*, Résumé analytique du sommet extraordinaire sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté, Ouagadougou, 3 au 9 septembre 2004, Ouagadougou, Union Africaine, 2004, [http://www.uneca.org/srdc/ca/Events/Events2005/CIE/Rapports%20Ad%20Hoc/D%C3%A9claration_AFRICAN%20UNION.pdf], (page consultée le 10 juillet 2008).

VERBEEREN, Pierre et Ira LARDINOIS. *Guide pratique sur le micro-crédit : l'expérience du Prêt Solidaire*, Bruxelles, Fondation Roi Baudouin, 2003, 57p, ISBN: 2-87212-417-9.

WONOU, Clément. « Pour contribuer à la réduction de la pauvreté, construisons des IMF viables » dans *Espace Microfinance*, Lomé, Comité National de Microfinance du Togo, Bulletin trimestriel n°001, janvier 2006, pp. 16.

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

1. Prestataires de services d'accompagnement entrepreneurial et personnes ressources du domaine :

Depuis quand êtes-vous en activités ?

Quelles sont les sources de financement de vos activités ?

Avez-vous des partenaires financiers et techniques ?

Quels impacts vos services ont-ils sur les entreprises accompagnées ?

Comment mesurez-vous ces impacts ?

Quelles sont la durée et la fréquence de vos interventions ?

Quelles sont vos outils, méthodes et stratégies d'intervention ?

Avez-vous fixé pour l'avenir des objectifs quantitatifs quant au nombre d'entrepreneurs à accompagner pour la création ou pour le développement d'entreprises ?

Quelle est la politique de soutien de l'Etat aux organisations d'appui à l'entrepreneuriat ?

Quelle est la capacité personnelle de financement des services consommés par vos entrepreneurs accompagnés ?

2. Entrepreneur :

2.1 Expériences professionnelles :

Quel est votre cheminement professionnel ?

Quelle est votre formation académique ?

Quelles ont été vos expériences professionnelles ?

Comment avez-vous démarré votre affaire ?

Quels sont vos sources de financement (fonds personnels, parents ou amis, fonds extérieurs, dons, emprunts) ?

Qu'est-ce qui a motivé que vous devenez entrepreneur ?

Quels sont vos défis personnels que vous voulez ou avez à relever en devenant entrepreneur ?

Depuis quand êtes-vous dans les affaires ?

Avez-vous des principes de gestion ? (croyances, valeurs, théories, etc.) ?

Dans votre carrière que feriez-vous si vous pouvez recommencer ?

Avez-vous bénéficié d'appui de la part des structures d'appui à l'entrepreneuriat ?

Etes-vous prêts à les recommander à d'autres ?

2.2 Cercle familiale nucléaire :

Quel est le métier de votre père, votre mère, vos frères et sœurs ?

Quelles ont été leurs influences sur votre cheminement ?

Y a-t-il d'autres personnes dans votre vie qui vous ont marqué, qui ont eu une influence sur votre cheminement, sur ce que vous faites aujourd'hui ?

2.3 Equipe de gestion :

Qu'attendez-vous des gens avec qui vous travaillez ?

Quelle appréciation faites-vous de votre équipe (leur engagement, compétences, esprit d'initiative, d'innovation) ?

Dans votre carrière, que feriez-vous si vous devez recommencer ?

Quels sont les éléments les plus importants qui font d'une entreprise une véritable source de revenus et d'emplois ?

2.4 Réseautage

Avez-vous un réseau de contact ?

Quelle est l'importance de ce réseau sur vos affaires ?

2.5 Perspectives :

Comment voyez-vous l'avenir de votre entreprise ?

Quels seront les plus grands défis, les grands enjeux ?

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

N°	Nom et Prénoms	Provenance	Titre
1	Louis M. Dussault	Centre d'Entrepreneuriat et d'Essaimage/Université du Québec à Chicoutimi	Directeur Général
2	Isabelle Maltais	Centre d'Entrepreneuriat et d'Essaimage/Université du Québec à Chicoutimi	Conseillère
3	Steeve Côté	Fonds d'Entraide Communautaire Inc. et Cercles d'Emprunt du Saguenay Lac-St-Jean	Conseiller en crédit communautaire
4	Carole Simard	Fonds d'Entraide Communautaire Inc. et Cercles d'Emprunt du Saguenay Lac-St-Jean	Conseillère en crédit communautaire
5	Stéphanie Fortin	Fonds d'Entraide Communautaire Inc. et Cercles d'Emprunt du Saguenay Lac-St-Jean	Conseillère en crédit communautaire

N°	Nom et Prénoms	Provenance	Titre
6	Eric Dubois	Fonds d'Entraide Communautaire Inc. et Cercles d'Emprunt du Saguenay Lac-St-Jean	Conseiller en crédit communautaire Consultant
7	Réjean Pilote	Centre Local de Développement de la Ville de Saguenay	Conseiller aux projets d'économie sociale et de développement local
8	Didier Lods	DL Homme de maintenance	Consultant
9	Camil Morin	Société d'Ade au Développement des Collectivités du Fjord Inc.	Coordonnateur développement local
10	Christian Desgagné	Perséides Technologie	Président-Directeur Général
11	Martine Bourgeois	Centre de Solidarité Internationale du Saguenay Lac-St-Jean	Directrice générale
12	Guillaume Tremblay	Coopérative Etudiante de l'Université du Québec à Chicoutimi	Responsable informatique
13	Saïdou Ouédraogo	Fédération des Caisses Populaires du Burkina	Directeur du Réseau et Développement
14	Keren Genest	Fonds Communautaire d'Emprunt de la Mauricie	Conseillère en crédit communautaire
15	Julie Colbert	Fonds Communautaire d'Emprunt de la Mauricie	Coordonnatrice générale
16	Annie Ta	Corporation de développement de l'Est	Conseillère en gestion
17	Lorraine Bureau	Fonds d'Emprunt Communautaire Féminin Projets Communautaires des Laurentides	Directrice générale
18	Christine Sirois	Centre Local de Développement de la MRC de Charlevoix-Est	Coordonnatrice Approche territoriale intégrée
19	Alain Bridault	ORION Coopérative de recherche et de conseil	Directeur Recherche et Services conseils
20	Claude Giles	UPA Développement international	Consultant
21	Marie Fall	Université du Québec à Chicoutimi	Professeure Département des Sciences Humaines
22	Bakary Traoré	Société de coopération pour le développement international	Coordonnateur
23	Dominique LeBlanc	VEGA Groupe Conseil en GRH pour l'épanouissement des potentiels	Directrice
24	Pierre Touzel	Association des Clubs d'Entrepreneurs Etudiants du Québec	Directeur au Développement
25	Paul Lavoie	Association des Clubs d'Entrepreneurs Etudiants	Coordonnateur soutien aux Clubs

N°	Nom et Prénoms	Provenance	Titre
		du Québec	d'Entrepreneurs Etudiants
26	Carole Verreault	Caisse d'économie solidaire/Centre de services Québec	Coordonnatrice Services aux entreprises collectives
27	Hélène Larose	Mouvement Québécois de la Qualité	Coordonnatrice à la formation
28	Pierre Gougeon	Office Franco-Québécois pour la Jeunesse/Section du Québec	Chargé de programme
29	Lysiane Randriamarolahy	Fonds d'Emprunt Economique Communautaire Québec	Conseillère en crédit communautaire
30	Simone Roussas	Entreprendre Lycée	Animatrice Logistique
31	Benoit Lapointe	Réseau Québec du Crédit Communautaire	
32	Ernest Kadja	AFRIKAFFAIRES Import/Export	Directeur