

SEED DOCUMENT DE TRAVAIL n° 24

**Méthodes et Instruments d'Appui
au Secteur Informel
en Afrique Francophone**

Carlos Maldonado
Cheikh Badiane
Anne-Lise Miélot

Programme focal de promotion de l'emploi
par le Développement des Petites Entreprises
Département de la création d'emplois
et de l'entreprise



Organisation Internationale du Travail • Genève

Copyright © Organisation internationale du Travail 2004
Première édition 2004

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

BIT
Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone
Genève, Bureau international du Travail, 2004

ISBN 92-2-213094-4

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par email: pubvente@ilo.org ou par notre site web: www.ilo.org/pblns

Imprimé en Suisse

Préface

Ce présent document est consacré à l'examen des expériences menées par le BIT en Afrique, en matière de promotion des activités économiques informelles. Il constitue le complément pratique d'une série de publications récentes réalisées par le BIT, et portant sur son expérience dans ce domaine au cours de ces dernières années¹. Lancée dans le courant des années 80, le programme d'appui aux petits producteurs urbains a permis de tester des approches et de nourrir une réflexion systématique au sujet des méthodes de promotion économique et sociale dans le secteur informel.

Face à la crise du développement du début des années 80, qui s'est traduite par l'application de programmes drastiques d'ajustement structurel et une montée en puissance du chômage, nombre de gouvernements africains se sont adressés au BIT pour qu'il les aide à formuler des programmes d'appui destinés à tirer davantage profit des opportunités du secteur informel. En effet, celui-ci s'est avéré l'un des rares secteurs à fournir une issue à la crise de l'emploi, aux limites d'un secteur moderne exsangue et d'un secteur privé alors quasi inexistant. A la fois productive et redistributive, l'économie informelle a joué et joue encore un rôle appréciable d'intégration et de régulation sociale, fonctions pour lesquelles l'Etat s'est précisément révélé défaillant, voire impuissant. Capable de flexibilité et d'adaptation, valorisant l'esprit de solidarité et l'initiative individuelle, le travail indépendant et la mobilisation des ressources propres, l'économie informelle porte en elle les germes de son extraordinaire vivacité, qui s'inscrit aux antipodes du modèle de développement préconisé par les élites qui favorisaient l'étatisme et le fonctionnariat au détriment de l'émergence d'une classe d'entrepreneurs privés. Ce sont ces différents mécanismes de fonctionnement et ses potentialités que le BIT s'est attaché à comprendre et à valoriser à travers ses multiples programmes d'appui.

Les stratégies et méthodes appliquées en Afrique, notamment francophone, ont reposé sur un certain nombre de principes directeurs, une philosophie explicite de développement, des instruments et outils d'action qui ont été progressivement introduits et améliorés au contact de la réalité. Ces méthodes se sont affinées au fil des ans, si bien qu'à présent, on en connaît mieux les potentialités à valoriser, les difficultés à surmonter et les approches à privilégier. Certains d'entre eux ayant été suffisamment validés, il est à présent apparu nécessaire et opportun de les systématiser. C'est le sens de ce document dont l'objectif est de tenter d'explicitier les principes de méthodes ainsi que les instruments d'appui qui ont été progressivement appliqués au cours de ces deux dernières décennies par le BIT.

Naturellement, le dynamisme et l'évolution constante des réalités de l'économie informelle exige une recherche permanente visant à adapter les méthodes d'intervention à une réalité économique, sociale et politique riche et complexe, et de surcroît, en mutation permanente. C'est dire que le propos ne prétend guère embrasser ce que l'ensemble d'acteurs du développement s'efforcent de mettre en oeuvre dans ce domaine, et qui constitue une oeuvre demandant des efforts considérables de coordination inter-institutionnelle, tâche à laquelle s'attelle, fort heureusement ces dernières années, le "Comité de donateurs pour le développement de la Petite entreprise" dans lequel le BIT joue un rôle actif.

L'objet de ce document est plutôt d'apporter une modeste contribution à l'oeuvre immense que constitue la compréhension des dynamismes en cours dans l'économie informelle, ainsi que les approches les plus à même d'y promouvoir l'emploi, les revenus et les conditions de travail décent, sans pour autant compromettre ses capacités à générer des emplois. En effet, seule une bonne connaissance de la réalité et des acquis des initiatives passées ou en cours permettra aux nombreux intervenants et autres acteurs du développement, gouvernements ou organismes de coopération intéressés aujourd'hui par le secteur informel, d'y agir efficacement. L'intérêt d'une capitalisation réside dans le fait qu'elle permet de disposer d'une base d'information sur les expériences passées, les approches essayées et les résultats obtenus, ainsi

¹ On citera notamment les publications suivantes, réalisées sous la direction de Carlos Maldonado: "Le secteur informel en Afrique face aux contraintes légales et institutionnelles", Genève 1999; et "L'économie informelle en Afrique: structures, dynamique et politique": à paraître.

que les bonnes pratiques dont on peut rapidement tirer profit sans avoir besoin de réinventer la même démarche, si tant est que celle-ci a été déjà initiée dans des contextes analogues et systématisée en vue d'être réappropriée.

Ce document est subdivisé en six chapitres. Le premier chapitre est consacré aux caractéristiques et à la portée du secteur informel. Il permet de passer en revue plusieurs questions préalables avant d'aborder le contexte de développement de l'économie informelle, mettant en évidence ses différentes dynamiques, ses potentialités et ses contraintes.

Le deuxième chapitre examine les objectifs que le BIT s'est fixé d'atteindre à travers son intervention dans le secteur informel, ainsi que la stratégie globale mise en place à cette fin.

Le troisième chapitre s'attache à l'examen des moyens d'action déployés par le BIT, depuis les travaux de recherches et d'enquêtes, jusqu'aux projets de coopération technique sur le terrain, en passant par la mise en oeuvre de services consultatifs.

Le quatrième chapitre se focalise sur les instruments d'appuis développés fil des années dans une démarche itérative et avec la participation effective des opérateurs du secteur informel acteurs et bénéficiaires des programmes d'appui. Ce chapitre permet de passer en revue les éléments constitutifs du système d'appui direct avec ses acquis et ses limites parmi lesquelles l'action au niveau micro-économique n'est pas des moindres.

Le cinquième chapitre s'attache à l'examen du cadre institutionnel et de son importance dans les actions de promotion du secteur informel, que ce soit en termes de politique macro-économiques pour la création d'un environnement favorable au développement des micro et petites entreprises ou du renforcement des capacités institutionnelles des acteurs par la mise en place de structures représentatives et/ou de dialogue telles que par exemple les Chambres de métiers, les Directions de la micro et petite entreprise artisanale, etc; selon les pays.

Enfin, le sixième chapitre est consacré à une forme d'appui et de coopération appelée à se développer. Il s'agit de la mise en place de réseau sous-régionaux d'échanges permettant de favoriser les transferts et les échanges de savoirs et d'expériences entre petits producteurs de différents pays dans une perspective Sud-Sud, contribuant ainsi à élargir l'horizon des petits producteurs.

Ce document est le fruit de multiples collaborations. Une première ébauche en a été préparée avec le concours d'étudiants stagiaires de l'Université de Grenoble, dont le produit fut présenté dans un cycle de formation au Centre International de Formation de Turin en 1995. Depuis lors, ceux qui avaient participé à ce cours, ainsi que de nombreux autres intervenants dans le secteur de la micro et petite entreprise ont souvent relancé le BIT, dans le but de pouvoir disposer d'un guide en appui à leurs activités. Ce document a été conçu dans cette perspective. Il s'adresse à divers publics depuis les responsables de services gouvernementaux qui ont un rôle important à jouer dans la promotion du secteur informel, en passant par les ONGs et autres acteurs de terrain au contact des réalités quotidiennes des opérateurs informels, jusqu'aux responsables des associations de producteurs du secteur informel eux-mêmes. On espère qu'il contribuera à fournir à chacun des éléments concrets et utiles pour l'action.

Dédicaces et remerciements aux artisans et à leurs groupements, associations et fédérations qui ont contribué à l'avancement des méthodes de promotion et développement de leurs métiers et organisations de base.

Kees van der Ree

Directeur (a.i.)

Programme focal de promotion de l'emploi
par le développement des petites entreprises

Table des matières

| | Page |
|---|------------|
| PREFACE | iii |
| CHAPITRE I | 1 |
| Le secteur informel: notions, caractéristiques et portée | 1 |
| I. Tendances de l'expansion du secteur informel | 1 |
| II. Ajustement structurel et économie informelle | 3 |
| CHAPITRE II | 19 |
| Les objectifs à atteindre et la stratégie globale | 19 |
| I. L'amélioration du potentiel productif | 19 |
| II. Favoriser l'organisation des producteurs et des travailleurs | 23 |
| III. L'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire | 25 |
| IV. L'amélioration du bien-être des acteurs du secteur informel | 27 |
| CHAPITRE III | 31 |
| Les moyens d'action du BIT | 31 |
| I. Les travaux de recherche: études et enquêtes | 31 |
| II. La mise en oeuvre de services consultatifs | 35 |
| III. Les projets de coopération technique: objectifs et méthode | 36 |
| CHAPITRE IV | 63 |
| Les instruments de l'appui direct aux petits producteurs du secteur informel | 63 |
| I. Les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MECs) | 63 |
| II. Les bases d'appui | 81 |
| III. La formation | 99 |
| CHAPITRE V | 119 |
| L'environnement institutionnel | 119 |
| I. Un cadre institutionnel et réglementaire inadapté | 119 |
| II. Promouvoir un système institutionnel adapté | 122 |
| III. Le rôle des différentes parties prenantes | 131 |
| CHAPITRE VI | 143 |
| La création de réseaux sous-régionaux d'échanges | 143 |
| I. La promotion des échanges d'expériences | 143 |
| II. La création d'un réseau sous-régional d'artisans en Afrique | 146 |
| III. Un programme sous-régional d'appui: le PACTE (Policy and Voice for MSEs) | 146 |
| BIBLIOGRAPHIE | 155 |
| TABLEAUX: | |
| Tableau 1: Taux d'urbanisation dans les pays en voie de développement | 3 |
| Tableau 2: Approche participative et intégrée d'appui à l'économie informelle | 64 |

CHAPITRE I

Le secteur informel: notions, caractéristiques et portée

I. Tendances de l'expansion du secteur informel

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.

En Afrique², les estimations indiquent que, au cours de ces quelques dix dernières années, le travail informel a représenté près de 80 pour cent de l'emploi non agricole, plus de 60 pour cent de l'emploi urbain et plus de 90 pour cent des emplois nouveaux en Afrique. En Afrique subsaharienne, le secteur informel représente les trois quarts de l'emploi non agricole, contre deux tiers environ il y a dix ans, soit une augmentation spectaculaire. Pour les femmes dans cette région, le secteur informel représente 92 pour cent de l'ensemble des possibilités d'emploi en dehors de l'agriculture (contre 71 pour cent pour les hommes).

En Amérique latine, la proportion de l'emploi informel urbain par rapport à l'emploi urbain total est passée de 52 pour cent en 1990 à 58 pour cent en 1997. Cette augmentation serait liée, d'une part, à la croissance de la population active suite à des facteurs démographiques, à une augmentation du taux d'activité, en particulier des femmes, et à une forte migration des zones rurales vers les villes, et, d'autre part, à la contraction de l'emploi dans l'économie formelle. Concernant la composition, on a observé une augmentation de l'emploi dans les micro et petites entreprises, suivie d'une augmentation de l'emploi indépendant et d'une augmentation plus modeste du travail domestique. Au total, suite à l'adoption par plusieurs pays d'Amérique latine d'une définition ramenant le seuil de 10 à 5 travailleurs, la taille estimée de l'économie informelle est passée de 58 à 48 pour cent de l'emploi urbain total.

En Asie, la proportion des travailleurs informels est comprise entre 45 et 85 pour cent de l'emploi non agricole, et entre 40 et 60 pour cent de l'emploi urbain. Cependant, dans certaines régions de l'Asie de l'Est, notamment en République de Corée, à Hong-Kong (Chine) et à Singapour (Chine) on a observé un recul de l'économie informelle parallèlement à l'expansion du secteur manufacturier et industriel et à la création résultante d'emplois dans l'économie formelle. Le rôle joué à ce niveau par l'importance accordée à l'éducation et à la formation, qui a permis à la main d'œuvre de répondre à la demande croissante de travailleurs qualifiés, mérite d'être souligné.

Par ailleurs, les tentatives récentes d'estimation de la contribution de l'économie informelle au PIB situent cette contribution entre 7 et 38 pour cent du PIB total dans 14 pays de l'Afrique subsaharienne, entre 16 et 32 pour cent en Asie et entre 12 et 13 pour cent au Mexique.

Ces quelques illustrations donnent une idée de la place de l'économie informelle dans l'économie de la plupart des pays en développement. Elle est non seulement le principal pourvoyeur d'emplois, mais sa contribution au produit national tend à s'accroître en se plaçant souvent en deuxième position après l'agriculture, mais devant le secteur moderne. Il ne mobilise pour ce faire que ses propres ressources. De

² Les estimations qui suivent sont tirées du rapport du BIT "Travail décent et économie informelle", Rapport VI, CIT, 90ème session 2002.

façon générale, les caractéristiques majeures du fonctionnement et de la contribution de l'économie informelle au développement des pays d'Afrique subsaharienne peuvent être synthétisées ainsi³:

- i) elle représente une fraction importante, sinon prépondérante, de l'emploi urbain (entre 50 et 80 pour cent);
- ii) elle est en expansion constante, voire accélérée, dans la plupart des villes du continent (taux proche de 10 pour cent par an);
- iii) sa contribution au PIB est également significative: la part des activités informelles non-agropastorales étant estimée entre 14 et 62 pour cent;
- iv) son apport relatif au produit national est cependant nettement inférieur à celui relatif à l'emploi, si bien que la productivité du travail est très faible;
- v) le revenu tiré de l'exercice de l'activité traduit une forte disparité (par activité, niveau technologique, statut occupationnel et par sexe), allant d'un revenu de subsistance, inférieur au SMIG, à des niveaux supérieurs au revenu moyen national par habitant; néanmoins le poids des faibles revenus pèse sur la rémunération médiane qui, dans certains pays, est inférieure au salaire minimum;
- vi) la production des établissements informels a pour principal débouché la satisfaction des besoins des ménages dont la consommation des biens et services informels (alimentation et habillement surtout) tend à diminuer à mesure que leur revenu s'accroît;
- vii) le capital initial de l'entreprise est financé pour l'essentiel par l'épargne personnelle et des apports familiaux (entre 75 et 98 pour cent du total) alors que les investissements ultérieurs proviennent surtout des revenus tirés de l'activité; cependant, la grande majorité des entrepreneurs ne réinvestit pas, d'où leur technologie rudimentaire, le faible potentiel d'innovation, de diversification et d'amélioration de la qualité de leurs prestations;
- viii) l'apprentissage artisanal demeure un important dispensateur de formation et d'emploi pour les jeunes laissés-pour-compte du système scolaire; en dépit de ses limites et de ses insuffisances, les apprentis y trouvent une structure d'accueil favorisant les habitudes de travail et les relations professionnelles utiles à la pratique d'un métier;
- ix) les tendances qui se dégagent en terme de composition sectorielle sont la prédominance du commerce (typiquement entre 50 et 75 pour cent) et la faible part des activités de production (entre 10 et 30 pour cent); le secteur tertiaire informel urbain concentre entre 65 et 90 pour cent des unités économiques;
- x) les petits établissements appartiennent essentiellement à des travailleurs indépendants (entre 56 et 80 pour cent) qui font parfois appel à des aides familiaux ou à quelques apprentis; la part des micro-entreprises embauchant des salariés relativement stables demeure très faible (entre 5 et 20 pour cent);
- xi) la participation des femmes est analogue, voire supérieure, à celle des hommes (entre 40 et 69 pour cent); elles s'adonnent toutefois à des activités de commerce et de service faiblement productives et rémunératrices n'exigeant qu'un capital très modeste; le revenu des femmes est nettement inférieur à celui des hommes;
- xii) l'économie informelle devient de plus en plus hétérogène et recèle de multiples formes d'activité et d'insertion dans le système productif; de ce fait leur potentiel de croissance est très inégal.

³ Source: C. Maldonado et B. Gaufryau: *Etat, économie informelle et démocratie en Afrique subsaharienne*, à paraître. Voir Ch. XI, Conclusion.

Au vu de ce qui précède, l'on comprend que la promotion du secteur informel soit aujourd'hui l'un des sujets majeurs des politiques de développement dans les pays en développement. Pour autant, les objectifs, politiques et stratégies envisagés ici et là sont loin d'être consensuels.

Dans cette section, on définira en premier lieu le secteur informel en tant que phénomène macro-économique. Les caractéristiques globales de ce secteur seront ensuite examinées. Enfin les dynamiques internes au secteur informel seront décrites pour pouvoir apprécier l'importance et la portée de son rôle au niveau économique et social.

II. Ajustement structurel et économie informelle

L'exode rural ininterrompu qui se poursuit depuis plus de trente ans dans les pays en développement a provoqué un phénomène de surpeuplement urbain. C'est dans ces pays que l'urbanisation a été la plus rapide; en 1970, un quart de la population vivait dans les villes et, en 1995, cette proportion a atteint les 37.6 pour cent. En termes relatifs, ce sont les pays d'Amérique latine qui possèdent les taux d'urbanisation les plus élevés, comparables à ceux des pays développés (voir tableau 1).

Tableau 1: Taux d'urbanisation dans les pays en voie de développement (en pourcentage de la population totale)

| Années | 1950 % | 1970 % | 1995 % |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| Afrique | 14.7 | 23 | 34.3 |
| Asie | 16.8 | 24.8 | 36.9 |
| Amérique Latine et Caraïbes | 41.6 | 57.4 | 74.2 |

Source: OIT: L'avenir de l'emploi en milieu urbain. Deuxième conférence des Nations Unies sur les établissements humains, Turin, 1996.

L'explosion urbaine est due à l'exode des campagnes vers les villes, surtout dans les petits centres urbains, mais aussi à la croissance démographique naturelle. Ces tendances démographiques ont une implication importante en matière d'emploi et de pauvreté. En effet, 328 millions de personnes viendront grossir les rangs de la force de travail urbaine entre 1990 et 2010. Le secteur informel est devenu le principal employeur face à un sous-emploi et un chômage galopants. Dans les pays africains situés au sud du Sahara de même qu'en Amérique latine, il emploie plus de la moitié de la main-d'oeuvre urbaine. En Inde et au Pakistan, le secteur industriel informel produit entre 70 et 75 pour cent de la production industrielle totale du pays⁴. Si le secteur informel a pris une telle importance, c'est que depuis le début des années 80, de nombreux pays en voie de développement ont souffert de la baisse des prix des matières premières à l'exportation, de la récession des pays industriels, des taux d'intérêt élevés de la dette extérieure et du tarissement des prêts. Ils ont alors instauré des politiques d'ajustement successives qui ont mis à mal leur économie⁵. On peut identifier au moins trois étapes d'ajustement:

⁴ OIT: *L'avenir de l'emploi en milieu urbain*. Deuxième conférence des Nations Unies sur les établissements humains, Turin, OIT, 1996.

⁵ BIT: *Le travail dans le monde*, Genève, 1992.

- Les premières politiques étaient déflationnistes et visaient à réduire le déficit de la balance des paiements. Les classes moyennes et les couches sociales urbaines pauvres ont été les plus touchées par les suppressions d'emplois, la détérioration des services publics et la réduction des subventions à la consommation.
- Les effets néfastes de la stabilisation sur le bien-être social ont entraîné dans un deuxième temps la mise en oeuvre d'une politique moins attachée à la déflation et plus axée sur la stimulation de l'économie par la déréglementation et la privatisation. Ces politiques, génératrices de nouvelles tensions sur le marché du travail ont encore entraîné une expansion des activités informelles en milieu urbain.
- Le troisième type de politique s'attachait à restructurer l'économie en profondeur et à lui donner une base solide de croissance économique. On s'est aperçu que les préoccupations sociales doivent être prises en compte parce que la croissance future dépend d'une population en bonne santé, d'une force de travail bien nourrie et instruite. Toutefois, les nombreuses contraintes structurelles persistent encore et inhibent le développement d'une démocratie authentique.

Aujourd'hui, après les échecs successifs connus par les différentes politiques, les Etats et les aides internationales prennent conscience, face au bilan décevant de l'industrialisation, notamment en Afrique, du potentiel que représente l'économie informelle. Il serait, à ce stade, judicieux d'examiner le développement du potentiel que recèle le secteur informel à la lumière de l'évolution de l'offre autant que de la demande solvable.

En ce qui concerne l'offre, les activités modernes urbaines sont capitalistiques et n'ont pas permis d'absorber l'excédent de main-d'oeuvre; cette dernière, pour survivre, s'est alors tournée vers des activités appartenant au secteur informel car certaines d'entre elles sont d'accès facile. En parallèle à cette approche par l'offre, il convient aussi de développer une approche prenant en compte les facteurs liés à la demande car les différentes couches de la population, dans leur grande majorité, satisfont à leurs besoins grâce au secteur informel.

Les fonctionnaires et les travailleurs du secteur moderne sollicitent les biens et les services en provenance de ces unités économiques. Les petits artisans, les commerçants, les paysans et les fonctionnaires ou travailleurs du secteur moderne sont en effet des clients à faible pouvoir d'achat qui y trouvent des articles et des services à des prix moins élevés qu'ailleurs.

Les institutions gouvernementales, les grands magasins ou les industries représentent, en revanche, une clientèle marginale. Cela est dû à la faible qualité des produits et services offerts par le secteur informel; de plus, la concurrence du secteur moderne est présente, notamment pour les commandes importantes que les petites unités économiques ne peuvent satisfaire.

La récession des années quatre-vingt et la phase d'ajustement qui l'a suivie ont contribué à accélérer le phénomène de l'informalisation de l'économie car de nombreuses entreprises du secteur moderne ont alors été obligées de comprimer leurs effectifs ou de réduire fortement les salaires. Ainsi en Afrique subsaharienne, l'emploi dans le secteur non structuré a progressé de 6.7 pour cent par an de 1980 à 1985. Dans la plupart des pays d'Afrique⁶ et d'Amérique Latine⁷, en dépit d'un comportement différencié, le marché du travail s'est adapté à ses mutations structurelles par une expansion de l'emploi dans le secteur informel, accompagnée d'une baisse des salaires et des gains. Cinq formes principales d'ajustement ont été observées jusque là, traduisant une adaptation du marché du travail à ce déséquilibre important et croissant: une réduction de l'exode rural, une augmentation du chômage visible, un recul

⁶ Dharam Ghai: *“Croissance dans l'OCDE: Lutter contre le chômage en milieu urbain dans les pays en développement”*, Paris, 1989.

⁷ OIT: *Panorama Laboral'95*, n° 2, Oficina Regional para la América latina y el Caribe, Lima, 1996.

ou une stagnation de l'emploi dans le secteur moderne, une expansion de l'emploi dans le secteur informel accompagnée d'une baisse des salaires et des gains. Il n'existe que des données quantitatives limitées permettant de préciser les aspects quantitatifs et le rôle joué par les divers ajustements. Mais les analyses permettent néanmoins de montrer que l'un des principaux moyens d'adaptation du marché du travail a été l'expansion du secteur informel. Vu la croissance que l'économie urbaine a connue depuis une dizaine d'années, il est certain que l'expansion du secteur informel s'est accompagnée d'une baisse des gains et des salaires moyens: il faut donc supposer une tendance croissante au partage du travail, au sous-emploi et à une baisse de la productivité dans ce secteur.

2.1. Secteur informel et mondialisation

Dans un contexte de mondialisation de la production et de recherche d'une compétitivité accrue, les entreprises du secteur moderne ont eu de plus en plus recours à la sous-traitance et décentralisent leur processus de fabrication par souci d'économie. Elles cherchent à réduire leurs charges et à assouplir leurs méthodes à tout prix.

Cette stratégie n'est pas sans effets sur les entreprises du secteur informel: elle leur donne, d'une part, la possibilité de bénéficier de certains progrès techniques du secteur moderne; mais elle soustrait, d'autre part, à la réglementation des activités qui étaient autrefois exécutées par des travailleurs du secteur moderne en rendant l'emploi plus précaire. La mondialisation de l'économie entraîne une recomposition du secteur informel et chacune des strates qui le composent s'en trouve modifiée⁸.

Ainsi, face à la concurrence des importations, *la petite industrie manufacturière souffre*.

Cependant, le processus de satellisation des grandes entreprises lui offre de nouveaux marchés au travers de la sous-traitance orientée vers le travail à domicile et les petits ateliers informels. Mais, dans ce cas, la relation de travail s'adapte aux modalités de paiement à la pièce et les conditions de travail se précarisent car elles ne bénéficient guère des prestations sociales en vigueur dans le secteur moderne.

Par ailleurs, certains services informels prendront de l'importance à l'avenir car ils sont, de par leur nature, consommables immédiatement et sur place et, par conséquent, moins soumis à la concurrence externe. Cependant dans la mesure où leur rationalisation et leur échelle leur permettront d'opérer en entreprises avec des technologies plus performantes, ils seront progressivement absorbés par la sphère de production capitaliste. Certains perdureront de façon informelle et d'autres vont se développer en complément de l'offre faite par les établissements modernes ou stimulés par la dynamique du développement local.

Le commerce informel au détail bénéficiera sans doute des flux d'importations. Il jouit en effet d'une grande flexibilité et d'une capacité certaine à s'adapter aux changements du marché. Il sait de plus comment s'intégrer aux diverses chaînes de distribution jusqu'au consommateur final. Cependant, il y a un risque de saturation de ce secteur et de concurrence des formes plus modernes de distribution qui laisse planer un doute sur son avenir.

La mondialisation est donc une source d'opportunités pour le secteur informel mais également un facteur de risques et d'incertitudes. Elle constitue un facteur d'aggravation de la vulnérabilité des petites entreprises qui fonctionnent déjà dans un environnement précaire. Cette précarité constitue l'une des caractéristiques du secteur informel, représentative de la fragilité de la situation de ses acteurs. Ce sont ces caractéristiques que l'on examinera dans une section ultérieure pour mieux cerner la nature et les contours des activités informelles. Mais au préalable, un examen des multiples définitions du secteur s'avère opportun.

⁸ BIT: *Rapport préliminaire. Task Force sur le secteur informel, document de travail, ENT/MAN, Genève, 1997.*

2.2. L'économie informelle: un phénomène difficile à définir

L'économie informelle peut se définir du point de vue historique comme une réponse spontanée d'une proportion majoritaire et croissante des travailleurs aux limites d'absorption du secteur industriel moderne, du secteur public et du secteur rural. Limites qui s'expliquent par l'échec des modèles de développement appliqués jusqu'à présent. Elle représente une composante de développement économique et social pour atténuer les effets du chômage et de la baisse de pouvoir d'achat de ménages, puisque ces activités offrent une large gamme de services et de biens à bon marché, plus accessibles à la population. Mais, c'est justement parce qu'il couvre une large palette d'activités et possède des formes d'organisation hors normes que le secteur informel apparaît comme inclassable.

2.2.1. Notions descriptives

Une notion élaborée du secteur informel fondée sur une stratégie orientée vers l'emploi est apparue pour la première fois en 1972 dans un rapport du BIT sur le Kenya ⁹. On y mettait en évidence l'existence d'une importante population de travailleurs pauvres qui produisent des biens et des services sans que leurs activités soient reconnues, enregistrées, protégées ou réglementées par les pouvoirs publics. Le secteur informel kenyan a une productivité marginale, possède un rendement économique certain et permet de gagner des revenus même s'il souffre de la simplicité des techniques employées, du faible montant du capital et du manque de liens avec le secteur structuré. En dépit de la diversité des métiers que renferme le secteur informel, ces activités représentent une façon d'accomplir les choses et il est possible de les caractériser de la façon suivante:

- ce sont des activités faciles d'accès;
- elles ont recours aux ressources locales;
- les entreprises sont de propriété familiale;
- l'échelle des opérations est restreinte;
- les techniques sont à forte densité de main-d'oeuvre et adaptées à la dotation de ressources;
- les qualifications s'acquièrent en dehors du système officiel;
- les marchés échappent à tout règlement et sont ouverts à la concurrence,
- les activités exercées sont avant tout fondées sur le travail et l'initiative individuels

Les métiers de cette nature sont dans une large mesure ignorés, rarement encouragés, souvent réglementés et parfois activement découragés par les pouvoirs publics.

L'étude portant sur le Kenya a permis de déterminer que les activités du secteur informel ne sont pas des activités exercées par des habitants temporaires et des migrants occasionnels. Pour maints chefs de familles, comme pour nombre de femmes des villes, ce secteur fournit la seule possibilité de gain dont ils disposeront jamais. De plus, les agents économiques du secteur informel apportent une contribution substantielle aux revenus urbains et leurs activités représentent un complément indispensable au développement du secteur structuré. En dépit de l'ingéniosité et de la débrouillardise dont font preuve les intéressés, il est surprenant de constater combien le secteur est peu connu et combien les pouvoirs publics se sont montrés trop peu soucieux de leur apporter leur appui et leurs encouragements.

En outre, malgré de nombreuses études menées durant ces vingt dernières années, l'unanimité n'est toujours pas faite sur une définition conceptuelle satisfaisante. Les désaccords persistent en effet sur les types d'activités, d'unités économiques de catégories de travailleurs qu'elle englobe. Néanmoins,

⁹ BIT: *Emplois, revenus et égalité, stratégie pour accroître l'emploi au Kenya*, Genève, BIT, 1975.

les spécialistes sont parvenus à un certain consensus sur la notion statistique décrivant les caractéristiques du secteur.

2.2.2. La définition statistique du secteur informel

La Quinzième Conférence internationale des statisticiens du travail, réunie en janvier 1993 au BIT, a élaboré un certain nombre de normes et de directives permettant de distinguer, d'un point de vue statistique, le secteur informel du secteur formel.

L'objectif de la collecte de données est de mettre en place un système complet et fiable de statistiques sur l'emploi. L'amélioration des statistiques du travail est cruciale car celles-ci doivent permettre la planification, l'élaboration et l'évaluation de politiques mais aussi la prise en compte des activités informelles dans la comptabilité nationale. La résolution adoptée par la Conférence demandait à ce que des statistiques, aussi complètes que possible, soient réunies sur:

- i) le nombre total d'unités du secteur informel, classées selon diverses caractéristiques structurelles, afin de connaître la composition du secteur et d'en définir certains segments;
- ii) l'emploi total dans ces unités, notamment le nombre de personnes occupées en fonction de critères socio-démographiques, leurs conditions d'emploi et de travail;
- iii) la production et les revenus créés par les activités du secteur informel, si possible à partir de données relatives à la production et aux opérations connexes;
- iv) d'autres caractéristiques de fonctionnement du secteur informel, en particulier les relations internes et celles établies avec le secteur moderne.

Afin de permettre la comparaison internationale, la résolution recommande qu'une attention particulière soit accordée au caractère compatible des statistiques sur le secteur informel avec d'autres données économiques et sociales connexes mais aussi avec les données de la comptabilité nationale. D'autre part, les données sur le secteur informel doivent pouvoir être collectées de façon régulière afin de faciliter la comparaison temporelle. L'action poursuivie au Bénin par le BIT à travers le Programme d'études et d'enquêtes sur le secteur informel (PEESI) s'inscrit dans le sens de cette recommandation.

Le secteur informel peut être décrit, d'une façon générale, comme un ensemble d'unités produisant des biens ou des services en vue principalement de créer des emplois et des revenus pour les personnes concernées. Ces unités, ayant un faible niveau d'organisation, opèrent à petite échelle et de manière spécifique, avec peu ou pas de division du travail et de capital en tant que facteurs de production. Les relations d'emploi, lorsqu'elles existent, sont surtout fondées sur l'emploi occasionnel, les liens de parenté ou les relations personnelles et sociales plutôt que sur des accords contractuels comportant des garanties en bonne et due forme.

A des fins statistiques, le Système de comptabilité nationale des Nations Unies établit que les entreprises du secteur informel font partie du secteur institutionnel des ménages en tant qu'entreprises individuelles. Celles-ci sont différenciées des sociétés et quasi-sociétés par l'organisation juridique des établissements (personne morale) et par le type de comptabilité tenue. De plus, l'appartenance au secteur informel est définie indépendamment du lieu de travail, du degré d'utilisation de capital fixe, de la durée effective de l'entreprise (permanente, saisonnière ou occasionnelle) et du caractère principal ou secondaire des activités du propriétaire.

La résolution distingue les entreprises informelles de personnes travaillant pour leur propre compte des entreprises d'employeurs informels. Les entreprises informelles de *personnes travaillant pour leur propre compte* sont définies comme des entreprises individuelles appartenant à des personnes travaillant pour leur propre compte et gérées par elles, seules ou en association avec des membres du même ménage ou de ménages différents. Elles peuvent employer des travailleurs familiaux et des salariés de manière occasionnelle, mais n'emploient pas de salariés de manière continue.

Les entreprises d'*employeurs informels* sont des entreprises individuelles appartenant à des employeurs et gérées par eux, seuls ou en association avec des membres du ménage ou de ménages différents. Elles peuvent être définies selon un ou plusieurs des critères suivants: taille des unités inférieure à un niveau déterminé d'emploi, non-enregistrement de l'entreprise ou de ses salariés. La limite de taille varie selon les pays et la branche d'activité économique considérée. Le critère d'enregistrement se réfère aux formes spécifiques de la législation nationale. Ainsi, les salariés et les apprentis peuvent être considérés comme déclarés si la relation d'emploi est soumise au droit du travail en vigueur.

Les activités ne sont pas nécessairement réalisées avec l'intention délibérée de se soustraire au paiement des impôts, d'enfreindre la législation du travail ou d'autres dispositions administratives. Par conséquent, le concept des activités informelles devrait être différencié de celui des activités de l'économie dissimulée ou souterraine.

Pour des analyses spécifiques, il est possible d'élaborer des définitions plus précises du secteur informel au niveau national en introduisant d'autres critères sur la base des données recueillies. Le système de collecte pourrait également fournir des données pour l'élaboration et le suivi des programmes d'assistance et des politiques de soutien destinées spécifiquement à l'ensemble ou à une partie du secteur informel en vue d'augmenter le potentiel de production et les possibilités d'emploi et de création de revenus des micro-entreprises, d'améliorer les conditions de travail ou la protection sociale et juridique des travailleurs, de mettre au point une réglementation appropriée et de promouvoir l'organisation des producteurs et des travailleurs du secteur informel¹⁰.

2.2.3. Définition opérationnelle d'économie informelle

Par économie informelle on entend un ensemble hétérogène de pratiques marchandes répondant à des critères spécifiques d'organisation, de fonctionnement et d'investissement des unités économiques qui évoluent dans un cadre juridique et institutionnel à caractère hybride. Ce dernier résulte à la fois de l'ordre légal étatique et des formes d'organisation traditionnelles enracinées dans les cultures locales. L'économie informelle s'organise autour des petites activités de transformation, de services et de commerce dotées de structures et de logique propres qui, en dernière analyse, demeurent subordonnées à celles qui priment sur le marché. De ce fait, les pratiques informelles induisent des effets appréciables en termes d'intégration économique et de régulation sociale. De surcroît, ces activités contribuent de manière significative à la production nationale, à l'emploi, à la distribution des revenus, si modestes soient-ils, ainsi qu'à la formation des jeunes et à la satisfaction des besoins de la population¹¹.

Il est toutefois difficile d'adopter une définition opérationnelle unique du secteur informel adaptée à toutes les perspectives de recherche (statistique, économique, sociologique ou juridique) et à toutes les situations locales. On le constatera au vu des échantillons utilisés dans diverses études publiées au cours des deux dernières décennies. Il reste que les constats faits sur les opérateurs économiques sont convergents et traduisent bien la réalité de leurs rapports avec la loi, les institutions et l'environnement économique.

Il convient néanmoins de préciser que la non-existence de l'emploi socialement et juridiquement protégé est un trait caractéristique du secteur informel. Du fait de l'absence de contrats de travail, qui obligent l'employeur à s'acquitter des charges fiscales et des cotisations de sécurité sociale pour le compte de ses salariés, les conditions dans lesquelles ces unités emploient de la main-d'oeuvre rémunérée reposent sur les relations personnelles en l'absence de toute garantie des institutions sociales reconnues.

¹⁰ A ce sujet, il serait utile de consulter C. Maldonado: *Manuel méthodologique pour mener des enquêtes auprès des unités économiques informelles*, Genève, BIT, 1998. L'annexe III est entièrement consacrée à ces méthodes.

¹¹ Voir C. Maldonado et B. Gaufryau, op.cit.

Différentes options ont été utilisées pour définir le secteur informel de manière opérationnelle. La méthode suivie en général consiste à retenir les critères définissant les établissements modernes et à considérer comme informels les établissements ne répondant pas à ces critères. A cette approche résiduelle du secteur informel, on peut chercher à substituer une approche positive multicritère comportant des variables d'ordre économique et social ainsi que juridico-institutionnel.

A l'instar du recensement conduit au Bénin, si un établissement ne pratique pas une activité moderne par nature¹² et vérifie simultanément au moins les trois premiers des cinq critères suivants, il sera considéré a posteriori comme informel:

- a) appartient à une personne physique ou à une association de personnes (ce qui exclut le statut juridique de société ou de quasi-société comme les coopératives d'artisans);
- b) ne tient pas de comptabilité suivant un plan comptable exigé par l'Etat (mais peut tenir un cahier de commandes ou un cahier d'achats-ventes);
- c) effectif de salariés permanents inférieur à cinq (ce qui ne signifie pas à plein temps, mais employé de manière relativement régulière); effectif des apprentis et des aides-familiaux égal ou supérieur au nombre de salariés;
- d) n'est pas inscrit au registre du commerce ou n'a pas d'agrément pour son fonctionnement;
- e) n'est pas affilié au régime de la sécurité sociale ou ne s'acquitte pas des cotisations sociales.

Le premier et les deux derniers critères sont typiquement d'ordre juridico-institutionnel puisqu'ils ont trait respectivement au statut juridique, à l'enregistrement administratif de l'entreprise et à la protection sociale. Le deuxième critère s'applique au mode de gestion de l'établissement, alors que le troisième, concernant l'importance des salariés et la participation d'autres catégories de main-d'oeuvre au processus de production, est d'ordre économique et social.

2.3. Les dynamiques à l'oeuvre dans le secteur informel

Le secteur informel est constitué par un ensemble de très petites unités de production et de distribution, généralement implantées dans les zones urbaines des pays en voie de développement¹³. Ces unités appartiennent essentiellement à des travailleurs indépendants, à leur propre compte, qui emploient une main-d'oeuvre familiale et un nombre très réduit de salariés et d'apprentis.

Ces unités ne possèdent que des capitaux modestes et, en conséquence, leur productivité est faible. Leur main-d'oeuvre est peu qualifiée et les techniques utilisées sont rudimentaires. Elles ne procurent dans leur grande majorité que des revenus minimes, irréguliers et instables.

Ces unités sont rarement déclarées et échappent aux statistiques officielles; elles se situent en marge de toute institution et ne sont pas reconnues, réglementées ou soutenues par l'Etat. Elles fonctionnent en dehors de toute protection sociale, législation du travail et organisation syndicale. Les unités économiques informelles opèrent très souvent dans des conditions insalubres et dangereuses.

Au-delà de cette description générale, il ne faut pas oublier que le secteur informel peut prendre des aspects différents suivant les pays, voire suivant les villes, d'où la difficulté de donner une définition précise. Néanmoins, certaines caractéristiques globales se retrouvent quel que soit le lieu. Pour

¹² L'exercice d'une activité moderne par nature se rapporte aux professions libérales, aux activités agréées dans l'enseignement ou la santé, aux industries chimiques et pétrolières, électricité et eau, transports ferroviaires et aériens, agences et transitaires, banques, assurances et services aux entreprises.

¹³ BIT: *Le dilemme du secteur non structuré Rapport du Directeur Général* à la 78^e session de la Conférence internationale du Travail, Genève, BIT, 1991.

comprendre les atouts et les faiblesses de ce secteur économique, il faut appréhender quelles sont les propriétés intrinsèques des entreprises et des travailleurs y appartenant.

2.3.1. Hétérogénéité des unités économiques

- Il existe une certaine hétérogénéité du secteur informel qui comprend des travailleurs indépendants aussi bien que des petites entreprises employant de la main-d'oeuvre. Entre ces petites entreprises assez prospères et les petits métiers qui ne font que vivre, il existe une vaste gamme d'activités (ex: échoppes, laveries, entreprises de transport). Les disparités constatées sont notables: certains travailleurs sont dans le dénuement le plus total, d'autres gagnent plus que le salaire minimal et un petit nombre parvient même à recruter des salariés sur une base plus ou moins permanente et à réinvestir ses gains. Par ailleurs, certaines activités exigent un capital minimal au départ comme les petits ateliers d'artisanat ou les taxis, alors que d'autres n'ont besoin que de fonds très réduits (ex: vente ambulante). Néanmoins, en règle générale, elles sont exclues du système financier moderne.
- Ainsi, la grande hétérogénéité du secteur informel résulte de facteurs tels que l'insertion différenciée dans les marchés des biens, du travail et du capital. Des micro-entreprises manufacturières prospères cohabitent avec de petites unités de commerce qui ont du mal à survivre. Les modalités d'exercice et la viabilité économique des activités rend difficile le choix d'une politique et d'une stratégie uniques en réponse aux besoins et attentes de tous les agents du secteur informel.

L'hétérogénéité du secteur informel peut se comprendre au travers de quatre variables: les formes de propriété, le degré de mobilité des unités économiques, l'utilisation du facteur travail, la capacité d'accumulation.

2.3.1.1. Les formes de propriété

L'entreprise individuelle ou familiale est un établissement qui appartient à un seul individu ou aux membres d'un ménage qui organisent la production des biens et services à caractère marchand dans le cadre des rapports de coopération familiale.

La propriété de type associatif (ou précoopératif) ou l'entreprise appartient à plusieurs personnes physiques associées sans que l'entreprise soit régie par le statut de société. Les formes d'association, de coopération et de distribution des gains varient suivant la nature des activités, le type d'apport personnel et le nombre de participants.

Les autres formes de propriété sont des entreprises appartenant à une autre personne que celle qui la fait tourner. Le propriétaire délègue le contrôle en contrepartie d'un salaire fixe ou d'une rémunération (au pourcentage) des bénéfices dégagés.

La forme dominante dans le secteur informel reste la propriété de type individuel ou familial, les entrepreneurs ne cherchant pas à créer une entreprise dans une optique de rentabilisation du capital ou d'emploi salarié mais dans le but d'un revenu de survie. La conséquence de ce phénomène est une atomisation de l'offre de biens et de services. Ceci empêche les entreprises de profiter des économies d'échelle et des moyens de production plus performants. Les petits producteurs ne peuvent pas faire face à une demande importante, l'offre par unité étant faible: leur accès à certains marchés est donc fortement limité. Toutes ces limites mettent en cause la viabilité économique des établissements informels.

2.3.1.2. Le degré de mobilité des unités économiques

Les établissements sédentaires: ces unités économiques connaissent une relative stabilité sur le marché. Elles semblent répondre à des critères plus marqués par des raisons économiques, telles la fréquentation de la clientèle, la proximité des sources d'approvisionnement, la complémentarité entre

activités de transformation ou les services. On retrouve ces unités dans les activités manufacturières (textile, alimentation, bois, métal) et dans le secteur tertiaire (commerce de détail, restauration, services de réparation).

Les établissements semi-sédentaires concernent les activités sises dans un endroit fixe et public mais qui ne disposent pas d'infrastructures physiques pouvant être closes. C'est le cas pour les commerçants disposant d'un étal ou d'ateliers pour exposer leurs marchandises et les moyens de production pour les artisans. Ces moyens sont retirés et rangés en lieu sûr, comme un entrepôt ou à la maison, lorsque l'activité doit être suspendue le soir. La majorité des activités se situent dans le petit commerce de détail touchant les denrées alimentaires, le textile, les articles d'hygiène et de pharmacie. Ce sont surtout des activités féminines, qui ont pour rôle principal de chercher des gains pour le ménage, ayant un caractère principal ou d'appoint.

Les femmes se voient contraintes d'emprunter des filières non marchandes d'apprentissage d'un métier dans le foyer (savoir-faire culinaire et couture notamment). Les activités semi-sédentaires étant étroitement dépendantes des tâches ménagères et du temps que les femmes peuvent libérer pour l'exercice des activités marchandes, leur implantation obéit à la même logique de répartition que celle des foyers à bas revenus dans les villes.

Les activités ambulantes et itinérantes: ce sont les activités pour lesquelles le titulaire se déplace dans des espaces publics à la recherche de clients en vue d'écouler ses produits ou rendre un service marchand. Elles concernent les commerçants ambulants mais aussi certains artisans de services, les transports urbains et inter-urbains. Là encore, on note l'importance du petit commerce de détail fournisseur des biens de consommation aux ménages urbains. Ses avantages comparatifs sont nombreux par rapport aux établissements modernes: proximité du client, subdivision du produit vendu en unités accessibles aux clients, changement rapide des articles offerts pour tester la réponse du consommateur. Cependant, deux freins peuvent entraver son développement: un environnement économique défavorable et la marge dérisoire qui découle des prix pratiqués et qui rend impossible un processus d'accumulation. En effet, la multitude de petits négociants contraint ces derniers à baisser leur prix et donc le bénéfice sur les articles. Les maigres bénéfices réalisés sur un petit volume de marchandise rémunèrent mal les efforts consentis et le temps investi.

Pour ce qui touche à la localisation des activités, on peut souligner qu'elles structurent et occupent l'espace de façon différente au cours de la journée et des jours ouvrables, suivant la nature des cycles économiques et les saisons. Le facteur déterminant de localisation des activités itinérantes et ambulantes obéit à la concentration et à la proximité des clients. A la recherche du consommateur potentiel, les parcours journaliers s'organisent autour des sous-espaces urbains différenciés par la fréquentation ou l'intensité de passage de la clientèle. La clientèle n'étant pas uniforme, sa nature détermine le type de produits ou services, y compris le transport.

2.3.1.3. L'utilisation du facteur travail

Les travailleurs du secteur informel peuvent être classés en plusieurs catégories selon leur situation dans l'emploi: les patrons, les associés, les salariés (occasionnels et permanents), les dépendants non salariés (aides familiaux et apprentis). Ainsi, on peut voir comment se structure cette main-d'oeuvre en recourant à des classifications par variables.

Il faut clairement distinguer *le statut des travailleurs à leur propre compte et ceux travaillant pour des micro-entreprises informelles*. Dans ce second cas de figure, les micro-entreprises peuvent faire appel à un effectif plus ou moins permanent de salariés, car elles sont dans une situation relativement moins précaire que les unités économiques mobiles. Elles ont recours à deux catégories de main-d'oeuvre: apprentis et travailleurs familiaux, synonymes de ressources bon marché dont la présence est déterminante pour le bon fonctionnement de ces entreprises. Les pratiques spécifiques d'embauche de ces entreprises garantissent la flexibilité du processus de production et une grande capacité d'adaptation

au marché, susceptibles de leur apporter un surplus de compétitivité. Mais les entreprises se voient privées d'une main-d'oeuvre qualifiée et stable, ce qui peut leur nuire à moyen terme.

D'après les variables socio-démographiques, les jeunes sont fortement représentés au sein des travailleurs informels. En effet, plus de la majorité des travailleurs ont moins de 30 ans. Les femmes représentent une proportion importante des aides familiaux mais sont notablement sous-représentées dans la strate des micro-entreprises: elles ont en effet des difficultés à rassembler des ressources pour l'établissement d'une entreprise et le recrutement de main-d'oeuvre permanente. Elles subissent de plus les contraintes liées à la maternité et à l'impossibilité d'avoir une certaine indépendance, à l'égard de leur mari ou de leur famille.

Le recours à la main-d'oeuvre infantile (enfants de moins de 14 ans) est une réalité surtout manifeste au niveau des apprentis, des aides familiaux et des salariés occasionnels.

Les salariés se situent majoritairement dans le secteur des services puis de la production et enfin de la construction et du commerce. Les apprentis se concentrent surtout dans les activités de transformation et les services.

En ce qui concerne *le niveau d'éducation et de formation*, deux points sont à souligner:

- une proportion non négligeable de travailleurs n'ont aucune instruction formelle dans chaque catégorie de main-d'oeuvre;
- pour chaque niveau d'instruction considéré, la proportion d'hommes formés est en règle générale plus élevée que le nombre de femmes, et le nombre de femmes analphabètes est supérieure à celui des hommes.

Cette absence d'instruction, même élémentaire, se retrouve au niveau des entrepreneurs. Très peu de travailleurs savent lire, écrire, compter et cette situation est un handicap pour l'expansion des unités économiques. La formation, et le recyclage permanents des travailleurs du secteur informel constituent, par conséquent, la condition *sine qua non* pour le renforcement des capacités et le maintien de ces personnes dans leurs activités de façon productive et durable.

2.3.1.4. La capacité d'accumulation

Il est intéressant d'appréhender comment les unités économiques informelles utilisent le facteur capital, notamment en ce qui concerne son accumulation, i.e. la croissance du capital initial. L'installation le plus souvent à domicile, le processus de travail réalisé avec des outils simples et des avances des clients ou des fournisseurs, réduisent les fonds nécessaires à l'établissement d'une unité économique. D'autre part, afin que l'unité économique puisse perdurer et se développer, il faut que les moyens de production dont elle dispose soient non seulement renouvelés mais aussi accrus au fur et à mesure que les besoins se font sentir.

D'une façon générale, les études sur le secteur informel révèlent, qu'en majorité, il y a contraction du capital et que le taux moyen de croissance annuelle du capital est proche de zéro, voire négatif¹⁴. La branche d'activité qui connaît la croissance annuelle la plus forte est le commerce de détail, ce qui se justifie par le fait que l'immobilisation est majoritairement réalisée en faveur des stocks de marchandises dont le taux de renouvellement est assez élevé. Un handicap majeur dont souffre le secteur informel est celui de la sous-capitalisation des établissements, contrainte difficile à surmonter puisque les équipements performants sont en général importés. Il faut une injection à la fois importante et sélective du capital pour gagner le pari de la productivité et de la compétitivité. En outre, le niveau de capital initial influence les investissements ultérieurs. Il existe souvent une corrélation positive

¹⁴ Maldonado, C., Cassehouin, C., Moustapha, DM: *Analyse des résultats de l'enquête des unités économiques du secteur informel urbain du Bénin*, BIT, Genève, 1996.

significative entre le capital de départ et les investissements ultérieurs, les unités les plus capitalisées étant celles qui s'équipent le plus ensuite et renforcent leur position de départ.

Il existe un lien entre l'accroissement de capital et les recettes, et par conséquent le chiffre d'affaires. Un chiffre d'affaires élevé permet une épargne plus importante susceptible d'être destinée en totalité ou en partie à l'acquisition de nouveaux équipements. L'impact du chiffre d'affaires sur l'investissement est positif. Toutefois, c'est la composition de la valeur ajoutée propre à chaque activité qui détermine la part que l'entrepreneur peut consacrer aux investissements.

La croissance annuelle moyenne nulle du capital signifie qu'il n'y a pas de reproduction de l'outil de travail, ce qui pose de sérieuses limites au développement des entreprises. Pour accroître leur capital, les entrepreneurs font majoritairement appel aux circuits financiers informels qui ne sont pas à même de mobiliser des crédits individuels très conséquents. Les entraves que rencontrent les entrepreneurs pour accéder aux prêts bancaires officiels gênent de ce fait énormément l'expansion de ces unités économiques.

2.3.2. Vulnérabilité des unités économiques

Les opérateurs économiques qui exercent des activités informelles s'appuient sur des réseaux institutionnels parallèles qui peuvent souffrir d'un manque de moyens. Ainsi, n'ayant pas accès au marché moderne des capitaux, les entreprises du secteur informel doivent faire appel à des sources de financement certes plus adaptés, mais aux conditions plus onéreuses. De même, il est impossible pour ces entreprises de recourir en justice pour demander l'exécution des contrats.

D'autres exemples peuvent être pris à titre illustratif dans le domaine des structures sociales: les travailleurs ne bénéficient pas d'un régime de sécurité sociale et doivent s'en remettre au bon vouloir du patron et/ou à la solidarité familiale, du groupe ou à des organismes humanitaires. Les travailleurs ne bénéficiant pas d'accès aux enseignements techniques dispensés dans les institutions officielles ou des établissements privés onéreux, apprennent leurs métiers sur le tas chez un artisan ou une artisane.

Parmi les travailleurs, trois groupes sont particulièrement vulnérables: *les femmes, les enfants et les personnes âgées*. Les femmes sont non seulement sous-représentées dans le secteur moderne, mais elles sont victimes de discriminations flagrantes: les entreprises de ce secteur ne les emploient pas car elles sont censées coûter plus cher. Dans certains pays, les femmes représentent au moins le tiers, sinon la moitié, de l'emploi total du secteur informel. La plupart d'entre elles exercent des activités peu rémunératrices de commerce et certains services qui n'exigent qu'un capital modeste et des qualifications élémentaires. Une inégalité des chances certaine sévit à leur égard.

Le sort des enfants est encore plus dramatique car ils travaillent dans des conditions déplorables et dangereuses malgré les interdictions légales. Ils sont employés dans de petits ateliers pendant de longues heures de labeur pour un salaire très faible. Les pires formes d'exploitation peuvent leur être imposées: travail forcé, prostitution, location en règlement de dettes. C'est pour survivre que les familles les plus pauvres ont recours au travail de leurs enfants, mais cela n'a pour effet que de perpétuer la misère en empêchant les jeunes générations d'acquérir l'instruction indispensable qu'il leur faudrait pour obtenir un emploi une fois adulte.

Les personnes âgées connaissent de graves difficultés pour subvenir à leurs besoins lorsqu'elles ne possèdent pas de pensions de retraite et doivent travailler à leur propre compte. Mais, même lorsqu'elles ont droit à une pension, celle-ci peut se révéler insuffisante et elles doivent alors s'adonner au petit commerce de détail ou à un métier artisanal: dans ce cas, ce travail constitue un appoint à leurs ressources limitées. Ces personnes restent néanmoins exposées aux risques de maladies, et ce sans couverture sociale aucune.

2.3.3. Les principales contraintes pesant sur le secteur informel

En dépit de leur hétérogénéité, la grande majorité des unités économiques ont un point commun: leur vulnérabilité. Elles souffrent de sérieuses carences qui tiennent, d'une part, à la nature des activités et à leur mode de fonctionnement (contraintes endogènes) et, d'autre part, à l'environnement économique et institutionnel dans lequel elles évoluent (facteurs exogènes). Les obstacles auxquels se heurtent ces unités économiques pour réaliser leur potentiel productif peuvent ainsi se regrouper en quatre grandes catégories:

- i) une série de carences résultant d'une faible dotation de facteurs de production: des technologies rudimentaires et obsolètes, une main-d'oeuvre peu qualifiée et instable, une échelle d'opérations réduite exclut les effets positifs de la division technique du travail et des économies d'échelle, ce qui se traduit en une **faible productivité** du travail;
- ii) des contraintes résultant des mesures de politique discriminatoires en matière d'accès aux ressources productives (compétences techniques et services financiers notamment) à l'information, aux marchés organisés, aux infrastructures et services publics; cette position défavorable par rapport aux entreprises modernes agit au détriment de **la compétitivité** du secteur dans son ensemble;
- iii) l'exclusion des structures institutionnelles qui assurent la **reconnaissance, la protection juridique et sociale**, aggravent la vulnérabilité et le caractère semi-légal d'une proportion considérable de la population active;
- iv) l'isolement et le manque d'organisation des petits producteurs se traduit par une absence de **capacités de négociation** face au système institutionnel et aux règles de jeu dictées par le marché¹⁵.

Pour surmonter un tel éventail d'obstacles, des politiques appropriées à la nature de chacun des problèmes relevés devraient pouvoir être trouvées. Il faudra en particulier créer un environnement économique et institutionnel relativement exempt de mesures discriminatoires, modifier et simplifier le cadre légal et réglementaire, assouplir les pratiques administratives qui freinent la dynamique des activités et diminuent leur capacité de générer des emplois. En complément, il conviendra de mettre en oeuvre des programmes d'appui spécifiques pour pallier aux déficiences intrinsèques de ce secteur en allouant pour cela des fonds publics. Nous reviendrons plus loin sur ces mesures de politique.

2.3.4. Les potentialités du secteur informel

Bien qu'il subit de nombreuses contraintes, le secteur informel recèle de nombreux atouts qui lui confère des avantages comparatifs pour les politiques de développement:

- il possède une plus grande flexibilité de création d'emploi puisque cette dernière n'est pas entravée par des barrières réglementaires;
- les ressources propres de nature diverse sont mobilisées afin de créer et de faire fonctionner l'entreprise;
- il est capable d'opérer des adaptations technologiques en accord avec les besoins du marché visé et une diversification de l'offre par une réponse rapide aux changements de la demande;
- l'utilisation des biens produits sur le territoire national dans les processus de fabrication;
- l'implantation d'unités du secteur informel sur tout le territoire leur confère une importance stratégique dans le processus de décentralisation et de la production institutionnelle;

¹⁵ Maldonado, C. et Hurtado, M: *El sector informal en Bogotá. Una perspectiva interdisciplinaria*, OIT, MTSS, SENA, 1977.

- il contribue également à fournir des biens et des services adaptés aux besoins des populations, notamment aux ménages à faibles revenus;
- il rend possible une valorisation des ressources humaines exclues des instituts de formation officiels grâce à l'apprentissage et au transfert de compétences techniques sur le tas.

Après avoir précisé quelle était la nature du secteur informel, les contraintes qu'il subit et les potentialités qu'il recèle, il convient à présent de mieux appréhender certaines dynamiques à l'oeuvre dans les pays d'Afrique noire en ce qui a trait aux modalités de fonctionnement et à l'impact de son action sur le plan économique et social.

2.4. Le secteur informel vu au travers de différentes dynamiques¹⁶

Ce secteur est essentiel aux sociétés africaines parce que ses dynamiques permettent de mettre en oeuvre de nouveaux liens et de restructurer un tissu social malmené par les tensions et les fractures que ces sociétés subissent depuis quelques décennies. Parmi les domaines dans lesquels l'économie informelle s'est particulièrement illustrée par ses dynamiques multiformes on peut noter, entre autres, le commerce, l'artisanat alimentaire et les services financiers informels. Ils sont à l'origine d'une recomposition profonde des marchés de biens et de capitaux embrassant des circuits économiques au-delà des frontières du pays.

Le commerce informel. Il est souvent énoncé que la faiblesse de la croissance du secteur industriel dans les pays africains est liée à l'étroitesse du marché intérieur, aggravée par la concurrence de biens introduits de façon clandestine aux frontières. Le petit commerce est un vaste secteur où les transactions et le trafic informels de marchandises ont connu une croissance remarquable. Il est une source de bénéfices très largement distribués. Il fournit du travail aux petits artisans, amortit les tensions sociales engendrées par la crise, permet l'accumulation de capital à certains agents afin de diversifier leur affaire, garantit le maintien d'un certain niveau de vie en proposant des biens manufacturés bon marché aux couches de la population disposant de ressources modestes. De plus, il s'opère une redistribution de gains moyennant l'acquittement des droits et taxes au sein d'un système parallèle qui rend possible les flux clandestins.

Pendant, tout n'est pas qu'avantage autour des circuits commerciaux parallèles et il existe des conséquences négatives autant pour les balances commerciales et de paiement que pour l'Etat qui se voit privé de recettes fiscales. En outre, les entreprises industrielles et commerciales subissent le contrecoup de la contrebande du commerce informel, qui se traduit par la mévente de leurs produits, la chute du chiffre d'affaires et à terme de l'emploi.

Pris dans des contradictions structurelles qui s'accroissent au fil des jours, l'Etat, prenant la mesure des conséquences négatives qui découleraient d'un contrôle administratif et fiscal accru du commerce informel, a choisi, en règle générale, la politique du laissez-faire.

Les filières de l'artisanat alimentaire. Elles sont très nombreuses (maïs, manioc, mil, arachide, poisson, fruits, ..) et opèrent en étroite relation avec d'autres secteurs économiques. C'est dans ce secteur que l'on assiste davantage à l'émergence d'une dynamique économique, sociale et culturelle avec des réponses échappant aux réponses institutionnelles et industrielles classiques. Ce secteur tient un rôle structurant puisqu'il a dû s'adapter à la nécessité de nourrir une population urbaine croissante et dont les habitudes changent. Le nombre croissant de lieux de vente montre que beaucoup de jeunes et de femmes se tournent vers cette activité, qui, il ne faut pas l'oublier, dépend du pouvoir d'achat des citoyens. Les filières alimentaires ont dû s'adapter aux nouveaux styles de vie des citoyens, dont les pratiques

¹⁶ Maldonado C.: *Analyse des résultats du recensement national des établissements économiques urbains du Bénin*, BIT, Genève, 1994.

alimentaires, notamment en dehors du domicile, ont évolué rapidement. En ce sens, l'artisanat alimentaire a un rôle stratégique et agit comme facteur structurant de l'économie urbaine. En effet:

- l'artisanat alimentaire comprend un tissu dense de micro et petites entreprises qui mobilisent les ressources et les capacités techniques locales;
- il génère une gamme étendue de services complémentaires, notamment en amont de la transformation (agriculture, pêche, réseaux de collecte et de commercialisation des produits) ou en appui direct de celle-ci (forgerons, potiers, vanniers, menuisiers fournissant les outils);
- il organise la consommation alimentaire citadine et tisse un réseau relationnel (liens avec les agriculteurs et les commerçants grossistes-détaillants, échanges avec le client-consommateur, avec les prestataires de services de sous-traitance);
- il permet l'émergence de nouvelles formes de solidarité au sein des groupements de femmes qui s'associent pour maîtriser les fonctions d'approvisionnement, de transformation, de distribution, d'épargne sous forme de tontines. Certaines productrices engagent une main-d'oeuvre extérieure qu'elles rémunèrent.

La prolifération des unités individuelles comporte cependant un risque de saturation et jette une ombre inquiétante sur son avenir en termes de rentabilité du travail et, par conséquent, de formation du capital. Mais les nombreux atouts dont sont parées les filières artisanales agro-alimentaires et les effets d'entraînement intersectoriels qu'elles engendrent plaident pour une relance de ce sous-secteur qui reste l'un des rares à potentialités d'emploi et une source indéniable d'innovation et de développement endogène.

Les services financiers informels. Ils se sont progressivement mis en place au service des petites activités marchandes et des ménages. Les banques commerciales sont effectivement incapables de satisfaire les besoins des petits opérateurs économiques et des petits investisseurs. Elles possèdent une réglementation contraignante qui permet de sauvegarder leur solvabilité et leur liquidité disponible, mais qui ne fait qu'accroître les difficultés des petits producteurs épargnants qui, sans garanties ou apport personnel, ne peuvent pas bénéficier de crédits.

Face à cela, tontines ou banquiers ambulants mobilisent l'épargne et distribuent des crédits ou les sommes collectées. Ce système est fondé sur la confiance mutuelle (la parole donnée) et l'entraide, ce qui n'empêche pas une grande efficacité et un esprit d'innovation certain pour répondre précisément aux besoins des clients par de multiples combinaisons, suivant les cas et les circonstances. Dès lors, ces derniers pourront faire face à des dépenses sociales urgentes, dénouer une transaction commerciale ou financière, voire consentir un investissement productif. Dans un pays comme le Bénin, leur dynamisme et souplesse se sont révélés d'un grand secours lors de la crise financière qui a secoué le pays (effondrement du système bancaire nationalisé), bien qu'un tel engouement ait donné lieu à d'inévitables escroqueries. Des services de change opèrent même sur le marché parallèle grâce aux devises issues du commerce avec les pays voisins.

Il apparaît donc clairement que de nouvelles dynamiques émergent, instaurées par des couches populaires qui cherchent à s'affirmer socialement et à s'insérer de façon créative dans un marché de plus en plus ouvert aux échanges mondiaux avec les moyens dont ils disposent. Leur prise en compte dans la recherche de solutions alternatives globales, soit les politiques économiques et les réformes institutionnelles, apparaît désormais comme une exigence incontournable. Et ceci, d'autant plus que les politiques d'ajustement et l'accélération du processus de mondialisation de l'économie et d'ouverture des marchés vont modifier encore profondément la structure du secteur informel et réassigner certaines tâches en fonction des différentes dynamiques.

Il conviendrait donc de mettre en oeuvre des politiques et des programmes d'appui appropriés visant à surmonter les contraintes identifiées, à tirer partie des potentialités internes et à accompagner les dynamiques émergentes.

2.5. Conclusion

Le secteur informel est devenu au cours des trois dernières décennies, une composante structurelle indispensable des pays en développement car il fournit une contribution essentielle à l'emploi, au plan économique et social, à l'amélioration du savoir-faire de la main d'oeuvre. Ce secteur s'est développé dans un contexte de crise et d'ajustement structurel qui avait mis les économies des pays en développement à mal. La flexibilité et la capacité d'adaptation dont il jouit lui ont permis de jouer un rôle fondamental dans la régulation des crises et des tensions sociales, fonctions pour lesquelles l'Etat s'est révélé défaillant, voire impuissant.

Cependant, il reste encore de nombreux domaines dans lesquels il convient d'investir afin de mieux comprendre les dynamiques qu'engendre le secteur informel en pleine recomposition et améliorer les conditions de travail et de vie des agents économiques. A partir des années 1980, le BIT a été invité par de nombreux pays d'Afrique, notamment d'expression française, à mettre en place des programmes et des projets dans ce but. C'est à partir d'une synthèse des résultats de ces différentes méthodes et moyens d'actions que les chapitres suivants ont été élaborés avec, comme visée, la systématisation et l'amélioration des approches d'appui aux entrepreneurs informels.

CHAPITRE II

Les objectifs à atteindre et la stratégie globale

L'économie informelle offre les seules opportunités au niveau économique et social pour une part croissante des couches sociales les plus démunies puisque, grâce à la large palette d'activités dont elle dispose, elle génère de nombreux emplois et revenus. Cependant, ce secteur souffre de carences spécifiques: faiblesse de sa productivité, nombreuses contraintes légales et institutionnelles entravant sa compétitivité, faiblesse de sa capacité d'organisation et de négociation institutionnelle.

Au terme de plusieurs années d'études et d'intervention pilote dans le secteur informel, le BIT, tout en reconnaissant la nécessité d'un approfondissement des connaissances dans ce secteur, a mis l'accent sur quatre objectifs de portée stratégique globale visant à permettre aux opérateurs du secteur informel d'accroître leur productivité et d'améliorer leurs conditions de travail¹⁷:

- un accroissement de la productivité du capital humain et du capital matériel utilisés par une mise en valeur des ressources humaines, l'accès facilité aux financements, aux marchés de la consommation, et aux services des entreprises;
- une adaptation progressive du cadre institutionnel aux conditions d'exercice des activités et l'assouplissement des modalités d'application des normes juridiques et fiscales;
- l'amélioration de la capacité de négociation des travailleurs grâce à la formation de groupements susceptibles de les représenter au niveau institutionnel;
- un relèvement du niveau du bien être des acteurs du secteur informel en mettant en place des structures sociales appropriées.

Ces objectifs doivent être poursuivis simultanément car, sans cadre réglementaire approprié, les mesures pour améliorer le potentiel productif et accroître les revenus des agents du secteur informel ne pourront pas donner de résultats probants. De même, les mesures visant à améliorer la situation des groupes les plus pauvres ne pourront avoir d'effet durable si elles ne sont pas intégrées dans un effort plus global d'accroissement de la productivité et de promotion des capacités créatrices d'emplois. Enfin, il faut souligner que ces objectifs n'ont pas de chances d'aboutir si les opérateurs du secteur informel ne sont pas suffisamment organisés pour défendre leurs intérêts.

I. L'amélioration du potentiel productif

Les unités économiques informelles souffrent d'un manque de débouchés lié à leur faible productivité mais aussi à leur incapacité à proposer une offre plus diversifiée et de qualité. Pour pallier cela il convient d'améliorer les conditions dans lesquelles les capitaux et les ressources humaines sont exploités.

¹⁷ BIT: *Le dilemme du secteur non structuré*. Rapport du Directeur Général, Conférence internationale du Travail, 78^e session, Genève, 1991.

1.1. Elargissement des marchés pour les petits producteurs

L'handicap principal des entreprises du secteur informel réside dans l'insuffisance de la demande en provenance de consommateurs réels ou potentiels. Plus de 50 pour cent des avis exprimés par les entrepreneurs dans des enquêtes révèlent en effet, que le rétrécissement de la clientèle et la concurrence excessive sont les problèmes les plus graves que rencontrent les producteurs sur le marché. Ceci est lié à des facteurs macro-économiques (répartition du revenu, pouvoir d'achat et solvabilité de la clientèle), au manque de crédibilité (prix et délais), de fiabilité (qualité technique) et d'hygiène des produits. Lorsque ces problèmes seront palliés, les entreprises pourront accéder à des marchés agrégés, certes plus exigeants, mais plus stables et plus solvables, et demander de meilleurs prix pour leurs biens et services.

En plus des améliorations techniques que les producteurs peuvent apporter à leurs produits, il est également indispensable d'accroître la demande de biens et de services qui leur est adressée. Cette demande, une fois élargie, proviendrait de quatre types de clientèle:

La population urbaine pauvre: cette dernière ne peut désormais constituer le seul débouché ou le plus important étant donné la faiblesse de ses revenus et la saturation croissante de l'offre.

Les classes moyennes: ayant un revenu provenant du secteur moderne privé ou public, elles sont des consommateurs potentiels, mais encore faudrait-il que les petits producteurs intensifient les relations et améliorent la qualité des produits pour que ces couches constituent un débouché significatif.

Les institutions de l'Etat: elles pourraient également être acheteurs de biens et de services, notamment dans le domaine du bâtiment. Cependant, les petites et micro-entreprises du secteur informel ne sont souvent pas aptes à remplir les contrats qui pourraient être passés. D'une part, la qualité et la quantité de leurs produits sont souvent insuffisantes pour satisfaire aux normes exigées par les institutions publiques; d'autre part, elles souffrent d'un manque d'informations sur les contrats potentiels. Le manque de relations contractuelles entre les instances officielles et les entreprises informelles réside dans le système et les conditions d'octroi des marchés publics qui sont souvent défavorables aux petits entrepreneurs. De surcroît, l'Etat s'est avéré être un mauvais payeur.

La sous-traitance: à mener avec les petites et moyennes entreprises du secteur moderne, elle pourrait être une quatrième possibilité de débouché pour les petits producteurs. Mais étant donné les exigences et la puissance des entreprises du secteur moderne, les risques d'exploitation des sous-traitants sont importants et peuvent dresser une barrière au développement réel des micro-entreprises.

Les entrepreneurs du secteur informel souffrent donc d'un accès restreint aux marchés des consommateurs, d'où leur difficulté à écouler leurs productions. Le manque de bénéfices retirés de leur activité entraîne une faiblesse de moyens réinvestissables pour assurer leur expansion. Les chances d'acquisition de moyens de production plus élaborés demeurent par ailleurs bloquées en raison des difficultés d'accès aux services financiers auxquels les petits producteurs doivent faire face.

1.2. Accès aux services financiers

Les petits entrepreneurs du secteur informel ne peuvent pas accéder aux produits financiers offerts par le secteur bancaire moderne: ils ne possèdent pas les garanties suffisantes exigées par les banques pour l'obtention de prêts. En effet, les biens et les locaux utilisés par les petits producteurs sont rarement à leurs noms et, s'ils le sont, les banques leur accordent peu d'intérêt ou de valeur.

L'expérience a montré que ce n'est effectivement pas tant le coût du crédit que l'accès au crédit qui constitue un goulet d'étranglement pour les petites entreprises, comme il ressort de plusieurs enquêtes sur les petites entreprises en Afrique de l'Ouest¹⁸. Quelques-uns des petits entrepreneurs interrogés se sont plaints du niveau des taux d'intérêt, mais ils ont surtout déploré la lourdeur et la complexité des

¹⁸ BIT: *Stratégie de l'OIT pour l'entreprise*, Genève, 1996.

procédures d'octroi de crédit. Nombre d'entre eux ont déclaré qu'ils n'avaient jamais présenté de demande de crédit en raison des exigences contraignantes en matière de garanties, des procédures bureaucratiques, et de la réticence des banques à servir les petites entreprises.

Les entrepreneurs ont donc recours aux mécanismes officiels organisés au sein même du secteur par les divers opérateurs. Cependant, ces mécanismes, bien qu'efficaces, ne peuvent prêter que de petites sommes à titre individuel et ceci de façon sporadique. Ils ne peuvent pas fournir de crédits à l'échelle qui serait nécessaire pour améliorer sensiblement la capacité de production et la productivité des entreprises informelles.

Quelles solutions envisager ?

Il est clair que les banques du secteur moderne ne peuvent octroyer des prêts sans garantie solide à la base, d'autant plus que le coût de gestion des petits crédits leur est très lourd. Il faut donc permettre la mise en place d'un ou plusieurs intermédiaires financiers, dotés d'un fonds spécifique, qui pourront offrir des garanties aux banques et assurer certains services d'expertise et de conseil afin d'évaluer les risques sur les projets à financer. Ce pourrait être le rôle des mutuelles, des coopératives d'épargne et de crédit, des ONGs ou de tout autre type d'institutions pouvant assurer l'interface entre le secteur financier formel et les micro-entreprises.

1.3. L'amélioration des services et de l'infrastructure

Faute d'infrastructures adéquates et d'accès à certains services essentiels, les micro-entreprises font face à d'énormes difficultés de fonctionnement. Compte tenu de la faiblesse de leurs moyens et de la taille modeste de leurs entreprises, il s'avère nécessaire de leur faciliter l'accès à ces services à travers des structures spécifiques d'appui: location d'équipement, conception, test et diffusion de prototypes, diffusion de technologies appropriées et transfert de techniques plus productives.

Les micro-entrepreneurs sont en effet gênés dans la conduite de leurs activités du fait du manque de ces services et d'infrastructures adéquates qui peut entraver considérablement le fonctionnement des entreprises: alimentation en énergie peu fiable, routes en mauvais état, encombrements de la circulation et télécommunications médiocres; tout ceci nuit aux activités de production qui sont fréquemment interrompues.

En Afrique occidentale, les pannes d'électricité causent de graves problèmes aux petites entreprises. Dans les villes d'Afrique orientale, 68 pour cent des entreprises fonctionnent dans des locaux sans eau, ni électricité¹⁹. Les entreprises du secteur informel travaillent souvent dans des locaux insalubres et dans des conditions sanitaires déplorables. La question de l'amélioration des services et des infrastructures pose la question du mode de propriété et du statut des sites de production sur lesquels opèrent les micro-entrepreneurs. Il s'agit d'une dimension essentielle dans l'amélioration des conditions de travail, de sécurité et d'hygiène. Les risques de déguerpissement ou d'expulsion de leur lieu de travail constituent une contrainte réelle à toute volonté d'améliorer l'outil et les conditions de travail par les petits producteurs.

¹⁹ BIT: *Conditions générales pour stimuler la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises*, Conférence internationale du Travail, 85^e session, Genève, 1997.

Quelles actions entreprendre ?

Plusieurs mesures peuvent être prises à différents niveaux pour améliorer la situation des micro-entreprises. A ce niveau, le rôle des pouvoirs publics est crucial. Il s'agit pour l'essentiel de revoir les plans de dépenses publiques dans le domaine de l'urbanisation afin de pouvoir mieux intégrer les entreprises du secteur informel dans le processus de développement local et national. Les plans d'aménagement et d'urbanisation pourraient ainsi prévoir plus de terrains et de locaux pour ce secteur et aussi des aménagements pour les étals et les ateliers, notamment des installations sanitaires et en eau potable. La location / vente de telles infrastructures au profit des usagers permanents est une solution faisable, déjà mise en oeuvre dans certaines villes.

Au-delà des limites matérielles qui sont posées à leurs activités, les micro-entrepreneurs connaissent également des difficultés liées au manque d'instruction primaire, de formation technique et de formation aux techniques de gestion. Ce qui souligne la nécessité d'une meilleure valorisation des ressources humaines.

1.4. Mise en valeur des ressources humaines

Dans de nombreux pays, les méthodes de transmission des connaissances et du savoir-faire dans le secteur informel relèvent de la tradition. Ces formules possèdent de nombreux atouts: elles sont flexibles, s'adaptent aux possibilités d'emplois dans le marché du travail et prennent en compte le faible niveau d'instruction des individus formés²⁰.

Cependant, la qualité de la formation dépend de l'expérience du maître et de sa faculté à transmettre son savoir à ses apprentis. En outre, les techniques apprises par les apprentis sont adaptées au travail dans les entreprises du secteur informel où la productivité est faible et le niveau technologique bas, voire archaïque.

Si on veut intégrer les activités informelles dans le courant d'une économie moderne, productive, équitable et respectueuse de l'environnement, il faut revoir les systèmes de formation classiques pour qu'ils soient à même de dispenser des techniques plus performantes auprès des acteurs du secteur informel. On peut, par exemple, combiner l'apprentissage et les cours scolaires pour favoriser à la fois la formation et l'insertion dans le monde du travail. On facilitera ainsi la valorisation des techniques traditionnelles que l'on adaptera à certaines exigences de la vie moderne.

L'amélioration et la revalorisation des techniques en pratique dans le secteur informel sont des conditions essentielles pour que cette partie de l'économie sorte de sa situation défavorisée. Le problème reste de toucher la multitude de petits producteurs qui n'ont qu'un niveau d'instruction assez rudimentaire et qui n'ont pas le temps de se consacrer entièrement à une formation approfondie.

Quelles sont les formules à encourager?

Il est peut-être trop ambitieux de demander aux institutions officielles de formation de reconsidérer leurs programmes et leurs formations de façon radicale. Mais, on pourrait les encourager à proposer des cours supplémentaires aux travailleurs et aux entrepreneurs du secteur informel. Il est en effet urgent d'assurer leurs formations aux techniques comptables, commerciales, d'organisation de la production et de calculs des coûts, condition *sine qua non* d'une amélioration de leur productivité.

L'autre difficulté est d'atteindre l'ensemble des producteurs indépendants du secteur informel qui n'ont pas faits d'études ou/et qui n'ont pas l'envie ou le temps de suivre des cours de type scolaire. Pour faire face à ces problèmes, le BIT a préconisé et appliqué (au Mali principalement) une méthode

²⁰ Maldonado, C.: *Apprentissage et mise en valeur des qualifications dans les petits métiers en Afrique francophone*, CIADFOR (Centre Inter-africain pour le Développement de la Formation), bulletin n° 75, nov. 1985.

d'auto-formation assistée à travers ses projets d'appui. Tout en répondant aux attentes des artisans par un apport externe de connaissances, cette méthode cherche à s'appuyer sur des ressources locales et à adapter ses programmes en fonction du savoir-faire des agents économiques. La formation de base à la gestion est, par exemple, dispensée au travers d'informations simples transmises par des dessins et des saynètes. Dans un souci d'autonomisation, les transferts de connaissances entre artisans avec la mise en place de mécanismes d'auto-formation sont privilégiés. La formation est donc conçue comme un processus d'acquisition des connaissances et un processus de prise de conscience des potentialités internes au groupe concerné.

Quels sont les intérêts de l'auto-formation?

Elle permet de stimuler l'entière participation des bénéficiaires à la définition du programme et l'échange d'expériences de travail entre artisans. Elle permet d'établir une bonne adéquation entre besoins ressentis et priorités retenues, de générer la recherche de solutions adéquates avec la mobilisation de ressources disponibles localement.

De même, elle favorise l'accroissement de l'autonomie des participants, vis-à-vis des ressources fournies par l'extérieur, grâce à une meilleure maîtrise du patrimoine technique et technologique local. Les micro-entreprises peuvent ainsi parvenir à réduire leurs coûts, à introduire une souplesse et une promptitude plus grandes dans l'exécution des décisions.

Si l'on veut intégrer le secteur informel de façon pérenne à l'économie, tout en augmentant son niveau technique, il convient de favoriser une plus grande interpénétration entre les formations officielles et celles plus traditionnelles. On peut tenter d'adapter les systèmes de formation classiques en allégeant les conditions d'entrée dans les instituts officiels par exemple, ou encore lier la formation et les activités productives en utilisant des techniques traditionnelles adaptées et des matériaux locaux. On peut promouvoir des formules comme les unités mobiles de formation ou des cours du soir assurés par des institutions de l'Etat ou des institutions bénévoles.

II. Favoriser l'organisation des producteurs et des travailleurs

La philosophie guidant la mise en place des groupements préconise la formation de groupes et la solidarité au sein du secteur informel pour que ses membres prennent des initiatives en leur nom.

Cette organisation, ou son renforcement, peut effectivement avoir un triple impact:

- ▶ cela permet aux petits producteurs d'être représentés en vue d'exercer une pression auprès des instances officielles et d'avoir une influence sur leurs politiques et programmes;
- ▶ ces groupements peuvent constituer pour les gouvernements et les ONGs des interlocuteurs crédibles permettant de définir des priorités réalistes axées sur les intérêts et les vrais besoins des groupes bénéficiaires;
- ▶ de telles organisations permettent également aux petits producteurs de survivre dans un environnement hostile, grâce aux pratiques sociales d'aide mutuelle et d'entraide familiale.

Cependant, ces organisations sont souvent officieuses, non enregistrées et manquent donc de protection légale et d'accès aux banques et aux services publics. Pour surmonter ce handicap, elles pourraient passer des alliances avec des organisations officielles comme les coopératives, les syndicats ou les organisations d'employeurs²¹.

²¹ BIT: Rapport du Directeur Général. *Le dilemme du secteur non structuré*, Conférence internationale du Travail, 78^e session, Genève, 1991.

Avec quels partenaires envisager des alliances?

Les coopératives peuvent jouer un rôle extrêmement important. Elles sont fondées sur les mêmes principes et les mêmes traditions que les petites organisations: une gestion démocratique, une participation active des membres, une distribution équitable des profits. Une association avec les coopératives permettrait aux organisations d'avoir un meilleur accès au crédit, aux marchés, aux institutions juridiques et aux techniques du secteur moderne. Pour que cette association puisse exister, il faut que les gouvernements instaurent un cadre favorable. On peut à titre d'exemple citer deux mouvements féminins en Inde qui ont démarré comme mouvements coopératifs et sont maintenant reconnus en tant que syndicats: le Forum des travailleuses et l'Association des femmes pour l'emploi indépendant (SENA).

Les alliances peuvent également se faire *avec les syndicats*. Les agents du secteur informel ne constituent en effet pas la base de recrutement traditionnel des syndicats puisque ce sont des travailleurs indépendants ou familiaux. Or, seuls des organismes de type syndical sont à même d'exercer des pressions pour favoriser le changement positif des conditions de travail, bien que l'on puisse déplorer qu'ils ne jouissent que de moyens limités. La question qui se pose est de savoir si les syndicats peuvent étendre leurs actions et modifier leurs méthodes pour être plus proches des besoins des acteurs du secteur informel.

Les organisations d'employeurs ont à faire face au même défi: leurs membres ont toujours été des dirigeants d'entreprises modernes. Les entreprises du secteur moderne pourraient faire pression sur les instances officielles pour faire lever les blocages qui s'opposent au développement du secteur informel et leur permettre l'accès à certains services dont elles seules bénéficient (ex: les services médicaux). L'intégration des membres du secteur non structuré dépendra du bénéfice que les actuels membres de ces organisations pourront en tirer. Les micro-entreprises ne doivent, dans cette optique, plus être considérées comme des concurrents déloyaux ou de simples fournisseurs de pièces. Des échanges plus dynamiques entre secteur moderne et informel seront bénéfiques aux deux pans de l'économie. Le secteur moderne trouverait dans le secteur informel un marché important pour l'écoulement de sa production; le secteur informel pourrait fournir des intrants de meilleure qualité et conquérir de nouvelles parts de marché.

Une autre possibilité serait de promouvoir la reconnaissance de leurs organisations par l'acquisition d'un statut juridique conforme à la nature et aux objectifs poursuivis par les micro-entrepreneurs à travers elles. Ces objectifs étant aussi bien d'ordre économique que social, les micro-entrepreneurs ont été jusque là confrontés à la contrainte liée à l'inexistence d'un statut leur permettant de poursuivre simultanément, au sein de la même organisation, les différents objectifs à la base de leur association. Les différents types de statut disponibles à ce jour font référence tantôt à l'association (loi 1901, ne permettant pas la poursuite d'activités lucratives), tantôt à la coopérative (dont le fonctionnement ne rencontre pas toujours les préoccupations des micro-entrepreneurs) ou encore plus récemment au groupement d'intérêt économique (qui permet certes de réaliser des activités à but lucratif, mais qui ne comporte pas de dimension d'entraide sociale). En raison de l'absence de ce "statut novateur" les micro-entrepreneurs adoptent souvent des formes d'organisation qui ne leur permettent pas de poursuivre l'ensemble des objectifs qu'ils désirent. Pour y remédier, une initiative visant à créer un tel statut a été prise par le BIT au Burkina Faso, en association avec le Ministère en charge de l'artisanat et de la petite et moyenne entreprise et la coopération Allemande.

III. L'amélioration du cadre institutionnel et réglementaire

Toutes les entreprises du secteur informel ne sont pas complètement en dehors du cadre légal puisque certaines sont enregistrées ou paient des impôts. Cependant elles ne sont pas en mesure de se soumettre à toutes les prescriptions légales. Pourtant, certains entrepreneurs du secteur informel manifestent le désir de légaliser leurs activités, car cela leur permettrait, en principe, de jouir de la protection de la loi ou de l'accès au crédit bancaire, par exemple. Pour que l'intégration sociale soit efficace et durable, il faut que les coûts de respect de la légalité ne soient pas prohibitifs et que les pouvoirs publics souhaitent réellement aider les entrepreneurs, leur montrant l'intérêt de régulariser leur

situation²².

Le premier obstacle à la légalisation est la lourdeur des démarches administratives. Des formalités extrêmement longues et parfois complexes accompagnent la déclaration d'une entreprise. Le coût de l'enregistrement peut aussi constituer un obstacle de taille pour des entrepreneurs qui ne réalisent que de faibles recettes. La raison du non respect des réglementations résulte également de l'incapacité des unités économiques d'absorber les coûts supplémentaires (particulièrement le coût du travail et les coûts fiscaux), du fait de l'insuffisance de leurs ressources financières et de l'étroitesse du marché. Enfin, le manque d'information est également une raison non négligeable du non respect de certaines réglementations par les petits producteurs.

3.1. Assouplir les contraintes administratives

Ces difficultés peuvent être supprimées si les gouvernements acceptent de limiter les formalités administratives au strict minimum et s'ils réduisent les droits d'enregistrement à un montant symbolique.

Il se pose alors le délicat problème de savoir quelles sont les normes qui constituent une entrave inutile au développement du secteur informel et celles qui lui sont essentielles et doivent perdurer, notamment dans le domaine de la santé au travail et de la sécurité publique.

En ce qui concerne l'application des lois et règlements, certaines procédures qui sont justifiées pourraient être appliquées avec plus de souplesse et plus d'efficacité par les services ministériels ou municipaux concernés.

3.2. Adapter les règles fiscales

La fiscalité constitue le second obstacle à la légalisation du secteur informel. Dans la plupart des pays, ce n'est pas le système d'imposition directe qui pose problème²³. Les revenus et les bénéfices des personnes travaillant dans le secteur informel sont généralement faibles et les dispensent de ce type d'impôt. Par contre, les systèmes d'imposition indirecte se révèlent souvent incompréhensibles pour les petits entrepreneurs. En outre, la manière dont les impôts sont conçus et prélevés peut démotiver les entrepreneurs: par exemple, la création d'emplois peut être découragée si l'embauche implique une augmentation substantielle des charges fiscales de l'employeur; par exemple, les investissements seront découragés dès lors qu'on opte pour un système d'imposition basé sur le nombre de machines acquises.

La solution réside donc dans la création d'un système fiscal progressif, simple à appliquer et à comprendre, et non dissuasif.

3.3. Faciliter l'application des normes de travail

Le non-respect des normes internationales du travail dans le secteur informel tient au fait que la majorité des travailleurs sont des travailleurs indépendants ou familiaux. Cependant, certaines entreprises recrutent de la main-d'oeuvre mais elles n'appliquent pas la totalité des normes concernant la durée du travail, les congés payés, le repos hebdomadaire, le salaire minimum et les cotisations de sécurité sociale. Plusieurs raisons peuvent expliquer une telle situation:

D'une part, une stricte observation des normes les contraindrait à des dépenses supplémentaires auxquelles elles sont incapables de faire face. D'autre part, le mode de fonctionnement des entreprises fait qu'il n'y a pas de contrats écrits et exécutoires. Effectivement, les travailleurs n'exigent pas de

²² Maldonado, C.: *Entre l'illusion de la normalisation et le laissez-faire. Vers la légalisation du secteur informel?* Genève, BIT, Revue internationale du Travail, vol. 134, n° 6, 1996.

²³ Folly Céline: *La fiscalité des activités économiques informelles au Bénin*, Genève, BIT, 1993.

sécurité de l'emploi. Les relations de travail sont paternalistes et les syndicats n'ont pas cours dans les micro-entreprises. En conséquence, la durée du travail est souvent longue et le paiement des salaires est très irrégulier²⁴.

Il faut ajouter à cela un facteur culturel qui fait, qu'en Afrique, relations de travail et relations sociale ne sont pas nettement différenciées²⁵. Certes, les relations de travail sont peu standardisées, les obligations et les droits des travailleurs ne sont pas définis et l'emploi est caractérisé par l'absence de relations contractuelles. Mais ce qui est particulièrement important est que l'individu n'existe qu'en tant que membre d'un groupe, d'une famille et l'unité de production n'est jamais nettement séparée de l'univers familial.

Les entreprises du secteur traditionnel sont des entités où il est plus important de gérer des relations sociales et des services de réciprocité que des biens. Cette attitude peut également se révéler un handicap lorsque l'entrepreneur est obligé d'employer et de rémunérer des membres de sa famille qui sont insuffisamment qualifiés et donc peu productifs. La confusion qui prévaut entre milieu familial et milieu du travail permet aux chefs d'entreprises d'employer enfants, parents et relations à un moindre coût, sans respecter certaines normes.

Le problème du non-respect de la législation est donc lié à la précarité dans laquelle évoluent les micro-entreprises. Ce problème ne sera résolu que lorsque ces dernières pourront fonctionner de façon rentable dans un environnement plus stable.

3.4. Les actions à entreprendre

Néanmoins il semble que certaines normes essentielles devraient absolument être respectées et nécessitent, dès à présent, une attention particulière. On peut notamment mentionner:

Les droits fondamentaux de la personne humaine comme la liberté d'association ou syndicale, la protection contre le travail forcé et contre la discrimination, pesant sur les femmes notamment, doivent être respectés. On peut souligner ici l'importance que revêt la formation de syndicats car ce n'est qu'au travers de ce type d'organisation que les travailleurs pourront avoir assez de poids pour changer les orientations politiques en leur faveur.

La nécessité de chercher à *éliminer les formes d'exploitation* qui sévissent dans le secteur informel. On donnera en particulier la priorité à l'élimination du travail des enfants. Tâche ardue puisque les enfants travaillent souvent dans des entreprises familiales où cette pratique est difficile à déceler et à fortiori à éliminer. On peut néanmoins commencer par la réduction des cas où l'exploitation est flagrante: par exemple, le travail des enfants en règlement d'une dette de la famille, l'emploi de très jeunes enfants et l'emploi des enfants dans des professions industrielles à haut risque.

La sécurité et la santé des travailleurs constituent le troisième domaine d'action prioritaire. Il faut parvenir à informer et à aider les entreprises du secteur informel à prendre les mesures appropriées pour prévenir tout risque. Les équipes officielles des inspections du travail et de la santé manquent souvent d'effectifs pour faire respecter ces mesures: on pourrait pallier cela en envisageant que la communauté elle-même procède aux inspections et prodigue des conseils dans le domaine de la santé et de la sécurité. Pour mettre en place une protection sociale effective dans le secteur informel, trois éléments se révèlent indispensables. un apport de la part de l'Etat, un apport du secteur informel à la création de structures sociales et le renforcement des systèmes d'aide familiale.

²⁴ BIT: *Conditions générales pour stimuler la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises*, Conférence internationale du Travail, 85^e session, Genève, 1993.

²⁵ Hernandez, Emile-Michel: *La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine*, Université de Lomé, 1996.

- L'Etat doit jouer un rôle essentiel, notamment en ce qui concerne les soins médicaux: il doit faire en sorte que chacun y ait accès avec des moyens et des coûts adaptés au revenu moyen des agents du secteur informel. Il doit parvenir à identifier les sources de revenus sur lesquelles il pourra s'appuyer pour fonder le système de protection sociale. Il s'agit notamment des impôts indirects sur les produits facilement imposables (ex: alcool, tabac) plutôt que sur des impôts directs qui risquent d'affecter grandement les entreprises. Enfin, il faut que les instances officielles mettent en place des mesures anti-pauvreté concernant le revenu minimal.
- Les opérateurs du secteur informel doivent participer à la mise en place des structures qui leur conviennent le mieux. Ainsi l'adaptation des structures du secteur moderne peut se réaliser grâce à l'utilisation de réseaux mis en place par les ONGs, les coopératives et les autorités locales. En fait, il s'agit d'utiliser toutes les structures qui offrent une assiette de contribution avec une population bien circonscrite de cotisants et de bénéficiaires. Tout groupe professionnel avec des réseaux denses pourra jouer un rôle important dans l'assise de la protection sociale.

IV. L'amélioration du bien-être des acteurs du secteur informel

Les mesures d'aide à la production en vue d'une productivité et d'une compétitivité accrues, doivent s'accompagner et être complétées de mesures sociales destinées à améliorer les conditions de vie des populations les plus pauvres. Les domaines privilégiés d'action des politiques de l'Etat doivent être l'alimentation, l'éducation, la santé et le logement.

L'autre axe prioritaire reste l'éradication du travail des enfants. Les enfants constituent une population très vulnérable: ils sont très souvent forcés de travailler dans des conditions d'insalubrité et de précarité extrêmes. La raison en est la pauvreté de leurs familles et les différents obstacles qui nuisent à leur scolarisation: les établissements scolaires sont trop éloignés, surpeuplés ou trop chers. En travaillant, les enfants s'exposent à de nombreux dangers et voient leurs chances d'obtenir un emploi stable et bien rémunéré, éventuellement dans le secteur moderne, s'éloigner puisqu'ils ne se rendent pas aux cours.

Il convient dès lors de créer des structures capables d'apporter aux enfants (et à toute personne vulnérable) des soins médicaux et une instruction. Bien sûr, la mise en place de ces structures revient aux instances officielles. Cependant, vu les contraintes budgétaires auxquelles sont soumis les gouvernements, le concours que pourront fournir d'autres agences de développement, nationales et internationales, ainsi que les organisations bénévoles et humanitaires travaillant au contact de la population peut être une aide précieuse et efficace.

4.1. L'assistance aux groupes en vue d'un accès à un bien-être plus important

L'assistance sociale possède en l'occurrence deux objectifs principaux: l'amélioration des conditions de vie des populations les plus pauvres et leur défense sur le marché du travail pour obtenir des emplois stables et bien rémunérés.

L'assistance sociale doit favoriser la participation active des acteurs du secteur informel et utiliser au mieux les traditions de solidarité prévalant dans les groupes. Ainsi, elle pourra mettre en place des systèmes d'auto-assistance capables de devenir autonomes rapidement. Il importe de renforcer les mécanismes de communication, de planification et de décision qui associent ces agents économiques, qui sont souvent à l'origine de ces projets. Les associations professionnelles d'auto-assistance sont les intermédiaires sur lesquels les micro-entrepreneurs peuvent s'appuyer pour mettre en place leur propre développement.

En conséquence, il conviendrait de:

- favoriser le développement des associations locales de micro-entrepreneurs, telles les associations professionnelles, les groupes d'auto-assistance ainsi que les organisations de tutelle;

- mettre au point des formes d'aide appropriées qui respectent les habitudes socio-culturelles et soient adaptées aux besoins des organisations locales.

Conclusion

Ce chapitre souligne les différents objectifs que poursuit le BIT en vue de promouvoir le secteur informel et l'aider à pallier ses carences. Il s'agit d'accroître le niveau de vie des agents du secteur informel en leur permettant de s'organiser en vue de devenir plus productifs et de mieux s'insérer dans le marché globalisé très concurrentiel.

L'amélioration des conditions dans lesquelles ils vivent et travaillent passe, certes, par une organisation interne efficace, mais également par des efforts consentis par les instances officielles.

- Il s'agit entre autres de développer l'accès des petits producteurs à des marchés plus importants, notamment les marchés publics. Pour cela, il convient de les aider à améliorer la qualité de leurs produits, de leur permettre l'accès à des services financiers par l'intermédiaire d'institutions telles que les mutuelles d'épargne et de crédit, d'améliorer les infrastructures par la mise en oeuvre de plans d'urbanisation tenant compte de la réalité du secteur informel. Il est également nécessaire d'améliorer le niveau technique des agents du secteur informel en promouvant des formules qui sont adaptées à leur mode de vie et à leurs méthodes de transmission du savoir et du savoir-faire.
- Sur un autre plan, il convient d'assouplir les réglementations administratives en limitant les formalités et les dépenses qu'elles occasionnent pour les micro-entrepreneurs au strict minimum. Il convient aussi de revoir le système fiscal qui, de par sa complexité, décourage de nombreux opérateurs. Quant au non-respect des normes du travail, la plupart des études semblent s'accorder pour dire qu'il serait davantage lié au fait que les micro-entreprises ne disposent pas de l'environnement stable nécessaire à l'observation de telles normes et à leur manque de ressources pour faire face aux obligations légales²⁶.
- Par ailleurs, il serait judicieux que les entrepreneurs du secteur informel puissent se regrouper et coopérer au sein d'associations afin de pouvoir participer activement au niveau institutionnel. Ces alliances peuvent se faire notamment avec les syndicats comme avec les organisations d'employeurs.
- Il convient également d'encourager la mise en place de structures sociales appropriées comme les associations professionnelles d'auto-assistance qui permettent la participation active des agents économiques tout en favorisant l'utilisation des traditions de solidarité.

Bien d'autres initiatives peuvent également être soutenues par des instances externes de coopération internationale telles que la coopération bilatérale ou multilatérale et les ONGs travaillant dans l'appui à la micro-entreprise et au secteur informel. Dans cette perspective, le BIT, comme les autres organismes du système des Nations-Unies en général, devraient veiller à mettre en oeuvre des programmes qui ne favorisent pas des actions étanches et isolées avec des instruments qui émiettent l'aide publique plus qu'ils ne la démultiplient. Pour ce faire, les bailleurs de fonds et les agences d'aide devraient fournir davantage d'efforts de concertation, de rapprochement et d'ouverture qui paraissent nécessaires pour rénover leurs approches en l'adaptant aux besoins du secteur informel. A cet égard, il est primordial aujourd'hui de prendre en compte les questions posées par le développement intégré et participatif du secteur informel et ses liens avec la consolidation des démocraties encore fragiles. Ces mesures doivent s'appuyer sur une bonne connaissance des rouages de ce secteur et de la réalité de ses

²⁶ Voir notamment: OCDE, Micro entreprise et cadre institutionnel... et C. Maldonado: Le secteur informel en Afrique face aux contraintes légales....

bénéficiaires qui doivent être impérativement associés à l'élaboration et à la mise en oeuvre des actions les concernant.

CHAPITRE III

Les moyens d'action du BIT

Pour atteindre les objectifs mentionnés dans les pages précédentes, le BIT a mis au point et progressivement affiné des moyens d'action dont les domaines et les niveaux d'intervention diffèrent, mais dont la synergie devrait permettre d'affiner la connaissance du milieu informel et donc de proposer des politiques et des stratégies d'action plus adaptées. Ces moyens d'action sont aujourd'hui au nombre de cinq à savoir:

- la conduite de programmes de **recherche** sur le secteur informel permettant de mieux connaître ses potentialités, les contraintes à son développement et les besoins de réformes des politiques en vigueur;
- la mise à la disposition des pays (gouvernements, organisations de travailleurs et d'employeurs et d'autres agents de développement) de **services consultatifs** de haut niveau, fournis pendant de courtes périodes, et permettant de proposer et/ou d'affiner des politiques à l'égard du secteur et tester de nouveaux moyens d'intervention;
- la conception et la mise en oeuvre de **projets de coopération technique** en collaboration avec des institutions gouvernementales, des organisations de travailleurs ou d'employeurs, des ONGs et autres organisations des micro-entrepreneurs, afin d'aider au développement des entreprises;
- la mise sur pied de **réseaux d'échanges** entre organisations des micro-entrepreneurs, des ONG et des institutions gouvernementales au niveau sous-régional, destinés à renforcer leur coopération, d'échanger et transférer à travers des séminaires, ateliers et stages de formation, les connaissances provenant de l'expérience acquise;
- la **diffusion d'informations** sur les approches promotionnelles mises en place, produits systématisés et résultats des recherches.

Dans les chapitres suivants, la nature des différents moyens d'actions sera définie, puis leur application sera illustrée par des exemples concrets.

I. Les travaux de recherche: études et enquêtes

1.1. Les objectifs

La recherche permet de comprendre les conditions dans lesquelles opèrent les activités informelles et de mieux connaître les spécificités propres à chaque pays. Dans ce but, elle se nourrit des nombreuses expériences qui ont déjà été menées sur le terrain.

Au fur et à mesure que la somme des informations collectées s'accroît, la connaissance du milieu informel s'affine et le spectre de la recherche s'élargit. La recherche s'adapte à l'évolution du secteur informel qui connaît une permanente transformation, accélérée par les effets de la globalisation de l'économie. Elle vient ensuite nourrir les actions menées dans le cadre de la coopération technique²⁷. En plus de ses propres activités, le BIT complète ses connaissances dans ce domaine grâce aux travaux des institutions et centres de recherches avec lesquels il collabore aussi bien en Afrique, en Amérique Latine qu'en Europe.

²⁷ Maldonado Carlos, Cuvelier Benoît, Leuzinger Floriane: *Secteur informel et développement des activités. Revue des activités 1992-1994*, Genève, BIT, 1995.

Véritable clé de voûte et fil conducteur de l'action, la recherche est un élément majeur du processus d'appui au secteur informel. Elle peut prendre différentes formes et contenus, comme suit:

- Recensement et enquêtes des établissements économiques en milieu urbain.
- Enquêtes mixtes concernant les ménages et les établissements.
- Sondages et enquêtes permettant de mieux cerner les aspects qualitatifs de l'emploi et des comportements économiques.
- Etudes thématiques portant sur les aspects particuliers du développement des entreprises (cadre institutionnel, fiscalité, investissement, ressources humaines, progrès technologique) pour dégager des orientations de politique et des principes d'action.
- Evaluation de programmes en cours pour orienter les objectifs et les actions et nourrir la réflexion sur de nouveaux projets.

1.2. Illustration des études et des enquêtes

1.2.1. Etude de la structure, des dynamiques et des politiques à l'égard du secteur informel²⁸

En ce qui concerne l'étude de la structure, des dynamiques et des politiques en Afrique francophone, de nombreux travaux ont été accomplis. De 1985 à 1995, plusieurs missions de consultations du BIT se sont rendues en Afrique francophone afin d'évaluer les caractéristiques économiques et sociales du secteur informel, les politiques mises en oeuvre à son égard et le fonctionnement des institutions.

Les questions traitées en priorité dans les différents rapports sont:

- le cadre macro-économique dans lequel se déroule les activités informelles;
- les fonctions macro-économiques accomplies par le secteur au regard de l'emploi, la production, la satisfaction des besoins essentiels, la formation du capital et la mise en valeur des ressources humaines;
- les contraintes institutionnelles, légales et financières qui entravent le développement des entreprises du secteur informel.

Les principaux pays étudiés sont le Bénin, le Burkina Faso, le Congo, la Côte d'Ivoire, la Guinée Conakry, le Niger, le Rwanda, le Sénégal, le Mali, le Cap-Vert et le Tchad. C'est sur la base des informations recueillies que les grandes lignes d'une politique en faveur du secteur informel ont été identifiées dans chacun de ces pays.

Ces études ont en effet permis d'évaluer les différences de situation entre les pays, les degrés de sensibilité politique et d'approche des pouvoirs publics à l'égard du secteur informel, les contraintes d'ordre économique, financier, institutionnel, légal et fiscal. Elles ont par conséquent permis d'ébaucher les grandes lignes d'une politique incitative à l'égard du secteur informel et les mesures d'encouragement attenantes.

²⁸ Gaufryau Bertrand, Maldonado Carlos: *Economie informelle: structures, dynamiques et politiques en Afrique subsaharienne* (à paraître).

1.2.2. Etude des contraintes institutionnelles et légales au développement du secteur informel²⁹

Les actions menées dans le cadre des politiques économiques, industrielles, financières et fiscales ainsi que les instruments qui les accompagnent ne sont pas sans incidence sur le développement des entreprises du secteur informel. Les mesures de type législatif et réglementaire sont généralement prises sans tenir compte de l'existence de milliers de micro-entreprises dont les réalités s'inscrivent en dehors de ces cadres institutionnels et réglementaires ainsi instaurés. Plusieurs questions récurrentes se posent alors sur l'absence de légalisation, ou la légalisation restreinte des activités du secteur informel. Comment s'explique cette illégalité? Existe-t-il un problème d'information et donc de méconnaissance des lois par les acteurs du secteur non structuré? Y a-t-il un seuil minimal de légalité au-dessus duquel les petits producteurs auraient des coûts trop importants à assumer par rapport aux avantages escomptés? Quel pourrait être l'impact de l'application stricte de la loi sur le secteur informel dans le court terme? Autant de questions d'importance sur la nature des rapports entre l'Etat et les opérateurs du secteur informel et sur la nécessité de leur amélioration. Toutefois, dès lors qu'on essaye d'instaurer un dialogue avec les pouvoirs publics, et qu'on entend clarifier le rapport des petits producteurs avec l'administration, se pose l'incontournable question de l'application de la loi. Comment et à quelles conditions celle-ci pourrait-elle être appliquée? N'y a-t-il pas risque, le cas échéant, de mettre en danger le seul moyen de survie de millions de personnes?

Face à ces interrogations qui touchent à des questions structurelles une nouvelle tâche s'est imposée: celle d'évaluer le coût de la légalité pour les petits producteurs, puis de proposer des réformes de la fiscalité, du code des investissements, des règles d'attribution des marchés publics et des modalités d'application de la législation du travail aux micro-entreprises, afin d'inscrire les programmes d'appui dans un environnement favorable à la viabilité à long terme des dispositifs d'appui. Deux séries d'études ont été menées: la première effectuée au Bénin, au Burundi et en Tunisie était relative aux coûts de la légalisation. La deuxième série d'études, entreprise en Côte d'Ivoire, au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie et en République Centrafricaine, a porté sur les avantages potentiels de la légalisation.

Ces études ont cherché à appréhender le caractère (ou la situation) légale ou illégale des acteurs du secteur informel. Elles permettent d'approfondir la connaissance des contraintes spécifiques à leur processus de développement, d'évaluer les coûts potentiels de leur légalisation et ses effets sur leur fonctionnement et leur dynamique. Leur but est de contribuer à la formulation des politiques gouvernementales impliquant des réformes institutionnelles, légales et réglementaires qui favorisent l'essor des micro-entreprises.

1.2.3. Un Programme d'études et d'enquêtes sur le secteur informel (PEESI)

En collaboration avec le Gouvernement du Bénin, un Programme d'études et d'enquêtes sur le secteur informel (PEESI) a été mis en place entre 1992 et 1995. Il a bénéficié du soutien financier du PNUD et de l'assistance technique du BIT. Un Comité technique inter-ministériel, futur utilisateur des résultats du PEESI, assure les fonctions d'orientation, de concertation et de réception des études et des enquêtes.

Les objectifs poursuivis à travers ce programme étaient essentiellement les suivants:

- Collecter, élaborer, analyser et diffuser l'information sur les unités économiques du secteur informel et sur leur environnement économique, institutionnel et réglementaire.
- Réfléchir sur les multiples aspects du cadre institutionnel avec les différents acteurs concernés.
- Animer des débats sur les enjeux du développement des métiers du secteur informel et proposer des variantes sur les politiques à mener aux décideurs du pays.

²⁹ Maldonado Carlos: *Orientation méthodologique pour une recherche sur les contraintes institutionnelles et légales dans le secteur dit informel*, Genève, BIT, 1990.

- Contribuer à l'élaboration des politiques propres à consolider l'emploi, accroître la productivité et le revenu des petits producteurs urbains.

A cette fin, les méthodes et moyens suivants ont été mis en oeuvre par le PEESI:

- Un recensement des activités économiques dans les 10 principales villes du pays pour constituer une base de sondage comportant les caractéristiques principales et la localisation des établissements.
- Des monographies qualitatives permettant également de mieux saisir (avant la réalisation des enquêtes par questionnaire) quelles sont les contraintes et les potentialités des différentes activités en terme de main-d'oeuvre, production, approvisionnement, commercialisation et rentabilité des investissements.
- Des enquêtes sectorielles par sondages dans sept villes du pays pour mesurer la contribution du secteur informel à l'emploi, à la distribution des revenus et au PIB.
- Des études thématiques pour mettre en oeuvre les réformes nécessaires dans les domaines de la fiscalité, l'apprentissage, les transports urbains, le financement des activités informelles à partir des marchés financiers formels et informels.
- Des études de filières prioritaires et porteuses de marchés pour déterminer les modalités d'insertion des micro-entreprises en leur sein et les stratégies d'appui en découlant.

1.2.4. Etudes portant sur les innovations et transferts technologiques dans le secteur informel

L'un des moteurs du développement du secteur informel réside dans l'amélioration des techniques et la diversification des produits fabriqués. Il convient donc de mieux connaître les mécanismes favorisant le transfert des technologies et le processus de diffusion ou d'adaptation par le secteur moderne au secteur informel³⁰. Des recherches ont été ainsi conduites au Pérou, en Equateur, au Rwanda, au Mali, au Bangladesh, en Inde et en Thaïlande.

Bien que les travailleurs du secteur informel restent des acteurs sociaux défavorisés en terme de formation, d'accès aux infrastructures et aux moyens financiers, ces études montrent qu'il existe une capacité d'évolution technique dans le secteur. La majorité des entreprises, notamment en Asie, acquièrent des machines et des équipements, ce qui leur permet de perfectionner leurs activités, leurs méthodes et leur productivité.

En conclusion, l'on peut souligner que ces différentes études ont permis une meilleure connaissance de la nature du fonctionnement du secteur informel; elles permettent, à bien des égards, de déterminer les contraintes que pose l'environnement sur le secteur informel, les réponses que ce dernier fournit pour s'y adapter, les politiques du gouvernement et les mesures susceptibles de permettre une amélioration des conditions dans lesquelles les agents économiques opèrent.

Cette connaissance permet au BIT de mieux cerner les structures et l'évolution du secteur informel pour mener des actions plus efficaces. Elle est également primordiale pour les gouvernements des pays en voie de développement qui cherchent à mieux connaître le secteur informel de leur pays. De plus, ces études et recherches sont généralement complétées par d'autres appuis sous forme de services consultatifs.

II. La mise en oeuvre de services consultatifs

2.1. Les objectifs poursuivis

Les services consultatifs sont des missions de terrain destinées à des gouvernements qui, ayant reconnu le secteur informel comme entité économique à part entière, souhaitent mieux connaître son

³⁰ Maldonado C., Sethuraman S.V.: *Capacité technologique dans le secteur informel*, Genève, BIT, 1994; *Tecnological capability in the informal sector*, Geneva, ILO, 1992.

fonctionnement, sa capacité d'absorption de main-d'oeuvre, son potentiel productif et sa capacité à satisfaire la demande intérieure ou à accroître les exportations. Généralement réalisées par des agents et/ou experts du BIT, ces missions de consultation s'attachent d'abord à établir des diagnostics, des études de marchés, des analyses des contraintes d'ordre divers (financières, fiscales, douanières, commerciales, légales et réglementaires, accès à l'information, etc), avant de préconiser des mesures de politiques à prendre pour favoriser le développement des entreprises concernées.

En fonction des diagnostics établis, les mesures préconisées peuvent toucher à plusieurs domaines, tels que:

- l'ouverture des marchés publics aux services et produits artisanaux;
- les facilités d'accès aux moyens de production et aux infrastructures pour les petits producteurs;
- la formation adéquate en matière technique et en gestion;
- l'allègement des contraintes fiscales et douanières;
- les réformes du cadre institutionnel et légal à mettre en oeuvre;
- l'adaptation des circuits de financement aux besoins des petits producteurs.

Ces missions peuvent également être organisées avec la participation de plusieurs Agences des Nations-Unies. Il s'agit dans ce cas de missions dites inter-agences qui visent à favoriser non seulement une approche multidisciplinaire mais aussi une vision globale grâce à la complémentarité et à la collaboration entre différentes Agences.

Ces missions ont l'avantage d'envisager des solutions et des appuis en terme de programmes intégrant plusieurs atouts et composantes. L'exemple ci-après d'une mission inter-agences réalisée au Bénin en est une illustration.

2.2. L'exemple de la mission inter-Agences au Bénin

Cette mission, conduite par le BIT avec la participation de l'ONUDI, la FAO et le PNUD, s'est rendue au Bénin, en 1994, afin de formuler les lignes directrices d'un programme en faveur de la relance du secteur privé dans ce pays.

L'objectif du programme est d'assister le gouvernement et les structures du secteur privé dans l'acquisition d'une capacité de promotion des entreprises, vecteur essentiel de la croissance et de la création d'emploi.

Au terme de la mission, il a été proposé le lancement d'un programme de trois ans (1995-1998) financé par le PNUD. Le programme comporte quatre objectifs: i) l'amélioration de l'environnement administratif et réglementaire des entreprises; ii) le renforcement des institutions du secteur privé; iii) la dynamisation de l'appui aux entreprises, des petites et micro-entreprises en particulier; iv) la mise en place d'un dispositif de gestion et de coordination du programme (cellule d'appui technique) chargé également du suivi de la Table Ronde des bailleurs de fonds sur la relance du secteur privé du Bénin.

La mission a permis d'élaborer des propositions d'actions concrètes visant à favoriser le développement de la micro et petite entreprise informelle et artisanale, et à l'intégrer comme composante à part entière dans le secteur privé. Dans cette perspective, plusieurs produits devant y contribuer ont été proposés à savoir:

- le renforcement de la Fédération nationale des artisans du Bénin (FENAB);
- la mise en place d'une Chambre des Métiers;
- l'étude des conditions de mise en place d'un fonds de promotion de l'artisanat et de la micro et petite entreprise (FOPAME);
- l'extension du système d'appui aux micro-entreprises urbaines et rurales;
- l'élaboration d'un schéma directeur de promotion de la micro-entreprise et de l'artisanat.

Burkina Faso: Appui à l'organisation des petits producteurs/ ices urbains³¹

A Ouagadougou, le BIT a mené une étude de faisabilité sur la création d'un système de vente pour le marché des produits fabriqués par les artisans. Cette étude s'est déroulée en cinq phases.

Au cours de la première phase, une étude de l'impact de l'environnement économique sur le secteur artisanal a été menée, et les caractéristiques du marché (clients, concurrence) ont été étudiées.

Puis, l'étude des caractéristiques du produit artisanal avec les contraintes de production y attenant (en équipement, en matières premières), les problèmes d'innovation et de fixation des prix, a été menée.

Ensuite, les conditions de commercialisation et les circuits possibles de distribution ont été examinés.

La dernière phase portant sur des recommandations aborde les solutions en vue de l'amélioration de la qualité des services et des produits.

Il a été proposé de plus une optimisation du système de commerce en plusieurs points développés dans un guide: une relance des ventes; une proposition d'un projet d'une boutique de promotion et de vente des artisans; une proposition d'organisation du fonctionnement avec budgétisation des coûts et de l'investissement; le plan de financement; l'analyse financière intégrant le plan de financement; la planification des différentes étapes du projet et de leur exécution.

III. Les projets de coopération technique: objectifs et méthode

Le projet est l'un des moyens d'action par excellence utilisé par le BIT dans le cadre de son appui à la promotion des petits producteurs du secteur informel. Malgré certaines contraintes qui lui sont liées, l'approche projet a permis de développer des solutions novatrices avec les bénéficiaires et de mettre en place des instruments d'appui adaptés à la réalité des petits producteurs.

Cette section examine, dans un premier temps, les objectifs et les principes qui ont guidé les programmes du BIT d'appui au secteur informel en Afrique, notamment l'approche participative et intégrée qui fait l'originalité de ces projets; ensuite seront examinées les étapes successives de la mise en oeuvre d'un projet dans une optique participative; le troisième point passe en revue les difficultés que soulève la mise en place de projets de cette nature, tandis que le quatrième point s'attache à l'examen des stratégies d'accompagnement du projet permettant de surmonter ces difficultés.

3.1. Objectifs et principes des projets³²

Les projets ont pour objectif la mise en place d'actions et de moyens d'appui adaptés au secteur informel, en vue d'améliorer le potentiel productif des entreprises qui y opèrent. A cet effet, et tenant compte de la spécificité du secteur informel, tout comme de la nécessité de prévenir toute dépendance ultérieure des petits producteurs vis-à-vis de l'aide extérieure, le BIT a mis en oeuvre une approche et défini des principes visant à la fois à guider la mise en oeuvre des projets et à assurer ensuite leur viabilité. A cet égard, les projets du BIT s'inspirent du concept de développement participatif qui met l'accent sur trois dimensions essentielles: 1) accorder la priorité à la mobilisation progressive des ressources propres des intéressés sur les plans financier, technique et humain afin qu'ils conquièrent leur autonomie; 2)

³¹ Tiendrébeogo Georgette: *Le marché des produits fabriqués par les artisans: étude de faisabilité pour la création d'un système de vente*, Ouagadougou, BIT, 1995.

³² Maldonado, C.: *Rompres l'isolement: Une expérience d'appui aux petits producteurs urbains du Bénin*, RIT, Vol. 132, n° 2, 1993; *Building networks: An experiment in support to small urban producers in Benin*, ILR, Vol. 132, n° 2, 1993.

asseoir la participation des bénéficiaires sur une base organisationnelle de nature à stimuler leur volonté de progrès et affirmer leur identité sociale; 3) oeuvrer à l'acquisition d'une reconnaissance et d'une représentation institutionnelles qui leur permettent de négocier, de faire valoir leur droits et de mieux maîtriser les contraintes imposées par un environnement économique et institutionnel défavorable.

Dans cette optique, l'aide extérieure ne devrait plus être considérée comme un don reçu passivement, mais comme un catalyseur qui encourage les bénéficiaires à prendre conscience de leurs difficultés et à s'organiser en vue de les résoudre. Pour ce faire, le projet doit, d'une part, aider les bénéficiaires à créer les structures locales aptes à traduire leurs préoccupations et, d'autre part, leur transmettre la maîtrise des outils qui les rendront autonomes. A cette fin, la participation des bénéficiaires apparaît comme une donnée essentielle.

Il s'agit là d'une entreprise de longue haleine, qui demande des efforts persévérants de la part des institutions engagées dans l'appui au secteur informel et, dans le cas des projets, de la part des équipes d'animateurs oeuvrant sur le terrain.

En effet, la participation organisée des petits producteurs s'inscrit dans une double perspective temporelle. A court terme, elle se manifeste par leur engagement direct dans la prise des décisions à tous les stades du projet d'appui: définition des objectifs, mise en oeuvre des appuis et évaluation de la démarche adoptée. A moyen terme, il s'agit d'accroître leur aptitude à élaborer des stratégies associatives en vue de dépasser le stade de la simple survie et d'acquérir une plus grande sécurité économique. Si, de toute évidence, l'organisation des producteurs doit leur procurer d'abord des avantages économiques immédiats, elle ne saurait se désintéresser de la mise en place d'un cadre institutionnel souple et adapté, car c'est la pérennité de leurs projets qui est en jeu. Dès lors, l'acquisition d'aptitudes à programmer, engager et suivre des actions d'appui devient indispensable. Aussi, une exigence fondamentale consiste à accroître la capacité de négociation des groupements avec le système institutionnel en place, en multipliant les occasions de dialogue et de concertation. En somme, il s'agit de favoriser l'émergence d'un acteur social crédible et autonome, capable de dialoguer avec les institutions du pays.

Au rang des axes stratégiques mis en place pour relever un tel défi, deux ont été d'un apport décisif et méritent d'être soulignés. Il s'agit de l'animation sociale et de l'auto-évaluation, qui ont été d'un apport considérable dans la mise en route et la consolidation des projets à caractère participatif.

3.2. Les différentes étapes d'un projet participatif

Dans l'optique ci-dessus décrite, le projet est un processus qui suit plusieurs étapes, toutes aussi importantes les unes que les autres. La première consiste en un travail de préparation. Elle doit conduire à une prise de conscience des micro-entrepreneurs puis à leur mobilisation pour mener à bien leur projet, en s'impliquant dans chacune des phases, de la programmation des actions, à leur exécution et à l'analyse des résultats. Quant à la troisième étape, elle consiste à redéfinir les objectifs et la méthode, ainsi qu'à réorienter l'action, si nécessaire, en tenant compte des résultats obtenus.

3.2.1. La phase d'assistance préparatoire du projet

Les leçons tirées d'expériences vécues dans plusieurs pays en matière de mise en oeuvre de projets d'appui ont conduit à l'idée que tout nouveau projet devrait commencer par une phase d'assistance préparatoire suivie d'une évaluation régulière. L'assistance préparatoire s'étale en général sur une période de 12 à 15 mois et doit permettre la mise en oeuvre d'un certain nombre d'actions préalables et la collecte d'informations importantes en vue de la poursuite du projet dans la phase opérationnelle.

Cette phase d'assistance préparatoire permet notamment de mettre l'accent sur:

- ▶ la recherche sur les intérêts, les motivations et les actions d'appui souhaitées par les acteurs du secteur informel,
- ▶ les études concernant les contraintes économiques institutionnelles et légales qui affectent leurs activités,
- ▶ l'inventaire des projets en cours ou déjà réalisés par d'autres agents publics ou privés,
- ▶ l'identification des méthodes et des moyens susceptibles de mobiliser des ressources locales,
- ▶ le degré d'engagement des bénéficiaires à la réalisation des projets d'intérêt commun.

Cette phase permet d'établir des relations de confiance avec les acteurs du projet, devant conduire à la mise en place par ceux-ci de systèmes de concertation, de participation et de mobilisation des ressources internes. Elle permet également d'apprécier le degré d'implication des autorités gouvernementales et de déterminer objectivement les moyens qu'elles sont prêtes à mettre en oeuvre pour le projet. Durant cette période, une équipe nationale compétente est constituée et les agents, parmi lesquels les animateurs, dont les rôles et fonctions sont examinés plus loin, sont formés. Ce sont ces agents qui devront accompagner les entrepreneurs sur le chemin de l'autonomie en développant le concept de gestion participative, clé de voûte de tout projet proche des bénéficiaires et visant leur auto-promotion.

3.2.1.1. Le concept de gestion participative

Il renvoie à l'idée que la démarche du projet n'est pas d'apporter une "solution" toute faite, mais plutôt d'associer les bénéficiaires au processus de développement et à la recherche des solutions les plus appropriées. Autrement dit, le point de départ du processus d'appui est constitué par les opérateurs locaux dont la capacité et les aspirations sont prises en compte comme moteur pour l'action.

La notion d'approche participative vise à rendre les bénéficiaires acteurs et protagonistes de leur développement. Elle sous-tend la prise en main efficace par ceux-ci des structures qui vont être mises sur pied, ou à renforcer celles préexistantes. En réfléchissant sur leur situation actuelle, les animateurs les aident à identifier les obstacles qui freinent leur décollage économique, puis à trouver des solutions pour les surmonter. Pour ce faire, les animateurs encouragent les petits producteurs à créer des structures au sein desquelles ils vont initier leurs activités. Pour réussir ce long apprentissage, les micro-entrepreneurs et autres opérateurs du secteur informel ont besoin de s'organiser et d'être appuyés de façon méthodique pour construire ensemble leurs projets. Cela implique la mise en place, puis la consolidation de groupements au service des artisans, détaillés dans le chapitre suivant.

Ainsi, les différentes actions entreprises au cours de la phase préparatoire contribuent en général à réunir les conditions nécessaires à l'approfondissement ultérieur des pistes initialement ouvertes. Cela débouche donc souvent sur la formulation de vrais projets dans une phase opérationnelle.

3.2.1.2. Le regroupement des artisans

Le milieu informel implique une vie professionnelle caractérisée par un isolement des artisans, chacun travaillant pour son propre compte avec de maigres moyens et sans contact réel avec ses pairs.

Aussi, la tâche des animateurs est d'apporter aux petits producteurs la possibilité de se retrouver et de se connaître pour envisager des actions communes. C'est ce que le projet va tenter de faire au travers de la phase de sensibilisation. L'essentiel est de ne pas brusquer les habitudes locales, ni le rythme de maturation de la réflexion et des initiatives de la base, sinon le risque serait de ne provoquer que des changements superficiels là où on voudrait amorcer des changements durables et profonds. Si la phase de sensibilisation réussit, le groupement s'organisera de lui-même. On passera ensuite à une phase d'organisation des groupements, autour des projets nouveaux, fondés sur l'entraide et la gestion

démocratique³³.

i) La sensibilisation

La sensibilisation est une phase dont le succès repose sur la qualité des relations humaines établies entre les bénéficiaires et les animateurs du projet. Pour établir des relations de confiance avec les bénéficiaires, il faut respecter certains principes de base. Par exemple, il conviendra de tenir compte de la différence d'âge et des hiérarchies établies (entre maître-artisan et apprentis, par exemple) lorsque l'on envisage des activités de perfectionnement technique ou d'alphabétisation fonctionnelle. De même, il est utile de connaître les rapports sociaux en vigueur et d'en tenir compte. Pour ce faire, l'animateur doit être ouvert et dynamique. En effet, avant d'amorcer la sensibilisation il faut connaître le milieu avec lequel on va être amené à travailler. A travers des discussions centrées sur les thèmes qui préoccupent le petit entrepreneur, l'animateur recueille des informations sur sa situation économique et sociale. Cette étape d'approche individuelle est capitale, puisqu'elle permet à l'animateur de personnaliser la sensibilisation en insistant davantage sur les points qui posent problème à un entrepreneur, en particulier, et ceux qui gênent un groupe d'entrepreneurs plus important. Elle permet aussi de repérer les leaders sur lesquels l'organisation pourra s'appuyer ensuite. Lorsque l'animateur estime avoir touché un nombre suffisant de personnes, il peut alors organiser une réunion. Outre de permettre aux petits producteurs de se connaître (ce qui est souvent le cas lorsque les réunions regroupent des gens de même quartier ou de même profession), ces réunions ont pour objectif de faire réagir collectivement les futurs bénéficiaires sur leurs difficultés et leurs blocages.

Entre chaque réunion, l'animateur retourne voir les artisans pour relancer les absents, préciser certains points avec les présents, poursuivre la sensibilisation. De réunions en réunions, on passe sensiblement d'une phase de rassemblement à une phase de constitution d'un groupement, c'est-à-dire d'une juxtaposition de personnes sans véritable lien, à la naissance d'une unité révélée par un besoin commun, la reconnaissance d'un problème identique ou la conception d'une action fédératrice.

L'organisation des artisans en groupement n'est pas un objectif final mais bien un outil d'action et de promotion de développement créé par eux-mêmes pour rompre leur isolement et surmonter les contraintes identifiées. Il doit concilier l'individualité des micro-entreprises et la possibilité d'engager une action commune.

Avec l'aide d'un animateur au départ, le groupement devient un lieu de communication et de prise de conscience des difficultés et des possibilités qu'offre l'avenir. Les questions abordées correspondent à des problèmes très concrets auxquels sont confrontés les artisans. Le groupement doit permettre, grâce à une mise en commun d'idées, de suggestions et de ressources, d'améliorer réellement le fonctionnement de l'activité de chaque artisan.

Une fois la phase de sensibilisation réussie, la phase d'organisation des groupements peut se mettre en place.

ii) L'organisation des groupements

Alors qu'au fil des réunions, les artisans précisent leurs idées de projets pour améliorer leur situation économique, financière et technique, l'animateur doit attirer leur attention sur la nécessité de s'organiser en groupement avant d'agir.

Aucune règle de formalisation conçue à l'avance n'est imposée au groupement par crainte de freiner ses initiatives. L'animateur doit soutenir toutes les initiatives collectives susceptibles d'améliorer la productivité et les conditions de travail, diversifier la production et les marchés, accroître les revenus et renforcer le pouvoir de négociation et l'autonomie des groupements concernés. La grande autonomie laissée à chaque groupement pour développer sa propre forme associative a ainsi multiplié les formes d'organisation économique et sociale.

La diversité des formes et des tailles de groupement indique que, d'une part, tout le monde ne se

³³ BIT: *Auto-promotion des artisans dans le secteur informel*, rapport de séminaire, Genève, 1994.

reconnaît pas dans la même forme d'organisation selon son métier, sa culture, et que, d'autre part, "le projet est un organisme vivant qui doit pouvoir s'adapter à l'évolution du contexte et aux besoins des populations qu'il est censé aider". Certaines formes d'association se rapprochent de cas connus, comme la coopérative, par exemple. L'un des problèmes majeurs des artisans étant leur difficulté d'accès au crédit, les groupements prennent également souvent la forme de Mutuelles d'Epargne et de Crédit. Mais, bien souvent, il s'agit de formes atypiques pour lesquelles il n'existe pas encore de statuts officiels et qu'il ne faut pas chercher à classer. Sans cette autonomie laissée aux artisans, leur intérêt pour le regroupement ne serait, en effet, peut-être pas aussi fort.

Mais quelle que soit leur forme, les groupements disposent tous de comités de gestion structurés de la même façon, à savoir en général: un Président, un Secrétaire Général et un Trésorier, voire des secrétaires voués à des missions spécifiques. Plus le groupement est important, plus ce noyau a un rôle d'animation et de soutien aux actions, qui sont autant de responsabilités pour l'exercice desquelles ces responsables ont besoins d'être formés³⁴.

Par ailleurs, les expériences d'organisations de producteurs dans plusieurs pays africains soulignent la nécessité d'appuyer et de conseiller les petits producteurs sur l'importance du choix du type d'organisation à mettre en place. En effet, selon qu'on s'organise en association suivant la loi 1901 (ce qui est le cas de la majorité des organisations de producteurs), en groupement d'intérêt économique (GIE) ou en coopérative, on opte pour un statut différent, avec ses avantages et ses inconvénients et qui aura ultérieurement une incidence sur les activités à entreprendre. Par conséquent, il s'avère de plus en plus nécessaire d'informer les petits producteurs sur les différentes formes d'organisation possibles et la signification que revêt chacun des statuts qui s'y rattachent, afin que les espoirs placés dans l'organisation ne soient pas déçus et que les projets qu'ils entendent poursuivre à travers elles ne soient pas compromis faute de statut adéquat.

C'est dans cette perspective que s'est inscrit le projet d'appui aux petits producteurs urbains de Ouagadougou³⁵ qui, tirant les leçons des difficultés rencontrées par les artisans maliens et burkinabè dans ce domaine, a entrepris de réaliser un travail d'information destiné à combler le vide à ce niveau. Pour ce faire, il a fait procéder à un recensement de l'ensemble des formes d'organisation et des différents statuts qu'il est officiellement possible d'adopter au Burkina Faso, en veillant à indiquer pour chacun les avantages et les inconvénients, l'administration responsable et les démarches à entreprendre pour l'acquiescer, etc. En somme, un travail simple mais extrêmement utile de collecte et de diffusion d'informations, dont l'impact sur les décisions des petits producteurs est considérable, aussi bien en terme de gain de temps, que d'une meilleure connaissance de leur environnement. Toutes choses qui devraient permettre d'optimiser les résultats des projets entrepris par les petits producteurs à travers leurs groupements.

3.2.2. Le déroulement d'un projet

Pour souder les liens autour du groupement, les artisans se retrouvent dans la conception de micro-projets centrés sur une ou des activités économiques nouvelles. Le micro-projet vise généralement la mise en place ou le renforcement d'une activité génératrice de revenus. Ce système permet aux membres d'intervenir à tous les stades: de la conception à l'élaboration, en passant par la réalisation et l'évaluation de l'action retenue.

La démarche proposée par les animateurs favorise la participation active des artisans, "développe leurs aptitudes à l'expression, à l'analyse des objectifs, à la mesure des moyens et des résultats". Son

³⁴ Maldonado, C. (Recueil fait par): *Instruments statutaires régissant quelques organisations de petits producteurs urbains*, S-INF A-9, Genève, BIT, 1994.

³⁵ E. Silvestre, *Guide pratique pour la constitution d'organisations professionnelles de producteurs artisans, le cas du Burkina Faso*, Genève, BIT, 1997.

objectif est de se traduire pour les artisans par un gain d'autonomie, d'identité, de confiance et par une prise de responsabilité accrue.

La démarche part d'un diagnostic de la situation présente pour aboutir à une analyse, à une estimation et à une lecture critique des résultats.

3.2.2.1. Etablir un diagnostic de la situation présente

Lors de réunions successives, sous la conduite des animateurs, les artisans dégagent, d'une part, les forces et faiblesses de leurs structures et, d'autre part, les opportunités et contraintes que présente l'environnement par rapport à leur activité. Cette réflexion sur le présent est décisive pour le lancement de toute action. Son objectif est de faire prendre conscience aux artisans que leurs pratiques quotidiennes recèlent un certain nombre d'atouts techniques constituant un capital de départ à améliorer.

Il faut déterminer ensuite quelle est la nature de l'activité souhaitée: un ou plusieurs artisans soumettent une idée de micro-projets qui est souvent le constat ou l'intuition qu'un créneau de marché porteur peut exister dans un secteur. En général l'activité choisie vise à:

- renforcer les unités de production existantes,
- créer une nouvelle activité de production,
- élargir ou améliorer les canaux de commercialisation des produits.

Il faut ensuite analyser la nature du projet avant de se lancer dans l'opération. Pour cela, il convient:

- d'éviter de disperser les efforts et les ressources dans plusieurs micro-projets à la fois,
- de privilégier les activités de transformation par rapport à celles strictement commerciales,
- de préférer les activités nouvelles capables d'être rentabilisées, notamment par l'accès à de nouveaux marchés.

Quels supports utiliser?

Les documents écrits d'ordre comptable ou autres n'existant souvent pas, c'est au travers d'échanges oraux que le diagnostic peut être dressé. L'animateur peut, pour ce faire, s'appuyer sur les orientations suivantes:

- des comparaisons dans le temps: c'est l'occasion de laisser les anciens artisans raconter comment fonctionnait l'activité par le passé et de percevoir les changements;
- des comparaisons géographiques: ceux qui ont voyagé peuvent rapporter leurs observations, faire des comparaisons sectorielles, des comparaisons avec d'autres corporations. Ces observations peuvent expliquer leurs modes de fonctionnement, leurs difficultés, leurs points forts et leurs adaptations à l'environnement;
- il ne faut pas hésiter à éclaircir la pensée des artisans qui prennent la parole. L'animateur peut reformuler les réponses fournies pour s'assurer de leur sens. Ces répétitions sont aussi le moyen de fixer dans l'esprit des artisans les éléments de la discussion. Après chaque réunion une synthèse doit être faite. Relue à la réunion suivante, elle rappelle les idées essentielles qui avaient été dégagées.
- l'échange oral étant la seule voie possible, l'animateur peut scinder les groupements pour que tout le monde puisse prendre la parole plus facilement. En effet, dans les sociétés africaines le droit à la parole n'est pas le même pour tous. Aussi est-il important de créer des groupes homogènes évitant toute exclusion, particulièrement des femmes et des jeunes.

Si le diagnostic ainsi établi se révèle être positif, le groupement peut alors passer à la phase d'élaboration d'un micro-projet.

3.2.2.2. L'élaboration des micro-projets

Le micro-projet est le fruit d'une action collective, décidée et menée par des artisans appartenant à une même structure ou à un même métier. Si l'objectif immédiat d'une telle situation est de permettre un accroissement des revenus du groupement, l'objectif à moyen terme est d'acquérir une méthodologie à la fois simple et compréhensive dans l'élaboration d'un projet pour garantir un minimum de chance de succès.

Examiner la faisabilité

Les membres du groupement doivent au préalable:

- effectuer une étude sommaire du marché et se renseigner sur les conditions qu'offre le marché par rapport à l'activité visée,
- comparer le coût des intrants auprès de plusieurs fournisseurs,
- étudier la disponibilité des matières premières et la régularité de l'approvisionnement,
- répertorier les compétences nécessaires à la réalisation du projet.

Apprécier la rentabilité

Les membres du groupement doivent, au moins, couvrir leurs frais de fonctionnement avec le prix de vente de leur production. Les promoteurs du projet doivent donc pouvoir chiffrer aussi bien le coût des matières premières, que les frais divers et le coût de la main-d'oeuvre pour savoir à quel prix proposer leur produit. Le micro-projet est aussi une occasion pour se familiariser à la notion d'amortissement qu'il faut inclure dans les charges à couvrir. En fonction de ce prix, et comparativement aux prix pratiqués par d'autres sur le même marché, les intéressés déterminent si le projet est intéressant financièrement ou non. Si ces études préalables sont jugées satisfaisantes, la réalisation même du projet est décidée.

3.2.2.3. Programmer la réalisation du micro-projet

Une fois l'objectif clairement formulé et la viabilité du projet appréciée, on peut mettre en oeuvre les démarches de réalisation. Le groupement doit d'abord faire le point sur ce qui est nécessaire et sur ce qu'il possède. La réalisation du projet doit donner lieu à des réunions régulières pour faire le point, apprécier l'avancement et résoudre les difficultés qui surgissent.

Suite à l'identification par le groupement des objectifs à atteindre, leur hiérarchisation devient le premier travail à effectuer afin d'établir une chronologie des étapes réalisables, successivement ou simultanément. La première action arrêtée, la programmation consiste à "planifier de manière significative les séquences de la mise en route du projet et toutes les démarches à entreprendre avant et pendant l'exécution du projet".

Il convient donc de :

- recenser les moyens disponibles et ceux à se procurer pour la mise en oeuvre du projet;
- fixer quelques indicateurs d'appréciation permettant d'évaluer le degré de succès du projet.

Evaluer les moyens à mettre en oeuvre

Le groupement doit faire le point sur ce qui est nécessaire et sur ce qu'il possède. Cet apport peut être de toute nature (espèce, savoir-faire, temps) et s'il y a besoin d'un crédit, celui-ci doit pouvoir être remboursé rapidement.

Attribuer les responsabilités

Le micro-projet est une réalisation d'un groupement ou d'une mutuelle où tous les membres doivent participer. Il faut que fonctions et tâches soient réparties de façon à ce que chacun sache précisément ce qu'il doit faire.

Les premiers projets ont tout intérêt à privilégier des objectifs productifs qui ne nécessitent pas l'engagement de coûts excessifs. Il est aussi préférable que l'on puisse en apprécier les résultats rapidement.

Ils constituent alors un test avant de se lancer dans un projet exigeant une planification plus longue, complexe et une mobilisation plus importante de ressources.

3.2.2.4. La relecture des résultats: affiner la méthode

Après un laps de temps pendant lequel le projet s'exécute, il faut faire une évaluation approfondie de la situation par rapport à ce qui était initialement prévu. Les écarts constatés et analysés doivent fournir la base pour rectifier (élargir, réduire ou modifier) les objectifs et ajuster en conséquence les actions à mettre en oeuvre dans la phase suivante. C'est aussi l'occasion pour réfléchir sur le choix qui avait été fait concernant les moyens, la répartition des tâches et apporter les correctifs nécessaires.

Le jugement émis est la base de la reformulation du projet. L'évaluation des résultats a donc un caractère quantitatif et qualitatif et manifeste une volonté d'analyser les faits et d'en tirer des leçons pour l'avenir. Pour le groupement c'est l'occasion :

- d'apprécier la pertinence de l'objectif retenu,
- de réfléchir sur la bonne ou mauvaise sélection des moyens pour atteindre l'objectif,
- d'appliquer les critères de réussite déterminés lors de la programmation aux fonctions des personnes ou des institutions ayant eu des responsabilités,
- de faire apparaître ce qui a été vécu ou perçu comme une contrainte ou comme un atout pendant la réalisation du projet,
- d'affiner ses instruments de programmation, de suivi et d'auto-évaluation.

Au vu de ce qui précède, la conclusion qui se dégage est que les micro-projets renforcent le lien entre les promoteurs d'une même idée ou initiative. Ils proposent aux artisans une démarche qui va de la préparation préalable au lancement du projet et à l'évaluation postérieure de sa mise en oeuvre. Cette méthode donne donc un cadre de référence reproductible pour engager de nouveaux projets, méthode qui s'affine et s'enrichit à mesure que la connaissance devient un acquis fondé sur l'expérience.

La démarche d'appui du BIT a pour but l'autonomie des organisations artisanales. C'est le rôle de l'équipe d'animation que de transmettre aux artisans un certain nombre de concepts et d'outils pour leur permettre de construire leur propre développement.

3.3. Les difficultés rencontrées dans la mise en oeuvre des projets³⁶

La mise en oeuvre d'un projet, de surcroît dans une optique participative, ne se fait pas sans quelques difficultés dont il faut être conscient pour pouvoir, sinon les éviter, au moins en tenir compte et les gérer au mieux. Trois types de difficultés sont généralement rencontrés: i) la méconnaissance du secteur informel, ii) l'environnement hostile et les interventions maladroitement, iii) les réalités sociologiques internes. Alors que les deux premières ont un caractère externe la troisième est quant à elle interne et découle de faits propres aux opérateurs du secteur informel eux-mêmes.

i) Les difficultés liées à *la méconnaissance du secteur informel*. Ce secteur est par essence dispersé, extrêmement diversifié et répond à un type de fonctionnement hors normes. Il a, en effet, été réduit quelquefois à une semi-clandestinité puisque marginalisé par les pouvoirs publics, ce qui ne facilite pas la connaissance de ses caractéristiques par les moyens statistiques classiques. En outre, ses moyens d'expression sont limités par l'analphabétisme dont souffre la plupart de ses opérateurs et par l'absence d'organisations représentatives.

³⁶ Maldonado, C.: Les mal-aimés de l'économie urbaine s'organisent. Leçons d'un programme de l'OIT axé sur la participation au Mali, au Rwanda et au Togo, RIT, Vol. 127, n° 1, 1989; The underdogs of the urban economy join forces. Results of an ILO programme in Mali, Rwanda and Togo, ILR, Vol. 128, n° 1, 1989.

ii) Le second type de difficultés résulte *des conflits avec les autorités* qui cherchent à encadrer un secteur qui leur échappe et des interventions maladroites et parfois déstructurantes d'organismes d'aide, surtout lorsqu'ils interviennent sans la moindre concertation préalable avec les autres intervenants déjà sur le terrain. Dans cette logique, les bénéficiaires sont considérés plus comme des instruments de réussite des projets officiels, que comme des partenaires capables de mener à bien leurs propres projets. Les appareils bureaucratiques sacrifient ainsi aux réalisations immédiates et visibles les transformations durables qui exigent une prise en compte des capacités et des moyens locaux.

A ces contraintes s'ajoutent souvent les séquelles du passé: les échecs successifs peuvent rendre les petits producteurs extrêmement méfiants à l'idée de tout principe d'organisation. Par ailleurs, les politiques économiques ne favorisent pas l'essor des micro-entreprises, en dépit de l'intérêt qu'elles représentent pour un développement endogène des économies nationales.

Vu le nombre important d'éléments qui peuvent remettre en cause un projet et ses apports, il convient de favoriser une réflexion critique sur les difficultés évoquées afin d'exercer une surveillance étroite de son déroulement, et ceci, à toutes les étapes.

iii) Les difficultés de mise en oeuvre des projets peuvent également être liées à *des conflits internes de nature socioculturelle*. Ces difficultés découlent du manque d'organisation ou des préjugés sur les buts de l'organisation. En général, l'expérience des bénéficiaires en matière d'organisation est très réduite, les formes d'expression populaire ayant longtemps été bridées. Par ailleurs, l'individualisme, les conflits internes, et, parfois, la médiocre représentation des catégories sociales les plus démunies dans les organes de décision risquent d'inhiber leur décollage économique.

Par ailleurs, la mise en pratique du concept d'auto-promotion ou de participation se révèle ardue dans un milieu marqué par d'innombrables projets d'aide classiques, fortement teintés d'autoritarisme ou de paternalisme, deux attitudes très proches en ce sens qu'elles remplacent, ignorent ou étouffent les initiatives des petits producteurs. Ceux-ci éprouvent un complexe d'infériorité, se découragent, et finissent par se démobiliser. Plus grave encore, lorsque différentes conceptions méthodologiques s'affrontent sur le terrain, le paternalisme dont pourraient faire preuve certaines structures d'appui avec leurs solutions de facilité, devient vite un facteur de division des bénéficiaires.

Surmonter ces difficultés s'avère une tâche ardue. Les projets s'y sont employés en mettant l'accent sur divers axes stratégiques et instruments d'appui parmi lesquels l'animation sociale et l'auto-évaluation analysées dans les sections suivantes.

3.4. L'animation: un outil de promotion à la base

L'animation est la fonction sociale motrice qui va permettre à une initiative de développement d'éclorre et de s'épanouir. Elle s'inscrit dans un processus éducatif global, consistant à éveiller chez les bénéficiaires une conscience critique de leur situation et de leurs potentialités pour identifier les problèmes et évaluer les efforts à faire pour mettre en oeuvre des solutions à la fois réalistes et collectivement maîtrisables. Bien mené, le travail d'animation débouche sur la formulation de priorités concrètes pour l'action. Pour ce faire, l'équipe d'animation cherche à sensibiliser les intéressés à une démarche participative faisant valoir les avantages économiques et sociaux que procure une action associative.

3.4.1. Les grandes fonctions de l'animation

La fonction d'animation, en particulier dans la phase d'assistance préparatoire d'un projet, est essentielle. Elle permet de clarifier les concepts et choix méthodologiques, d'en préciser les instruments d'appui et de mettre en oeuvre un ensemble de dispositifs et moyens au regard des objectifs poursuivis.

L'animation a une fonction évolutive qui suit la progression du groupement. Certaines tâches sont plus pérennes que d'autres, mais on peut les regrouper autour de deux idées-force.

- ▶ L'animation à proprement parler, c'est-à-dire, tout ce qui touche à la sensibilisation, à l'éveil d'une conscience critique, à la participation active et responsable des membres à la vie du groupement, à sa (re)dynamisation.
- ▶ La coordination des actions d'ordre économique et social, soit responsabiliser les acteurs à assumer les fonctions qui découlent des projets pour qu'ils puissent prendre la relève³⁷.

3.4.1.1. L'animation à proprement parler

Elle a pour buts de contribuer à créer un groupement, d'éveiller la conscience critique chez les membres du groupement et de stimuler la réflexion sur la situation passée, présente et future des membres. En effet, les animateurs par un travail de sensibilisation, de recensement et de (re)dynamisation assurent la cohésion et l'existence des groupements, c'est-à-dire des organisations de base à partir desquelles se construit le projet d'appui.

³⁷ Binninger, P., Maldonado, C. et Badiane, C.: *Participation et animation sociale en milieu urbain informel, S-INF A-11, Genève, BIT, 1995.*

La sensibilisation et le recensement sont les premières tâches remplies par l'animateur, mais elles ne sont jamais acquises. En effet, le travail de sensibilisation est long et doit être effectué régulièrement auprès d'artisans parfois hostiles à toute idée de regroupement. Il faut que l'animation prenne en compte les attentes des artisans, au risque de voir ceux-ci douter et finir par se décourager et quitter le groupement. Ces départs peuvent toutefois être compensés par la venue de nouveaux artisans, recrutés par l'animateur, mais trop de départs lèsent finalement l'image de l'action en cours.

La sensibilisation ne se fait pas en une seule fois, c'est un travail constant qui demande du temps et de la persévérance. Cependant, si l'animateur est natif de la région, de la ville ou de la zone que couvre le projet, cela facilite la prise de contact et le dialogue avec les artisans du fait des références culturelles proches et de la connaissance intime des réalités locales.

Pour réussir cette tâche, l'animateur doit d'abord :

- ▶ aller au-devant des artisans et prendre contact individuellement avec eux,
- ▶ les écouter et dialoguer avec eux pour bien cerner leurs activités, leurs difficultés, leurs atouts et aspirations,
- ▶ créer un climat de confiance.

La sensibilisation ne s'achève pas à la création d'un groupement, c'est un travail de plus longue haleine. A chaque occasion, il faut expliquer:

- ce à quoi veut aboutir le projet conçu en commun,
- les outils et les moyens proposés pour y parvenir,
- ce que peuvent faire les artisans pour améliorer leur situation et les performances de leurs activités,
- les ressources qu'ils doivent mobiliser.

Dès cette phase, l'animateur agit avec l'idée que son poste a une durée limitée dans le temps. Il

Ensuite il peut envisager de:

- ▶ présenter des actions qui ont été engagées dans des groupements confrontés à des difficultés analogues de financement, d'acquisition ou de renouvellement de matériel, de conquête de nouveaux débouchés,
- ▶ encourager et faciliter la formation de groupement entre artisans se faisant confiance et ayant des affinités diverses,
- ▶ susciter un intérêt pour la démarche participative, pour l'épargne et la gestion responsable,
- ▶ clarifier le rôle que devront remplir les membres du bureau et comment va s'exercer le contrôle démocratique interne,
- ▶ dépasser le cadre économique et mettre en avant les liens de solidarité pouvant exister dans un groupement.

présente son travail aux artisans comme un processus d'accompagnement dont le but est de les aider à prendre en main leurs affaires, à organiser et à gérer leur développement.

Suite aux premières prises de contact dans la zone de son ressort, l'animateur établit une première liste de personnes intéressées indiquant leurs noms et prénoms, professions et adresses d'ateliers. Ce recensement permet de reprendre contact plus facilement avec les artisans, soit pour aller les rencontrer, soit pour les inviter à une réunion. Parfois les autorités administratives aident à cette tâche en mettant à disposition des locaux ou en annonçant qu'une équipe d'animation voudrait rencontrer les artisans de la localité.

3.4.1.2. La coordination

Dans cette fonction, l'animateur a pour tâches:

- d'assurer de façon transitoire la gestion courante,
- d'être l'interlocuteur des différents acteurs concernés,
- d'établir une certaine rigueur dans la conduite des activités.

En effet, les artisans qui ont pris des responsabilités ne sont cependant pas immédiatement aptes à les exécuter. Aussi l'animateur prend en charge la gestion courante des activités à mener. Cette tâche de

suivi des opérations est un travail administratif et relationnel qui exige beaucoup de temps, et ce d'autant plus que l'activité des artisans s'étend. Aussi la fonction de coordination prend rapidement un ascendant sur le travail d'animation proprement dit.

Pour l'animateur, il s'agit, d'une part, d'assurer la gestion des structures d'appui lors de leur mise en place et, d'autre part, de former les artisans chargés d'apporter un soutien à des groupements pour qu'ils assument progressivement les obligations de leurs fonctions.

Sur ce plan, les animateurs doivent alors s'acquitter d'un certain nombre de tâches:

- assister aux Assemblées Générales durant les premiers mois de leur fonctionnement,
- aider les artisans à formuler leurs besoins de façon précise,
- aider à l'élaboration d'actions réalistes et maîtrisables,
- promouvoir toute activité pouvant consolider le groupement,
- aider les groupements à utiliser les outils comptables,
- aider les responsables à exécuter leurs tâches.

L'accompagnement est aussi un travail qui doit déboucher sur des résultats appréciables permettant, à terme, aux artisans de prendre en charge:

- l'organisation, la conduite et le suivi des réunions;
- le règlement de leurs différents internes;
- la gestion du crédit, de l'épargne et des garanties;
- la tenue des livres comptables, le calcul des pourcentages;
- l'organisation de l'ensemble d'appuis aux activités économiques.

La fonction d'accompagnement est capitale, en ce sens qu'elle doit permettre aux artisans de devenir de plus en plus autonomes par rapport à l'animateur et à tout appui extérieur en général. Les notions et les outils que doivent assimiler les artisans sont nouveaux, aussi faut-il un certain temps d'adaptation. Les artisans n'ont pas forcément acquis complètement, à la date du retrait d'un projet d'appui, la maîtrise des outils. Pour faciliter la transmission des connaissances et l'acquisition des compétences, l'animateur peut alors s'appuyer sur les artisans les plus réceptifs qui auront comme mission de former les artisans qui rencontrent plus de difficultés.

La dernière phase de l'animation externe est celle de la consolidation institutionnelle des groupements. Mais un groupement peut alors, à ce stade, connaître une phase d'essoufflement. La troisième fonction principale de l'animation entre alors en jeu: c'est une fonction de redynamisation des groupements.

3.4.1.3. La redynamisation des groupements

Un groupement qui n'a plus de projet ou exerce son activité principale au ralenti ne répond plus à l'objectif d'auto-promotion. Au bout d'un certain nombre d'années, certains groupements connaissent un essoufflement de leur activité. Il peut s'expliquer par une mauvaise compréhension des principes d'appui au départ, une absence de dynamisme et de renouvellement du bureau de direction. Le travail de redynamisation passe souvent par une phase d'assainissement, de resensibilisation et de renouvellement. Ensuite seulement la consolidation est envisageable.

Il faut alors éclaircir la situation avec les membres avant d'envisager de relancer le groupement sur de meilleures bases. Il existe deux façons de redynamiser les groupements:

- Redynamiser ne veut pas dire nécessairement éliminer l'ancien pour du nouveau. Il faut, au contraire, s'appuyer sur les anciens membres de bonne volonté pour tirer des leçons du passé et

éviter que ne se reproduise l'expérience précédente. Cette façon de procéder permet de capitaliser l'expérience dans le groupement et donc de le renforcer. Cela n'exclut pas de procéder au rajeunissement partiel du groupement en accueillant de nouveaux membres et en radiant ceux que cela n'intéressent plus ou qui ne respectent plus les règles d'organisation interne.

- Pour redynamiser un groupement, on peut aussi le scinder. Au-delà d'une fourchette de 25 à 30 personnes, un groupement constitue une unité moins solidaire et les dérapages sont plus fréquents. Des liens forts entre les membres garantissent davantage sa pérennité.

La fonction d'animation est essentielle sur la voie de l'autonomie, mais cela ne veut malheureusement pas dire qu'elle ne rencontre aucune difficulté.

3.4.2. Les difficultés de l'animation

Pour sensibiliser les artisans, les animateurs doivent au préalable avoir bien assimilé ce qu'est la démarche participative et la nature des instruments que le projet propose de mettre en place. Sans cela, on court le risque de faire des promesses lors de la phase de sensibilisation qui ne seront pas tenues et qui vont certainement fragiliser les groupements constitués sur des bases peu solides.

L'animateur doit veiller à ne pas se laisser accaparer par les tâches de gestion administrative. En formant les artisans des différentes instances de gestion, l'animateur doit leur transmettre ces tâches qui prennent du temps sur le travail de sensibilisation. De même, il doit se méfier que les artisans ne l'identifient pas à une structure extérieure d'assistance ou de contrôle officiel. En outre, son départ ne doit pas entraîner la fin des efforts d'auto-développement qui doivent se déployer et devenir un souci permanent de tous les membres.

Lors de la constitution des groupements, l'animateur doit veiller à l'homogénéité du groupe, sans quoi les préoccupations, besoins et aspirations disparates risquent d'entraver toute action de cohésion interne.

Dans certains cas, la fonction dévolue à l'animateur peut paraître ingrate parce qu'elle est parfois malmenée:

- L'animateur sert de bouc émissaire, son rôle est remis en cause et il risque d'être perçu comme un espion parce qu'il gêne certains pouvoirs ou intérêts personnels des dirigeants.
- Il est accusé de profiter de son pouvoir pour appuyer certaines positions et imposer des décisions.
- Un manque de compréhension avec les administrations de l'Etat peut rendre son travail impossible.
- Une mauvaise entente entre jeunes et aînés, un manque de confiance entre lui et les membres, la difficulté à faire passer les objectifs prioritaires et communautaires avant les objectifs personnels l'empêchent de faire progresser le projet.
- Le manque de volonté des membres des groupements à sacrifier une partie de leur temps pour le consacrer à des réunions et à l'organisation réduit les possibilités de concrétiser des résultats.

L'animation connaît donc des limites mais elle reste une fonction essentielle. D'autant plus essentielle que les artisans devront l'assurer eux-mêmes au terme d'un projet d'appui.

3.4.3. Composition de l'équipe d'animation

L'équipe d'animation réunit des personnes aux compétences complémentaires. Elle se compose traditionnellement d'un(e) coordonnateur (-trice) du projet, étranger ou national, qui coordonne les actions au niveau national et d'animateurs (-trices) qui travaillent directement avec les bénéficiaires.

Pour être le plus efficace possible, l'équipe analyse régulièrement la situation des groupements pour identifier et valoriser leurs potentialités, repérer leurs éventuelles faiblesses et lacunes. Le travail d'animation n'est pas un travail d'encadrement au sens classique mais un travail d'accompagnement, d'éveil

des consciences, et de responsabilisation mené auprès des groupes bénéficiaires. Sa finalité est différente de celle poursuivie par l'administration qui cherche généralement à exercer un contrôle et à faire adhérer les gens à des objectifs et projets décidés à l'avance.

3.4.3.1. Le coordonnateur

Pour être menée de façon cohérente et efficace, la méthodologie d'appui a besoin d'un coordinateur principal. Au départ de l'action, il est celui qui maîtrise le mieux la démarche participative, qui voit le plus loin dans l'enchaînement des étapes qui mènent les artisans vers l'autonomie.

Il a une bonne connaissance du milieu pour discuter les initiatives des uns et des autres. Il n'est pas l'initiateur d'une formation technique ou d'une action de sensibilisation qui sont du ressort d'un animateur, mais il est à l'écoute des propositions, réflexions, remarques et des difficultés de chacun. Recevant des propositions d'action, il gère les moyens à disposition du projet pour qu'animateurs et volontaires puissent accomplir leur travail.

C'est aussi lui qui suscite une discussion sur un point mal compris de la démarche participative ou sur un point qui suscite des désaccords entre les membres de l'équipe. Ses capacités d'écoute et de dialogue lui permettent de maintenir une unité d'action et une forte cohésion dans l'équipe.

Les relations entre l'équipe de terrain et le coordinateur du projet sont différentes selon que l'animateur est proche ou loin de la direction du projet. Dans ce dernier cas, l'animateur a souvent plus de responsabilités et doit prendre davantage d'initiatives. Ses rencontres avec le coordinateur du projet sont l'occasion de faire le point sur la progression des activités et la solidité des structures créées.

3.4.3.2. Les animateurs

Les animateurs s'adaptent à leurs public. Pour des questions de langue, de culture, de familiarité avec le milieu, les animateurs nationaux sont plus rapidement opérationnels. Quels qu'ils soient, pour convaincre les artisans de l'intérêt de la démarche participative, les animateurs doivent eux-mêmes être convaincus du bien fondé de la démarche.

Le monde des artisans étant complexe et très sensible à sa situation d'autonomie, l'animateur doit posséder des aptitudes aux relations humaines et une grande ouverture d'esprit. L'animateur doit mettre l'artisan à l'aise et s'intéresser à lui en tant que personne et membre d'un groupe social possédant sa propre identité culturelle, et pas seulement en tant que producteur.

Dans la phase d'accompagnement, l'animateur aide les artisans à comprendre et à régler des situations complexes en s'appuyant d'abord sur leurs idées. La phase d'analyse des difficultés, de leurs causes et de leurs conséquences, des appuis à privilégier avec les artisans, est un temps fort de réflexion et d'appropriation de la méthodologie. La recherche de solutions est un moyen pour l'animateur de faciliter la prise de décision. L'animateur ne doit pas chercher à mener tous les groupements ou toutes les mutuelles qu'il suit au même rythme, mais s'adapter au rythme de chaque groupe d'artisans, ce qui n'empêche en rien leur responsabilisation. Ayant au départ la charge de l'appui aux mutuelles et aux services techniques, l'animateur doit se révéler bon organisateur et bon gestionnaire; ne serait-ce que pour transmettre ses principes au Conseil d'administration et au Comité de Gestion des bases d'appui.

Pour réussir à stimuler l'esprit d'entreprise et à encourager la volonté de mener un projet cohérent, l'animateur doit faire preuve:

- *de patience*: pour amener les bénéficiaires à s'approprier les outils et les concepts;
- *de disponibilité*: pour rencontrer les artisans quand ils disposent de temps car il n'est pas toujours possible de les voir aux réunions auxquelles ils n'assistent pas régulièrement. L'animateur est ainsi fréquemment amené à se rendre dans les ateliers pour relancer les artisans ou pour régler des problèmes qui n'ont pas été abordés explicitement à la réunion;

- *d'écoute*: parce que l'animateur ne peut pas dissocier, dans son travail, la dimension sociale et individuelle des problèmes économiques. Il a souvent à se pencher sur des problèmes qui ne relèvent pas directement de l'activité économique des artisans;
- de modestie: car les connaissances et le savoir-faire autochtones (en artisanat, agriculture, médecine, droit...) recèlent et offrent des alternatives de développement;
- d'organisation: pour aider chaque groupement à progresser à son rythme, trouver avec eux les solutions appropriées à leurs difficultés. L'animateur doit donc rester ouvert et réceptif aux propositions des artisans tout en agissant comme un catalyseur de leurs idées;
- de fermeté: pour rappeler leur devoir à ceux qui ont pris des responsabilités, pour veiller avec eux à l'exécution des décisions, pour convoquer les parties concernées lorsqu'il y a des conflits. Il est néanmoins primordial que l'animateur reste neutre et objectif.

Une typologie des animateurs

- Animateur du projet: dans ce cas, l'animateur n'est pas choisi par les artisans et opère sous contrat avec un organisme ou une agence de développement. Ses tâches d'animation sociale et économique sont très variées et entourées parfois d'un certain flou.
- Animateurs techniciens: leur appui est de développer des nouvelles activités dans les domaines de: i) l'amélioration des produits et services existants, la conception de nouveaux produits, ii) l'environnement, l'amélioration des conditions de travail et la productivité.
- Animateur dépendant du groupe d'artisans: ils sont parfois des salariés des groupements ou des conseillers proches sollicités par les artisans.
- Artisans-animateurs: agissant dans une commune, un quartier ou une région, ils occupent parfois une responsabilité dans la structure associative mais leur fonction d'animation est explicite et ne se confond pas.
- Anciens artisans: leurs fonctions sont analogues à celles de ces derniers mais ils s'adonnent à plein temps à l'animation.

3.4.3.3. Les volontaires

Ils sont assimilés à des personnes-ressources. Leur accompagnement auprès des artisans est de plus courte durée que celui des animateurs. Ils ont une formation technique dans un domaine précis (menuiserie, mécanique, gestion d'entreprise...) et une certaine expérience du métier pour être crédibles auprès des artisans.

La fonction qu'ils exercent est technique et concerne la maintenance, l'utilisation du matériel ou la vulgarisation d'un prototype auprès des artisans. Le principal terrain d'action reste la formation et le développement technologique. Pour que leur action soit efficace, il faut qu'ils puissent former des homologues à qui transmettre leurs connaissances et qui sauront prendre leur succession. Ils sont les mieux placés pour faire le suivi des stages et aider les artisans à mettre en pratique les notions nouvellement acquises.

Compétent dans un domaine plus général, le volontaire peut aussi former les animateurs sur quelques principes et pratiques de base. Les animateurs peuvent, par la suite, aider le volontaire à franchir les réticences des artisans.

Interrogés sur leurs attentes par rapport à l'animation et aux animateurs, les artisans rwandais ont mis en évidence les aspects suivants:

Animation

- les aider à résoudre les problèmes de parcelles,
- les assister dans leurs démarches de définition des infrastructures communes de travail,
- trouver des solutions en matière d'approvisionnement.

Animateur

- former les artisans à l'animation,
- augmenter la fréquence des visites dans les groupements,
- faire un suivi plus rapproché des groupements et des activités définies ensemble.

L'animation englobe une grande diversité de tâches que l'on peut regrouper autour de deux pôles. Evoluant dans un secteur difficile, l'animateur rencontre un certain nombre d'obstacles qui bloquent ses actions. Sa mission n'est pas permanente au sein des groupements, aussi doit-il travailler dans la perspective de son départ. Par contre, la fonction d'animation elle-même perdure, d'où la nécessité d'assurer la relève au sein des groupements d'artisans.

3.4.4. L'animation et les animateurs au terme du projet

Le soutien qu'apporte un projet extérieur est limité dans le temps, aussi faut-il envisager très tôt la question du départ de l'équipe d'animation qui n'a pas vocation à rester en place, ni à perpétuer son intervention, au risque de créer des structures et pratiques de domination et de dépendance. Par contre, l'animation est une fonction qui perdure au-delà du projet et qui sera assurée par d'autres personnes, artisans et entrepreneurs du secteur informel.

3.4.4.1. Assurer une relève compétente

Au cours du projet la relation animateur-artisans repose sur un objectif commun: la réussite du processus d'appui aux initiatives aussi bien économiques que sociales impliquant l'autonomisation des artisans. Au moment où le projet se retire c'est aux artisans, ou tout au moins à quelques-uns parmi eux, de devenir les animateurs.

L'animateur du projet est la personne qui, ayant sensibilisé des artisans à la démarche participative, les a aidés à constituer leur groupement et à acquérir des compétences conduisant à l'autonomisation. Les organisations artisanales insistent pour que l'animateur ne parte pas tant que leur niveau d'autonomisation est insuffisant pour gérer les activités.

En responsabilisant les artisans, l'animateur va partager et démultiplier la fonction d'animation. Certains artisans, souvent les leaders, les anciens artisans ou même des animateurs salariés des groupements, auront les tâches d'animation à proprement parler. Les fonctions de coordination et gestion reviennent aux artisans ayant des fonctions de responsabilité.

Un tel transfert doit s'opérer progressivement, de préférence dans un cadre programmé et négocié avec les divers partenaires: structures associatives, bailleurs de fonds, services ministériels de tutelle, institution d'appui.

3.4.4.2. Le devenir des animateurs du projet

Au terme d'un projet d'appui, l'animateur peut avoir encore des connaissances à transmettre ou des nouvelles fonctions à remplir. On peut envisager qu'il soit recruté et rémunéré par les groupements. Le salariat est positif si les groupements et les activités qu'ils entreprennent s'avèrent économiquement rentables. Le passage au salariat se fait alors sur la base d'une négociation avec les artisans, il ne doit pas être le résultat d'une décision impromptue. On doit tenir compte des capacités financières du groupement et des fonctions attribuées au poste, des modalités de coûts partagés ou des subventions partielles venant

des organismes de développement sont envisageables. Par contre, si l'animateur a atteint son objectif, il est inutile de le garder sous une forme salariale ou autre.

En outre, chaque confédération, association, ou groupement conscient qu'il doit arriver à l'autonomie souhaite aussi garder des contacts avec le BIT pour des conseils, des échanges d'expériences ou pour les aider à trouver des solutions à d'éventuels problèmes importants. Pour aider les artisans, une solution peut être la création d'une sorte de Bureau de conseil. Cette structure prend le relais de l'aide internationale mais adopte de nouvelles méthodes de travail. Les artisans peuvent venir pour négocier de l'aide sur le plan organisationnel, juridique, fiscal ou technique. Le principal rôle de ce Bureau est de maintenir le dynamisme du secteur informel. Pour ce faire il peut aussi organiser des rencontres, des séminaires. Les formations dispensées, notamment lorsqu'elles sont immédiatement rentabilisées, ne doivent pas être gratuites, la participation financière obligeant les artisans à s'investir et à se familiariser à l'économie de marché. Le personnel du Bureau n'est pas directement impliqué dans les structures des artisans mais il doit bien connaître les problèmes des artisans et le monde du commerce et des affaires. Ce Bureau pourrait aussi devenir un intermédiaire pour être en contact avec d'autres institutions internationales travaillant au développement du secteur informel.

TOGO : Une expérience constructive d'animation en milieu artisanal

Le BIT a lancé un projet d'appui aux petits producteurs du Togo. Dès 1982, le GIPATO (Groupement Interprofessionnel des artisans du Togo) a vu le jour dans la région maritime, suivi en 1985 d'un GIPATO dans la région Centrale de Sokodé puis en 1987, de deux nouveaux groupements dans la région des plateaux.

Après trois ans d'appui du BIT, le GIPATO de Sokodé vole de ses propres ailes à partir de 1988, composé de 500 maîtres artisans, 800 apprentis et 17 corps de métiers. Cette association permet à ses membres de se retrouver dans une même structure et de réfléchir ensemble aux problèmes qu'ils rencontrent. Elle permet aux artisans de s'organiser en leurs fournissant de nombreux appuis: fournitures de matières premières, d'équipements, d'épargne et de crédit, de formations techniques.

Dès son démarrage le projet a ressenti le besoin d'engager un animateur qui devait être élu par les artisans et travailler en étroite collaboration avec l'expert du BIT.

Quel a été le rôle de l'animateur ?

Il a dû en premier lieu assister l'expert dans l'explication du projet d'appui, ses objectifs et les moyens de les atteindre. Il devait également aider l'expert à identifier les besoins des artisans pour mieux préparer la phase opérationnelle.

Il a sensibilisé les artisans à la nécessité d'exprimer leurs besoins et leurs motivations, à former des associations qui correspondraient le mieux à leurs attentes. Fin 1985, une douzaine d'associations étaient nées, l'épargne avancée: tout était prêt pour un démarrage efficace.

Une fois la base opérationnelle achevée (ateliers d'appui à la production ou centre de services aux entreprises), l'animateur a eu pour charge de coordonner les diverses activités: l'organisation des formations, des réunions, des associations, des prestations de services, la location d'équipement et d'outillage, la gestion des commandes collectives.

- L'animateur s'est attaché à l'établissement de bonnes relations entre le GIPATO et les institutions d'appui, que ce soient les ONGs, les institutions internationales ou gouvernementales.
- L'animateur devait veiller à une bonne rentabilité des services rendus, oeuvrer à la mise en place de nouveaux projets, tout en laissant les membres des associations faire leurs choix. Il fallait qu'il soit au-dessus des discussions passionnées et de toute corruption. Il devait finalement rendre compte des diverses responsabilités confiées, du fonctionnement de la base, des informations et propositions recueillies.

Quelles difficultés a rencontrées l'animateur ?

- Les artisans ne voyaient pas toujours d'un très bon oeil l'entente entre l'expert expatrié et l'animateur qui, selon eux, pourrait jouer à leur désavantage.
- L'animateur voit sa tâche rendue difficile car certains responsables, membres de groupement, adoptent des attitudes malhonnêtes. La menace d'expulsion de l'animateur s'il ne suivait pas les propositions malhonnêtes n'était pas à exclure.

Les lacunes en terme de formation peuvent bloquer le travail de l'animateur, notamment dans le domaine de la conception de micro-projets, de méthodes pour leur gestion, d'appui à l'organisation des associations de base.

3.4.4.3. Synthèse sur l'animation

L'animation est une composante-clé d'un projet d'appui puisque ce sont les animateurs qui, d'une part, transmettent aux artisans l'esprit de la démarche d'appui proposé et, d'autre part, forment ces mêmes artisans à devenir les acteurs autonomes et les animateurs des structures sur lesquelles reposent ce développement.

Sur le fond, ce principe innove puisque c'est la formation d'homologues qui permet de pérenniser les actions entreprises pendant la période d'appui. Sur la forme, l'animation est en butte à de nombreux obstacles dont l'un des plus inflexibles est le temps. En effet, si les artisans ne sont pas immédiatement

réceptifs aux propositions des animateurs (ce qui est le plus souvent le cas), le danger est de voir mettre un terme à l'appui avant que les artisans ne maîtrisent les outils leur permettant d'être autonomes.

En complément à l'animation, l'auto-évaluation assistée apparaît comme un des autres moyens indispensables, permettant aux agents du secteur informel d'acquérir une plus grande autonomie.

3.5. L'auto-évaluation³⁸

3.5.1. Aspects conceptuels

Faudrait-il de parler d'auto-évaluation ou d'évaluation participative? L'auto-évaluation constitue l'une des formes les plus actives et les plus critiques des évaluations participatives. Celles-ci peuvent être schématiquement classées en trois catégories, selon le degré de participation des acteurs concernés: les acteurs bénéficiaires ou les groupes partenaires; les organismes d'aide et les bailleurs de fonds; l'Etat et ses institutions.

Au bas de l'échelle participative, figure l'évaluation interne menée avec la participation active de l'équipe du projet, à l'exclusion des autres acteurs du terrain.

A mi-chemin entre cette forme embryonnaire d'évaluation et d'auto-évaluation se situe l'évaluation animée. Elle associe à ses travaux les acteurs bénéficiaires et l'équipe de projet; le processus de l'évaluation est toutefois suivi et conduit par un agent externe, gage d'objectivité communément désigné accompagnateur ou animateur externe.

L'auto-évaluation se distingue de la forme précédente autant par ses méthodes que par ses objectifs et pratiques. Elle est appelée, au-delà des appréciations quantitatives et qualitatives attendues d'une évaluation, à favoriser la formation des participants et à devenir un véritable instrument de maîtrise collective du processus de changement social. L'auto-évaluation apparaît comme un processus s'inscrivant dans le prolongement logique de la mobilisation des ressources internes aux plans technique, financier et gestionnaire en vue d'un développement participatif ou d'auto-développement.

Il est possible d'opérer une autre distinction, au sein des évaluations participatives, selon le critère de temps engagé dans l'exercice d'évaluation. Les évaluations participatives de durée limitée s'opposent ici aux pratiques permanentes de programmation-suivi-évaluation-prévision avec leurs mécanismes de rétro-alimentation.

Utiles pour mieux faire ressortir le contenu et les limites de certaines notions, ces distinctions s'estompent dans la pratique du terrain où pragmatisme et compromis viennent naturellement suppléer aux lacunes de la théorie ou en atténuer les rigueurs. Ainsi, tel processus d'appui à une auto-évaluation dont l'objectif est un transfert d'outils pour la connaissance aux participants ne pourra se passer des services d'un agent accompagnateur et se rattachera - par la forme au moins - à l'évaluation animée. Par souci de clarté, il sera donc fait exclusivement usage ci-après du terme d'auto-évaluation. C'est celui qui convient le mieux aux évaluations participatives dans le cadre des programmes et projets.

3.5.2. L'auto-évaluation en tant que processus d'apprentissage

L'auto-évaluation devant être à terme une pratique que les groupements de base sont censés s'approprier, elle représente un processus d'apprentissage. Dans cet ordre d'idées, un passage doit nécessairement s'opérer partant de l'évaluation assistée et aboutissant à l'auto-évaluation.

Un tel processus d'apprentissage implique:

- un appui extérieur ad-hoc au départ et dégressif dans le temps;
- une acquisition progressive des connaissances, compétences et aptitudes;

³⁸ Binninger, P., Maldonado, C. et Badiane, C.: *Participation et animation sociale en milieu urbain informel*, S-INF A-11, Genève, BIT, 1995.

- l'appropriation par les acteurs bénéficiaires des outils théoriques et méthodologiques liés à l'évaluation de leur action;
- une pratique entièrement intériorisée, créatrice et toujours perfectible.

La formation dispensée à ce sujet aux dirigeants des organisations de la base obéit à deux exigences: l'évaluation des rôles et responsabilités au sein des associations et l'appropriation croissante des dispositifs d'appui spécifiques chargés d'amorcer le processus d'auto-évaluation dans les projets. Ultérieurement, il s'est agi d'assurer la conduite des ateliers de formation à l'élaboration d'outils d'auto-évaluation appropriés (supports didactiques) à divers échelons de l'organisation: groupements professionnels, associations de quartier ou fédérations interprofessionnelles au niveau de la ville.

Ces exigences ont été remplies en élaborant des fiches destinées à servir de guides pour:

- programmer des activités dont l'exécution engage la responsabilité d'un individu, d'une commission ou d'un groupement;
- suivre les résultats atteints par comparaison à ce qui avait été prévu;
- évaluer les réalisations en faisant ressortir les causes des écarts entre les prévisions et les réalisations, et en tirer les conclusions;
- estimer les progrès accomplis par un groupement en termes d'efforts propres, de gain d'identité et d'autonomie par rapport à ses bailleurs.

3.5.3. Evaluation externe et auto-évaluation

3.5.3.1. Différences dans la nature des deux processus

C'est par leur nature et leurs objectifs que ces deux types d'évaluation se distinguent le plus nettement l'une de l'autre.

L'évaluation externe est de caractère normatif: c'est une étape programmée, codifiée dans la vie d'un projet dont le but est de vérifier si les résultats ont été atteints. Elle implique la trilogie classique: le commanditaire de l'évaluation représenté par l'évaluateur externe, les autorités de tutelle du pays bénéficiaire et l'équipe de projet. Selon des critères et des indicateurs préalablement établis, l'exercice vérificatif consiste essentiellement entre une comparaison entre le prévu et le réalisé, par rapport aux moyens mis en oeuvre. Les bénéficiaires directs, autrement dit les organisations de la base et les populations concernées par le projet, restent à l'écart du processus. Elles sont, dans l'hypothèse la plus favorable, des informateurs passifs qui n'auront, en règle générale, même pas connaissance des résultats de l'évaluation, mais qui en subiront les conséquences: changement d'orientation, prolongation du projet par une nouvelle phase ou sa suspension définitive.

Instrument de mesure s'inspirant des principes, exigences et motivations externes, l'évaluation classique est le plus souvent ressentie par les acteurs du terrain comme un passage obligé, comme une épreuve à subir dont les résultats sont non négociables.

À l'opposé, *l'auto-évaluation* opère au titre d'un dispositif d'ordre qualitatif à l'égard des relations établies par un système d'acteurs. Elle tente de saisir les angles de jugement (critères) et les échelles d'appréciation (indicateurs) employés par chaque groupe d'acteurs (Etat, aide externe, et groupement de base) pour une même réalité ou pour une opération de développement les concernant.

Etant donné que la pratique de l'auto-évaluation veut rendre explicite la gamme des critères utilisés par les acteurs et met en lumière les a priori, intentions et valeurs de ces derniers, il en résulte nécessairement des jugements contradictoires. Or ces contradictions recouvrent des contraintes qu'il vaut mieux expliciter, considérer et traiter comme telles. Celles-ci représentent les limites objectives, les lignes de force aussi, du système de relations analysé.

A condition que l'on connaisse le jeu inter-acteurs, le processus d'auto-évaluation devient un atout appréciable d'accomplissement des objectifs assignés à des opérations de développement car il est censé:

- s'interroger sur les vrais objectifs, poser les questions et les problèmes de fond;
- constituer un élément de réflexion et d'ajustement des dispositifs d'appui aux objectifs;
- susciter un dialogue franc et de meilleures relations entre les acteurs impliqués dans les opérations de développement;
- intervenir sur un processus donné au moyen de décisions d'action, y compris une réorientation de l'intervention, pour augmenter ses chances de succès et améliorer son efficacité.

Impliquant à la fois un processus de formation et de transmission d'information, l'auto-évaluation agit comme un instrument de partage des pouvoirs et de prise en main de la gestion de projet par les bénéficiaires.

3.5.3.2. Différences pratiques entre les deux types d'évaluation

Un certain nombre de dissemblances sont également aisément identifiables dans la pratique:

- L'évaluation externe fait appel à moins d'intervenants que l'auto-évaluation dont l'effectif potentiel des participants peut varier de quelques dizaines à plusieurs milliers si on entend inclure dans le processus (outre les responsables des projets, des administrations et des organisations de base) des porte-paroles des communautés urbaines et rurales. L'évaluation externe est sélective et excluante. En revanche, l'auto-évaluation, participative et intégratrice, débouche sur une efficacité et une responsabilisation accrue des adhérents aux groupements.
- Dans le cas de l'évaluation externe, les critères sont généralement connus d'avance; les objectifs du projet, définis dans les documents cadres, peuvent servir d'indicateurs. La comparaison entre les résultats atteints et les moyens engagés par rapport aux attentes et normes de départ relève de l'approche de vérification et de contrôle devant fonder une décision extérieure. Pour l'auto-évaluation, au contraire, de nouveaux critères peuvent apparaître au cours du processus de communication, la pondération des critères entre eux est sujette à variation.
- Avec l'auto-évaluation, le champ de la créativité et de l'expérimentation demeure toujours ouvert. Elle porte sur les résultats des initiatives des groupes de la base, le progrès de leur autonomie et les formes d'encouragement extérieurs en complément des efforts propres.
- La durée du processus n'est pas la même: elle est programmable dans le processus d'évaluation extérieure, non prévisible de façon précise mais certainement beaucoup plus importante en ce qui concerne l'auto-évaluation, avec une incidence sur le coût de l'opération.
- La dissemblance majeure tient à la nature des résultats escomptés et, à terme, des acquis. L'évaluation externe se traduit souvent par un accord d'opportunité entre les parties engagées dans le processus. Au contraire, non seulement l'obtention d'un consensus n'est pas recherchée dans le cas de l'auto-évaluation, mais son caractère nécessairement contradictoire donne lieu à de véritables négociations dans un prime abord, puis à un consensus minimum. Si, dans le cas de l'évaluation externe, les résultats sont atteints en fin d'exercice, c'est-à-dire au moment de la synthèse finale, les résultats de l'auto-évaluation apparaissent tout au long de sa réalisation et se prolongent durant la vie des groupements de base. Ces résultats sont à la mesure même des objectifs de l'auto-évaluation.

3.5.4. Les objectifs de l'auto-évaluation

- Elle cherche avant tout à favoriser la participation des bénéficiaires. C'est un processus d'apprentissage qui cherche à améliorer leurs capacités de communication, d'information, d'appréciation et d'analyse critique des résultats.
- L'auto-évaluation doit se traduire à moyen terme par un gain d'autonomie, d'identité et de confiance des groupements de base. Elle permet une amélioration des relations entre les individus, une meilleure intégration de l'individu au sein du groupe, une plus grande capacité de ce dernier à négocier.
- Elle vise la mise en place d'un dispositif de collecte d'informations permettant aux différents acteurs de suivre le déroulement du projet, rend possible l'auto-critique et l'évaluation des résultats ex-post.

3.5.5. La pratique de l'auto-évaluation

- Le développement de la faculté d'expression est un but explicite de l'auto-évaluation.
- Les artisans et les paysans peuvent ainsi répondre avec spontanéité, authenticité. Il est notamment suggéré de commencer par le récit d'événements vécus.
- L'information comprend la collecte de renseignements, leur transmission et leur restitution aux participants. Néanmoins, elle se heurte principalement à l'analphabétisme des participants. Il s'agit donc de privilégier les modes d'informations oraux et visuels.
- Les instruments de mesure et d'analyse des résultats doivent être définis avec les participants. Ils pourront dégager leurs propres critères suivant leurs valeurs, leurs jugements et leurs motivations.
- L'auto-évaluation implique une réorientation de l'action, soit l'établissement des règles de négociations pour expliciter clairement les différents points de vue et comprendre la position des différents interlocuteurs.

Malgré son utilité dans le processus d'autonomisation, l'auto-évaluation rencontre certaines limites.

3.5.6. Les limites de l'auto-évaluation

- Il convient de ne pas négliger le sous-objectif pédagogique consistant à mettre au point (élaborer, tester et valider) des outils destinés à soutenir et à poursuivre la pratique de l'auto-évaluation au sein des couches de population visées;
- Il ne faudrait pas construire d'outil pédagogique non pragmatique et difficilement assimilable par les destinataires;
- Il faudrait proscrire tout appui trop ponctuel et non systématique;
- Il ne faudrait pas oublier la mise en place d'un support permanent local (dispositif technique), susceptible de poursuivre et de développer l'effort initial en introduisant la pratique de l'auto-évaluation dans la vie quotidienne des associations artisanales;
- Il conviendrait de ne pas négliger l'embauche d'agents dynamiques et compétents sur place, maîtrisant les outils au service de l'auto-évaluation, notamment un corps d'animateurs qui permet la pérennisation de l'auto-évaluation.

3.5.7. Quelques illustrations

Ces exemples à titre d'illustration permettent d'appréhender les différents domaines que touche l'auto-évaluation: Dans le cadre des projets, quatre thèmes ont été définis, chacun faisant l'objet d'une mission particulière de l'animateur destinée à mettre en place le processus avec les acteurs. Il s'agit de a) l'auto-évaluation des objectifs, b) l'auto-évaluation des moyens, c) l'auto-évaluation des fonctions et des tâches, d) l'auto-évaluation des résultats.

3.5.7.1. L'auto-évaluation des objectifs

Elle répond à la question: pourquoi réalise-t-on les activités du projet? Elle porte sur les buts et les finalités. Elle est essentielle pour se demander à quelles finalités correspondent les activités repérables et réellement exercées. Partant de ces activités, elle permet rapidement l'appréciation des écarts entre:

- pratiques/- objectifs recherchés,
- pratiques/-objectifs auxquels ces activités correspondent.

L'approche d'auto-évaluation des objectifs devrait aboutir à une triple démarche:

- définir, voire prendre conscience des objectifs poursuivis, de leur enchaînement et de leur signification,
- définir, voire révéler les façons dont on les mesure et on les juge,
- enfin en vérifier les résultats.

L'utilisation de supports didactiques et le recours à des exemples tirés de l'environnement social des acteurs peut faciliter ce travail d'auto-évaluation. En outre, le choix des objectifs est fondamental dans la mesure où il est difficile de poursuivre plusieurs objectifs à la fois. Les objectifs doivent être concrets, clairs et compréhensibles. On ne peut pas tout viser à la fois: il faut procéder progressivement, par étape. Une étape, c'est l'achèvement d'une tâche, d'un travail en vue de l'objectif. On ne peut passer à l'étape suivante qu'une fois la première étape terminée. Il convient de classer les étapes, d'établir leur chronologie et de voir celles qui peuvent être menées simultanément.

3.5.7.2. L'auto-évaluation des moyens

Elle répond à l'interrogation: avec quoi l'activité est-elle envisagée? C'est l'interrogation sur les moyens matériels, humains, pédagogiques, institutionnels. C'est là que peuvent se discuter les problèmes liés aux efforts et aux apports propres, aux équipements, aux investissements, à l'amortissement, aux problèmes de maintenance, mais aussi à la formation.

3.5.7.3. L'auto-évaluation des fonctions et des tâches

Elle porte sur le qui fait quoi, en d'autres termes, sur les fonctions et les tâches de chaque responsable et aussi sur la façon dont chacun exécute celles-ci. Elle peut se réaliser quelles que soient la nature et la taille de l'organisation considérée. Un certain nombre de tâches est dévolue à chaque fonction et l'exécution peut ainsi en être appréciée.

Le Président doit:

- provoquer les réunions et coordonner les débats,
- veiller à l'exécution des tâches,
- représenter l'association à l'extérieur,
- signer les documents.

Le Trésorier doit:

- encaisser les cotisations et prélever les fonds de roulement,
- effectuer les dépenses,
- assurer la gestion,
- tenir l'inventaire des biens et du matériel.

Le Secrétaire à l'organisation doit:

- faire les procès-verbaux,
- assurer la correspondance,
- tenir tous les documents,
- organiser la tenue des réunions.

Le Secrétaire aux commandes est chargé de:

- rechercher les marchés,
- distribuer les travaux,
- vérifier la qualité,
- faire respecter les délais.

Le Secrétaire à l'atelier doit:

- vérifier, entretenir le matériel et les outils,
- veiller à la bonne utilisation des machines,
- mettre en ordre les outils,
- gérer en temps et en argent la bonne utilisation des machines.

Le Secrétaire à l'éducation a pour mission:

- d'organiser les formations pour tous les membres de l'association,
- de rechercher les instructeurs et les formateurs,
- de suivre les apprentis et leur formation,
- d'évaluer les cours.

3.5.7.4. La pratique de l'auto-évaluation au Rwanda

Lors d'une mission d'appui à l'auto-évaluation de ce projet, le consultant a organisé des ateliers de formation à l'évaluation et à la programmation auxquels 50 personnes ont pris part. L'objectif était d'élaborer conjointement avec les bénéficiaires d'un projet d'appui des outils pour programmer et évaluer les actions des groupements, des associations, des fédérations, des commissions d'artisans.

Six séances de travail ont été prévues pour ensuite construire ces outils.

Première étape: exprimer clairement ce que sont les buts communs, quelles sont nos valeurs, ce que nous voudrions devenir demain

Deuxième étape: préciser et décrire comment nous arriverons à atteindre nos buts: a) par quelles actions précises; b) menées dans quel ordre.

Troisième étape: a) chercher avec quels critères vérifiables on va mesurer les résultats de chacune des actions; b) comment estimer que ces actions vont bien dans le sens de nos buts et respectent nos valeurs.

Quatrième étape: essayer les outils de mesure en mesurant: a) où on en était trois mois avant; b) où on en est aujourd'hui. Améliorer par là même les outils de mesure et commencer à évaluer, à analyser les causes des différences constatées en comparant a) et b).

Cinquième étape: prévoir ce que vont être nos objectifs pour chacune des actions. a) dans trois mois; b) à la fin de la première année et en expliquant comment nous allons nous organiser pour les atteindre.

Sixième étape: travailler en groupes, finir les outils pour qu'ils soient directement utilisables au retour à l'atelier.

Cette mission a été très utile puisqu'elle a été un facteur de déblocage de la crise que traversait l'association KORA et a permis de redéfinir les actions à mener.

3.5.7.5. MALI: l'auto-évaluation des effets d'un projet d'appui

Dans le travail accompli avec les associations d'artisans, les points d'appui suivants ont été choisis:

1. *Indice de satisfaction des résultats atteints*
 - expression du degré de satisfaction (ex: résultat peu satisfaisant, satisfaisant, très satisfaisant...)
 - explication du jugement porté,
 - support pédagogique simple et facile à interpréter, permettant la matérialisation de l'indice.
2. *Collecte des résultats*
 - rapport entre résultats et efforts d'investissement (efficacité et pertinence),
 - existence d'un fonds de roulement disponible, de l'épargne; des changements dans la production (effets, quantification); recherches d'indicateurs (exemple: bilan des comptes, état des commandes, augmentation de la production),
 - résultats économiques en terme de pouvoir d'achat, d'amélioration de l'habitat, d'accès aux soins et à la santé (impact, effet induit),
3. *Impact sur la vie quotidienne*
 - besoins matériels: boire, manger, se loger, se soigner, acquérir des biens et des services.
 - besoins culturels: se former, se distraire, renforcer les liens de la vie sociale, vivre en sécurité, etc.

A Bamako et dans six autres villes, six variables différentes étaient proposées comme support à l'indice de satisfaction des résultats atteints. Il est souhaitable de recourir à des supports simples et accessibles à tout le monde, car les artisans et les paysans sont en général analphabètes. Ces variables sont l'auto-organisation, l'activité politique, l'activité d'autogestion et d'autofinancement, les activités sociales, commerciales et de formation. Chaque participant donne son opinion à travers le support; le choix est confirmé, infirmé ou nuancé par plusieurs assistants qui expriment tour à tour leur choix sur ce qui a été proposé par l'un d'entre eux.

L'auto-évaluation réalisée à Kolokani fournit un certain nombre d'exemples sur :

- *La vie sociale:* la satisfaction d'être associé est soulignée. Cela permet un meilleur échange d'idées et une meilleure connaissance des artisans entre eux et aussi des échanges technologiques.
- *La formation:* elle est vue de façon positive. On bénéficie de la formation mais on peut aussi former d'autres personnes (apprentis, élèves des écoles).
- *Le travail:* plusieurs témoignages ont souligné la satisfaction d'avoir maintenant un travail.

Synthèse sur l'auto-évaluation

L'auto-évaluation est un complément idéal et indispensable à l'animation. Elle permet effectivement la pérennisation des projets puisqu'elle enseigne aux entrepreneurs à évoluer sur la voie de l'autonomie. Pour répondre entièrement à ses objectifs, elle doit être pragmatique, systématique et facilement assimilable, soit, proche des aspirations et du contexte culturel local.

Conclusion

Le BIT a donc mis en oeuvre trois grands moyens dans sa politique d'appui au secteur informel:

- Le développement des travaux de recherche par les études et les enquêtes permet de mieux appréhender le secteur informel, de cerner ses forces et ses faiblesses, afin de pouvoir mener à bien des actions efficaces et ciblées.
- Les services consultatifs jouent le rôle de catalyseur de compétences complémentaires en vue de dégager des options de politique en faveur du secteur informel. Par ailleurs, ils permettent d'avoir une vue globale sur des projets et des programmes à mettre en oeuvre et de les insérer au sein de stratégies avec des objectifs de plus grande portée.
- Enfin, les projets d'appui à caractère participatif qui constituent l'un des moyens d'action les plus efficaces de recherche de solutions à l'autonomie durable des acteurs du secteur informel. En effet, c'est à travers de tels projets que nombreux problèmes auxquels les petits producteurs sont confrontés ont commencé à trouver des solutions, grâce notamment à la mise en place d'instruments tels que les Mutuelles d'épargne et de Crédit (MECs), les Bases d'appui ou encore la mise en place des Organisations professionnelles qui ont permis de faire face à des problèmes de nature et d'origine variées. Ce sont ces instruments et leur fonctionnement qui sont examinés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE IV

Les instruments de l'appui direct aux petits producteurs du secteur informel

Dans le chapitre précédent, les différents moyens d'action développés par le Programme du BIT ont été exposés. Ils mettent en évidence plusieurs niveaux d'intervention possibles, depuis le niveau macro-économique et celui des études, jusqu'au niveau micro-économique avec une intervention directe auprès des bénéficiaires. Ce dernier niveau, qui concerne essentiellement les projets d'appui aux petits producteurs, constitue une pièce maîtresse dans l'action du BIT en matière d'appui au secteur informel. Il est à l'origine du développement et de la mise au point de plusieurs instruments dits d'appui direct, qui sont, sur le plan méthodologique, autant de tentatives de réponse aux difficultés que pose l'action dans le secteur informel et, sur le plan pratique, des instruments efficaces au profit des opérateurs du secteur informel. Ils ont été progressivement mis au point et affinés au fil des ans et des expériences menées dans plusieurs pays, si bien qu'il y a aujourd'hui une meilleure connaissance des potentialités à valoriser, des difficultés à surmonter, voire des approches à promouvoir. Il est question dans les pages qui suivent d'en dégager les principes de fonctionnement et les modalités d'application suite à leur mise en oeuvre dans différents pays d'Afrique.

L'identification des contraintes auxquelles font face les opérateurs informels permet de distinguer plusieurs types de problèmes à résoudre, les uns inhérents à la nature du secteur informel lui-même, les autres relevant de facteurs exogènes en rapport avec l'environnement global. Dans le domaine de l'appui direct, ces problèmes ont été regroupés en 4 grandes catégories: **organisationnel, financier, technico-productif et commercial**. Pour y faire face, les projets mis en oeuvre se sont attachés à promouvoir divers instruments d'appui de façon intégrée ainsi qu'illustré dans le tableau ci-après. Pour autant que la diversité des cheminements et dans plusieurs pays se prêtent à une synthèse, on retiendra trois grandes catégories d'instruments à savoir:

- ceux qui ont un caractère financier et destiné à accroître la capacité d'investissement et de garantie des producteurs (Mutuelles d'épargne et de crédit);
- ceux qui ont un caractère technique et productif et visant à améliorer la capacité productive des unités économiques (Bases et ateliers d'appui);
- ceux qui ont trait à la dimension organisationnelle et au processus de soutien et consolidation institutionnelle (Associations mutualistes et groupements professionnelles qui visent à renforcer les capacités d'actions et de négociation);

A ces trois domaines d'intervention, s'ajoute un quatrième, la formation, complément indispensable aux trois autres, destinée à renforcer les capacités des petits producteurs et à améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

Dans les sections qui suivent, ces différents instruments seront présentés de manière détaillée, ainsi que des exemples concrets de leur fonctionnement ainsi que des leçons issues de leur mise en oeuvre.

I. Les Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MECs)

Les opérateurs du secteur informel sont considérés comme une population à haut risque par les banques, car n'étant pas en mesure de répondre aux garanties exigées par celles-ci pour l'obtention du crédit. Fort de ce constat, et au vu les conséquences négatives d'une telle situation sur le développement des activités des petits producteurs, le Programme d'Appui aux Petits Producteurs Urbains (PAPPU) les

a très tôt encouragés à s'organiser et à créer leurs propres services financiers adaptés aux particularités du secteur: ce sont les **Mutuelles d'Épargne et de Crédit (MEC)**. Initiative difficile au début, il a fallu le travail persuasif des équipes d'animation pour convaincre les artisans qu'ils pouvaient s'inspirer de leurs pratiques habituelles d'épargne pour créer un puissant instrument d'auto-organisation, d'investissement productif et, à terme, d'autonomie financière. La vocation des mutuelles est donc d'organiser la collecte de l'épargne (individuelle et collective) des membres et de la leur restituer sous forme de crédit d'investissement et de fonctionnement destinés à développer leurs entreprises.

Tableau 2: Approche participative et intégrée d'appui à l'économie informelle ³⁹

| Problème | Objectif | Moyen d'appui | Instruments |
|-------------------------------|--|--|--|
| Financier | Accroître la capacité d'investissement et de garantie de petits producteurs | Systèmes d'épargne et de crédit en vue des investissements productifs | Mutuelles d'épargne et de crédit, caisses populaires et banques artisanales |
| Technique et productif | Améliorer la capacité productive des unités économiques | Perfectionnement des compétences, R et D de nouveaux produits et techniques | Ateliers et bases d'appui proposant des services à la production |
| Commercial | Meilleure insertion des entreprises dans les marchés | Diversification de l'offre, amélioration de la qualité, recherche et élargissement des débouchés | Systèmes associatifs d'approvisionnement et de commercialisation. Ouverture de nouveaux marchés |
| Organisationnel | Accroître la capacité collective de négociation des petits producteurs avec le système institutionnel en place | Animation, programme et évaluation participative visant l'organisation et l'action collective | Groupements solidaires, associations par métier et fédérations socio-professionnelles |

1.1. Définition et objectifs d'une mutuelle

Une Mutuelle d'épargne et de crédit (MEC) constitue une structure de base qui offre un service essentiel à ses membres: l'accès à des crédits de fonctionnement et d'investissement reposant sur une mise en commun préalable de l'épargne d'un groupe de sociétaires. La philosophie des structures mutualistes se caractérise par le fait qu'elles sont auto-administrées et concourent ainsi à l'auto-promotion. C'est une organisation également basée sur la solidarité, l'entraide, la mutualité et la confiance⁴⁰. Au moment de la

³⁹ Maldonado, C.: *"S'associer pour réussir ensemble: une approche participative et intégrée d'appui aux petits producteurs urbains"*, dans Les orientations nouvelles de l'aide en faveur des micro-entreprises, Paris, OCDE, 1993.

⁴⁰ BIT: *Mutuelles et caisses d'épargne et de crédit en milieu artisanal*. Rapport de séminaire, Genève, 1994.

constitution de la mutuelle, le travail de sensibilisation de l'animateur porte davantage sur l'originalité et les atouts de la mutuelle. Il devra notamment insister sur:

- la constitution préalable d'un groupe solidaire;
- la mobilisation d'une épargne préalable et régulière;
- l'accès facile et rapide à un crédit interne;
- l'instauration d'un intérêt à percevoir et à acquitter;
- l'utilisation du crédit en vue d'un investissement productif;
- la participation des membres à la gestion et au contrôle démocratique.

Les mutuelles peuvent avoir des objectifs aussi bien dans le court terme que dans le long terme.

Les objectifs d'une mutuelle à court terme peuvent se décliner comme suit:

- ▶ recevoir le dépôt des épargnes des mutualistes ou membres,
- ▶ offrir aux membres des crédits à des conditions abordables,
- ▶ assurer la sécurité et la disponibilité de l'épargne,
- ▶ lutter contre la thésaurisation et l'usure.

A long terme, les objectifs pourraient être les suivants:

- ▶ promouvoir le développement individuel et communautaire,
- ▶ améliorer les conditions de vie des petits entrepreneurs urbains,
- ▶ développer toutes sortes de services suivant les besoins exprimés par les membres,
- ▶ agir en partenariat avec les différentes structures d'appui et les ONGs,
- ▶ servir de passerelle vers le système financier formel.

Il s'agit donc d'éveiller l'intérêt des futurs membres du groupement mutualiste par un important travail de sensibilisation, de promotion et d'accompagnement.

Par conséquent, l'animateur déjà formé à la méthode et les artisans-leaders ont plusieurs missions à remplir:

- sensibiliser la population cible aux avantages de regrouper les épargnes,
- sensibiliser les membres de la mutuelle à l'utilisation des crédits à des fins d'équipement et de fonctionnement,
- informer les membres des mutuelles sur les conditions de crédit susceptibles de leur être accordées,
- encourager la participation de ces derniers à la gestion et au contrôle des opérations.

1.2. La création des mutuelles

La création d'une mutuelle repose sur un important travail de sensibilisation. Ce travail dépend dans une large mesure des relations établies entre les bénéficiaires et les animateurs. Pour y réussir, ces derniers doivent avoir de réelles qualités à communiquer et respecter certaines réalités sociologiques propres au milieu culturel en question.

1.2.1. La sensibilisation

Une équipe d'animation assure l'essentiel de la sensibilisation. Elle reçoit une formation préalable qui lui permet de:

- faire une analyse sociologique du milieu artisanal et de son environnement institutionnel,
- intégrer les attentes et les intérêts des participants à la démarche d'appui,
- expliquer l'approche participative à mettre en oeuvre,
- maîtriser la notion des groupements autogérés et les instruments de leur promotion.

Quelques artisans-leaders qui ont bien assimilé les mécanismes de constitution des groupements auto-administrés participent aussi à la sensibilisation.

1.2.2. Les étapes de la sensibilisation

- i) Rencontrer les artisans individuellement sur leurs lieux de travail, leurs points de vente, à leurs domiciles:
 - prendre contact avec les artisans que l'on connaît au préalable,
 - à travers une discussion centrée sur les thèmes qui préoccupent l'artisan, l'animateur recueille des informations sur sa situation économique et sociale.
- ii) Recenser l'ensemble des artisans:
 - ne pas limiter le nombre d'artisans désireux de s'inscrire à la mutuelle,
 - organiser des réunions pour leur présenter la démarche du projet,
 - informer les autorités administratives sur les activités de l'équipe d'animateurs,
 - demander aux autorités d'en informer les artisans.
- iii) Retourner auprès des artisans pour leur expliquer les appuis susceptibles d'être mis en place pour les aider:
 - s'intéresser à leur environnement immédiat si les artisans se montrent réticents à l'adhésion dans une mutuelle,
 - rassembler les artisans par groupes d'intérêt pour poursuivre la sensibilisation.

1.2.3. Les points forts de la sensibilisation

- i) Eveiller les artisans:
 - aider les artisans à réfléchir sur les causes des difficultés auxquelles ils sont confrontés,
 - réfléchir avec eux sur des solutions possibles à leurs problèmes,
 - mettre l'accent sur les difficultés d'accès au crédit et les alternatives qui s'offrent.
- ii) Attirer l'attention des artisans sur certains points:
 - inculquer la notion d'épargne régulière en vue d'un crédit qui pourra améliorer les résultats des entreprises et les conditions de travail,
 - introduire la notion d'un intérêt à percevoir et d'une dette à acquitter,

- démarquer l'objectif de l'épargne mutualiste par rapport à la tontine,
 - insister sur le potentiel de développement que représente un groupement qui se fait confiance et sur la participation des bénéficiaires comme premier critère de réussite,
 - amener les acteurs à un type d'organisation autogérée.
- iii) Examiner les possibilités ultérieures d'appui dans le domaine de:
- la formation,
 - l'accès à des équipements.

Lorsque les entrepreneurs ont compris toutes les opportunités que représente la création d'une mutuelle, l'organisation de cette structure devient possible.

1.3. L'organisation des mutuelles

La MEC fonctionne sur un système d'épargne préalable. Autrement dit, le crédit est financé sur un "fonds d'épargne" préalablement constitué par les mutualistes. Les formes de groupements sont multiples et fondées sur les liens de confiance, comme le montre la section sur la typologie des mutuelles. Une fois constituée, la mutuelle doit remplir certaines exigences administratives pour être reconnue en tant qu'organisation. Ce point sera examiné dans la section sur les supports juridiques.

1.3.1. La typologie des mutuelles

La distinction entre les mutuelles s'effectue sur la nature du regroupement des artisans entre eux. Différents critères président à cette typologie dont la zone géographique, le corps de métiers et les affinités sociales.

- Par zone géographique: ces mutuelles regroupent des artisans résidant dans les mêmes quartiers ou dans la même ville. L'avantage d'un tel regroupement est qu'il s'appuie sur des relations de voisinage et facilite les démarches quand il s'agit de se contacter. Ce type de regroupement facilite aussi la tâche de l'animateur qui limite ses déplacements. Enfin, du point de vue socioprofessionnel, la pluridisciplinarité de ce regroupement peut constituer une dynamique au niveau du quartier.
- Par corps de métier: c'est le rapprochement le plus développé et le type de mutuelles à encourager. En effet, les artisans d'une même profession ont des problèmes communs autour desquels ils peuvent organiser des initiatives pour trouver des solutions. D'autre part, les mutuelles d'une même profession créent entre elles un climat d'émulation très bénéfique. Une mutuelle qui voit son homologue avoir de meilleurs résultats est stimulée. Elle engage des efforts pour accroître son épargne et le montant de ses crédits, pour réduire ses impayés. Ce regroupement est donc préféré aux autres pour une raison de convergence d'intérêts professionnels et de cohésion sociale dans la résolution de problèmes communs.
- Par affinité: c'est une forme de mutuelles généralement répandue chez les femmes qui semblent avoir plus confiance dans ce type de regroupement. Pour plus d'efficacité, l'animateur ou l'artisan peut chercher à coupler affinité et profession identique. Ce regroupement qui se constitue sur le bouche-à-oreille dans un espace donné est le plus rapide pour identifier, dès le départ, les artisans-leaders qui mobilisent leurs pairs en vue de la constitution de la mutuelle.

Une fois constituée, la mutuelle doit prendre les dispositions nécessaires à sa reconnaissance comme organisation régie par un statut légal afin de mieux fonctionner. Elle a donc besoin de supports juridiques solides.

1.3.2. Les supports juridiques nécessaires à la constitution d'une Mutuelle

Chaque mutuelle est régie par un statut et un règlement intérieur. Cela lui permet d'accéder à une plus grande autonomie et de posséder une personnalité juridique et légale octroyée par le Ministère de l'Intérieur.

Les contenus du statut et du règlement intérieur sont ébauchés au cours des premières assemblées générales. Après quelques mois de fonctionnement, le bureau élabore une demande d'agrément qu'il dépose auprès du Ministère concerné pour l'enregistrement de la mutuelle par les autorités politiques et administratives en vue de sa reconnaissance officielle.

i) Le statut

Il se compose d'articles qui présentent: le nom, l'objet, la composition du groupement, la démission ou la radiation, la gestion, la fusion ou la dissolution de la mutuelle.

ii) Le règlement intérieur (RI)

Il précise le fonctionnement interne de la mutuelle. Les articles détaillent:

- les règles morales de la mutuelle,
- les conditions et procédures qui doivent réglementer les activités à exercer,
- le montant d'épargne et celui de la cotisation,
- les normes d'octroi du crédit,
- le système de caution,
- les sanctions à prendre en cas de non-respect des règles.

Il n'existe pas de stéréotypes de règlement intérieur. Les mutuelles sont libres d'adopter les règles qui répondent le mieux à l'exigence de leur activité. Pour être la plus efficace possible, une mutuelle doit non seulement se doter de structures juridiques, mais aussi de structures décisionnelles adéquates.

1.3.3. Les organes de décision

Lors de la constitution des mutuelles, il doit être clair dans l'esprit des artisans que c'est à eux que revient la gestion de la mutuelle grâce à la formation du Conseil d'Administration.

i) *L'Assemblée Générale (AG)*

Elle est composée de l'ensemble des mutualistes. Son premier rôle est d'élire le Conseil d'Administration selon les modalités et procédures définies dans le règlement intérieur. Tous les mois, à cette réunion, le Trésorier collecte l'épargne mutualiste et l'épargne privée ainsi que les cotisations.

Déroulement des Assemblées Générales

Les AG se tiennent chaque mois et sont l'occasion de collecter l'épargne et de distribuer les crédits aux membres. Pour ce faire les mutualistes présentent leurs demandes de crédit. Elles sont étudiées par tous les autres mutualistes qui donnent ou non leur accord pour l'octroi du crédit. Quelle que soit la décision, il faut que lors de la délibération le nombre de mutualistes présents soient au moins égal à celui fixé par le RI (en général les deux tiers des membres de la mutuelle). Cette règle évite que des autorisations ou des refus ne soient la décision d'une minorité de mutualistes et permet d'impliquer tout un chacun dans le déroulement des activités de sa mutuelle.

Le Trésorier annonce le montant de l'argent en banque et en caisse: ce dernier est compté devant tous les mutualistes. Dès que les fonds en caisse deviennent trop élevés la mutuelle ouvre un compte en banque. Le Trésorier dépose l'argent collecté lors de l'Assemblée Générale (AG) sur le compte (exemple: 3 jours au plus après la collecte) et présente le reçu à l'AG suivante.

L'AG est l'occasion pour exposer et pour régler les problèmes internes à la mutuelle: en principe, la recherche collective d'une solution rapproche les membres de la mutuelle. Une mutuelle qui fonctionne

bien s'impose des principes stricts à respecter pour la gestion des activités d'épargne et de crédit (surtout en ce qui concerne les remboursements). Les mutualistes savent dès le départ que leurs collègues seront intransigeants. Cela limite le nombre des irrégularités à régler par la suite.

ii) Le Conseil d'Administration (CA)

Il est élu pour deux ans et nomme en son sein: le Président, le Vice-Président, le Secrétaire Général, le Secrétaire-Adjoint, le Trésorier, le Trésorier-Adjoint.

Les membres du bureau sont tous bénévoles. Le caractère bénévole de ces fonctions doit être clairement réaffirmé et présenté comme un des aspects de l'implication des artisans en contrepartie de l'appui externe. Si l'esprit est bien la gratuité, les frais qu'engage l'exécution de ces responsabilités sont remboursés par les cotisations car ils sont considérés comme des frais de fonctionnement.

Attributions du CA

Organe exécutif, le CA gère la mutuelle. Il a les pouvoirs les plus étendus pour faire exécuter toutes les décisions prises par l'AG, ainsi que pour faire autoriser tout acte ou opération relevant de ces compétences. Les représentants du Conseil d'Administration présentent, d'une part, les décisions prises par ces instances lors de leurs dernières réunions et d'autre part, prennent notes des revendications ou des réflexions des mutualistes à faire remonter à ces mêmes instances.

Pour exécuter au mieux leurs fonctions, certains membres du bureau doivent avoir un niveau d'instruction minimum. Le Secrétaire Général sait au moins écrire pour établir les convocations et dresser les comptes-rendus. L'artisan qui assume cette responsabilité doit donc bien savoir à quoi il s'engage car le trésorier doit en plus savoir compter et montrer une certaine aptitude dans la maîtrise des chiffres.

iii) La revue trimestrielle

Dispositif mis en place dans le cadre du fonctionnement des projets, notamment au Bénin, la revue trimestrielle est la réunion des mutuelles d'épargne et de crédit d'une même zone géographique. Tous les mutualistes sont invités à y participer. Lorsque les bases d'appui existent dans la zone, la revue réunit les mutuelles rattachées à la même base. La revue est une occasion pour que les artisans d'une même zone se connaissent. Ce système de rencontres régulières stimule les mutuelles et les incite à faire des efforts pour présenter au fil des revues de meilleurs résultats et une gestion plus saine. Le déroulement d'une revue suit le schéma suivant:

- un mutualiste présente les résultats des trois derniers mois de toutes les mutuelles;
- un représentant de chaque mutuelle expose la situation en mettant l'accent sur ce qui ne va pas ou sur les efforts qui ont été réalisés pour améliorer la situation antérieure;
- les animateurs et le coordinateur évaluent le niveau de fonctionnement des mutuelles, donnent des conseils aux mutualistes, fournissent des éléments de comparaison en rapportant aux résultats d'autres mutuelles appartenant à d'autres zones géographiques;
- les revues sont aussi l'occasion de faire de la sensibilisation en rappelant les grandes lignes et les points-clés de la démarche à suivre pour être autonome.

Après avoir examiné les structures organisationnelles des mutuelles, il faut examiner à présent la façon dont elles remplissent leurs fonctions. Pour répondre à son objectif d'offrir un accès au crédit, les mutuelles disposent de différentes ressources. Elles les mettent ensuite à la disposition des entrepreneurs, mais sous de multiples conditions qui sont examinées dans la section suivante.

1.4. Les moyens de fonctionnement: les emplois et les ressources

Les mutuelles fonctionnent grâce à de multiples ressources issues de l'épargne sous diverses formes, qu'elles transforment ensuite en crédits au profit des entrepreneurs⁴¹.

1.4.1. Des ressources variées

La cotisation: la cotisation est d'un montant faible (généralement 10 pour cent du montant de l'épargne mutualiste). La périodicité de son paiement est le plus souvent celle du versement de l'épargne (c'est-à-dire tous les mois). Cette somme est utilisée pour le budget de fonctionnement et reste acquise en cas de départ du membre. Son retard peut donner lieu à des amendes ou sanctions.

L'épargne mutualiste: le montant de cette épargne est fixé par l'Assemblée Générale. Elle est versée chaque mois par les adhérents et est destinée à financer les crédits. Dans la pratique, on constate une certaine souplesse: par exemple, un mutualiste paie, avec un mois de retard, le montant de deux cotisations et de deux épargnes.

Dans la conception du projet, l'épargne doit être préliminaire au crédit parce qu'elle exige des mutualistes: un dynamisme associatif, une autodiscipline, une consolidation des capacités du groupement.

Le montant moyen de l'épargne dans plusieurs pays est de 1 000 F.CFA (10 Francs français). Dans certaines mutuelles le montant mensuel de l'épargne atteint jusqu'à 5 000 F.CFA, pour d'autres cela ne dépasse pas 500 F.CFA.

Le montant mensuel est fixé en fonction du niveau de revenu et de la capacité d'épargne du mutualiste qui a les plus faibles moyens. Un montant d'épargne peu élevé ne signifie pas forcément que la mutuelle n'est pas dynamique, car c'est la relation épargne/crédit qui est significative. Le volume global de l'épargne au niveau d'une mutuelle révèle sa plus ou moins bonne compréhension de l'importance de l'épargne. Un volume croissant d'épargne et de crédit est le signe que les mutualistes ont bien compris le mécanisme de la mutuelle.

L'épargne privée: En dehors de l'épargne collective, chaque mutualiste, d'une manière facultative, peut décider de placer le surplus de son économie dans la mutuelle. Cette forme d'épargne, appelée privée, est non rémunérée et peut être récupérée à tout moment. Il est essentiel de distinguer dans les comptes le volume de l'épargne mutualiste de celui de l'épargne privée qui gonfle le total mais fausse l'analyse que l'on pourrait faire de la capacité de la mutuelle à mobiliser une épargne importante pour un crédit. En effet, les crédits ne sont pas octroyés sur l'épargne privée.

Les autres ressources de la MEC sont constituées par:

- les intérêts sur les prêts mutualistes,
- les intérêts sur les dépôts bancaires,
- les intérêts sur les crédits accordés dans le cadre des micro-projets,
- la location de matériel appartenant à la mutuelle,
- les fonds extérieurs (les prêts bancaires, un fonds de roulement octroyé par le projet en appui aux efforts de la mutuelle).

Plus la constitution du fonds d'épargne est rapide et son montant important, plus les crédits à accorder pourront être élevés et renouvelés souvent. Toutefois, pour accéder à ce crédit, le membre devra aussi se soumettre à certaines conditions.

⁴¹ Viyou Georges: *Manuel d'opérations de mise en place d'une mutuelle d'épargne et de crédit*, Cotonou, Coopération suisse au développement, 1997.

1.4.2. Les conditions d'octroi et la nature des crédits

La haute performance des mutuelles résulte de la combinaison entre solidarité sociale et efficacité économique. Elle est le fruit du contrôle exercé sur l'emprunteur par l'ensemble des mutualistes afin qu'il utilise son argent à bon escient.

1.4.2.1. Les conditions de crédit

Elles sont décidées par l'AG. Aucun crédit ne peut être accordé avant que la Mutuelle ait constitué un fonds minimum sur l'épargne bloquée. Au Mali, par exemple, le fonds devait s'élever à 500 000 F.CFA, avant la dévaluation du Franc CFA. Les crédits ne sont octroyés qu'après une période d'épargne préalable. Elle est de quatre à six mois minimum pour le Bénin.

Le taux d'intérêt

Il est inférieur aux taux des institutions bancaires. Le montant demandé ne peut dépasser le plafond fixé par l'Assemblée Générale. Toutefois, le taux doit pouvoir couvrir trois éléments: l'inflation des prix, les frais de fonctionnement et les éventuels impayés. Cela veut dire que la mutuelle doit pratiquer des taux réels positifs inférieurs aux taux du marché affectés par l'inefficacité des institutions bancaires et financières. Si l'artisan est un épargnant régulier, il se verra attribuer facilement un prêt car les membres de la mutuelle auront confiance; dans certains cas, la Mutuelle pourra même se porter garante si l'emprunt est fait auprès d'une banque classique.

L'objet

Il doit être clairement précisé et expliqué. Il faut s'assurer que l'équipement à acheter trouve son utilité et sera rentable ou que les matières premières à acquérir trouvent un débouché. Par la suite, l'activité du mutualiste emprunteur donne lieu à un suivi étroit pendant toute la période de remboursement du crédit.

L'idée est que l'emprunteur se sente solidaire et responsable à l'égard de l'ensemble de ses partenaires mutualistes qui veillent à la bonne utilisation de leur argent. La rigueur apportée à l'objet du crédit est, en quelque sorte, la première garantie de remboursement régulier.

Les conditions de remboursement

Elles sont fixées lors de la signature de l'octroi du crédit. Un certain nombre de membres de la mutuelle se portent caution et s'engagent à rembourser si l'emprunteur vient à manquer à ses obligations. Les tuteurs doivent être conscients de la portée de leur engagement. Si tel est le cas, ils seront les premiers à faire pression sur le mauvais débiteur.

Les conditions de crédit sont des conditions générales auxquelles doivent se soumettre les épargnants. Ensuite, chacun devient un cas particulier lorsqu'il dépose la demande de prêt qui sera examinée avec la plus grande attention.

1.4.2.2. L'étude de demande de prêts

Dans son analyse de la demande de prêt, l'AG tient compte des critères suivants:

- le demandeur doit être mutualiste,
- il doit avoir une ancienneté dans la Mutuelle d'au moins six mois,
- il doit épargner régulièrement,
- il doit participer aux réunions,
- le crédit doit être avalisé par trois membres actifs de la Mutuelle.

La Mutuelle examine la demande de crédit en étudiant:

- l'épargne mobilisée par l'emprunteur et ses avaliseurs,
- l'objet du crédit,
- le dynamisme et le degré de motivation de l'emprunteur,
- le niveau d'organisation et de motivation des avaliseurs,
- la viabilité de l'activité qui sera financé.

Ne pouvant avaliser le prêt sur des garanties classiques, les Mutuelles s'appuient donc sur des alternatives, comme le système de caution solidaire ou la caution morale, une garantie constituée par l'épargne de l'emprunteur et celle de trois avaliseurs. La caution morale regroupe à la fois le groupe de solidarité (les trois avaliseurs), le Comité de Crédit qui a signé le contrat d'emprunt et en dernier recours, la Mutuelle.

Les taux d'intérêt mensuel des crédits évoluent en fonction du contexte économique et sont redistribués aux épargnants au prorata des épargnes individuelles.

Il ne s'agit pas seulement de posséder de bonnes garanties pour que la demande de prêt soit avalisée, il faut en outre que la nature du crédit soit celle d'un projet viable ou bien justifié. Les prêts consentis par les Mutuelles peuvent donc être de plusieurs types.

1.4.2.3. La nature du crédit

La Mutuelle d'épargne et de crédit a pour vocation initiale d'aider au développement de l'activité économique afin d'améliorer le niveau de revenu et non de satisfaire, à priori, à des besoins sociaux.

Les crédits d'investissements ou de fonctionnement doivent avoir une fin productive ou commerciale (aménagement d'un atelier, acquisition de matériel, achat de matières premières ou de biens intermédiaires).

Il existe cependant parfois *des prêts pour services sociaux*. L'activité des artisans mutualistes peut être fortement influencée par les problèmes de santé et les problèmes familiaux. Au Bénin, une mutuelle baptisée AIDOTE expérimente l'octroi de ce type de crédits à ses membres depuis 1994.

Ces prêts concernent les soins de santé des mutualistes et de leurs familles nucléaires, la préparation de la rentrée scolaire et la scolarité des enfants des mutualistes. Ces prêts sociaux sont primordiaux car ils permettent de lutter contre les racines de la pauvreté, de prévenir les maladies qui sont cause de ralentissement de l'activité productive. Il faut d'ailleurs souligner que de plus en plus de mutuelles de santé voient à présent le jour, en complément aux mutuelles d'épargne et de crédit. Elles sont porteuses de solutions basées sur des initiatives endogènes, et dont la pertinence et le rôle dans la lutte contre la pauvreté sont de plus en plus reconnus. A cet égard, le BIT a mis en place un important programme (STEP) destiné à appuyer et renforcer cette dynamique.

Après avoir vu quelles étaient les structures organisationnelles, les origines des ressources dont disposent les mutuelles, leur fonction d'octroi de crédit, il convient de voir à présent les règles de gestion qu'elles appliquent pour assurer leur fonctionnement.

1.4.3. Les règles de gestion des mutuelles

1.4.3.1. Les outils comptables

Ils sont conçus pour répondre aux impératifs suivants :

- mettre en place des outils simples et faciles à utiliser et à gérer qui tiennent compte du niveau d'instruction des acteurs du secteur informel;
- éviter le recours systématique aux animateurs;
- limiter les supports comptables aux opérations spécifiques d'épargne et de crédit.

Les principaux outils de gestion qui permettent d'apprécier la situation d'une mutuelle sont: le compte d'exploitation, le compte de résultat, le bilan, les ratios de suivi financiers.

Les documents qui aident à la constitution de ces outils retracent les transactions au sein d'une mutuelle. Ce sont :

Le carnet d'épargne : il retrace tous les mouvements de fonds intervenus entre un membre et sa mutuelle. Il est gardé par le détenteur qui doit le présenter à toutes les opérations financières qu'il effectue avec sa mutuelle.

La fiche de relevé des contributions: il s'agit de registres sur lesquels sont inscrites les épargnes et les cotisations mensuelles de tous les membres de la mutuelle. Ces registres sont remplis et gardés par les membres du Conseil d'Administration de la mutuelle sachant lire et écrire. Par contre, dans les mutuelles où les membres du bureau ne savent ni lire, ni écrire, seul l'animateur remplit la fiche de relevé des contributions. Dans ce cas, le seul moyen de recoupement dont il dispose pour s'assurer de la justesse des comptes est le carnet d'épargne des mutualistes. C'est pourquoi il est nécessaire que ces documents soient régulièrement tenus à jour.

La fiche de crédit: elle fournit tous les renseignements relatifs à un crédit, de même qu'elle permet de suivre les remboursements et le respect des échéances par les emprunteurs.

La fiche de fonds de roulement: le fonds de roulement est une dotation initiale du projet mise à la disposition des mutuelles. La fiche de ce fonds enregistre les crédits accordés aux mutuelles pour l'octroi du fonds de roulement au sein des mutuelles.

La fiche comptable individuelle: on y mentionne les cotisations et épargnes de chaque membre. C'est un moyen de recoupement entre la fiche de relevé des contributions et le carnet individuel d'épargne. Elle permet aussi d'établir le duplicata du carnet d'épargne en cas de perte par un membre. Elle est tenue en principe par le Trésorier ou à défaut par tout membre du bureau.

Les livres de caisse et de banque: ces deux livres retracent les mouvements de fonds d'une mutuelle. Ils sont conçus très simplement afin d'en faciliter l'utilisation. Ils permettent de connaître à tout moment le solde en caisse ou en banque.

Le tableau de bord: contrairement aux documents précédents qui sont gardés par les acteurs eux-mêmes au sein de leur mutuelle, le tableau de bord, quant à lui, est tenu par l'administration du projet. C'est un document de synthèse de toutes les opérations liées à la vie des mutuelles d'épargne et de crédit. Il permet d'avoir, à tout moment, une vue d'ensemble sur toutes les activités des mutuelles (date de création de la mutuelle, siège, épargnes, crédits, formations).

Le journal général: on y enregistre tous les mouvements d'entrée et de sortie d'argent. Il permet d'avoir une vue d'ensemble sur toutes les transactions entre les personnes morales et la mutuelle. Il y a clôture du compte à la fin du mois et report du solde au mois suivant.

Le registre de crédit: on y enregistre toutes les informations relatives aux prêts du début de la demande jusqu'à la fin du remboursement de la dernière traite.

Les documents de travail: ils servent à discuter le partage des bénéfices ou à bien d'autres usages en fonction des nécessités.

1.4.3.2. Les structures de contrôle des règles de gestion

Pour assurer la viabilité de la mutuelle ainsi que la bonne qualité de ses services, trois fonctions doivent être mises en place:

- La fonction de contrôle: le contrôle de la mutuelle doit englober une double dimension de qualité de la gestion et de solidité financière de la mutuelle. La confiance est au fondement de ce type d'institution: confiance des membres déposant leurs épargnes, confiance des autorités locales.
Cette fonction est celle du comité de surveillance.
- La fonction de vérification: l'assemblée générale nomme des commissaires aux comptes pour assurer cette fonction. Elle dresse un bilan financier de la mutuelle.
- La fonction d'inspection: C'est un examen attentif du fonctionnement de la mutuelle pour faire une évaluation, des propositions sur la façon dont les prescriptions légales, réglementaires et statutaires sont appliquées. Elle dresse un bilan administratif de l'institution.

Les instruments qui viennent d'être passés en revue devraient permettre aux mutuelles d'avoir une bonne gestion et de remplir au mieux leurs rôles. Cependant, cela ne se fait pas toujours sans difficultés dans la réalité.

1.5. La difficile autonomisation des mutuelles

1.5.1. Les critères d'autonomisation

La mise en oeuvre des supports comptables nécessaires au fonctionnement de la mutuelle a pour but de conduire les mutualistes à la prise en charge totale de la gestion de leur mutuelle. L'animateur devrait en principe s'effacer une fois l'autonomie des mutuelles atteinte. Pour ce faire, un certain nombre de critères doivent être considérés:

Sur le plan organisationnel:

- une tenue régulière des assemblées générales,
- la présence des membres aux assemblées générales,
- une mise en application des décisions de l'assemblée générale,
- un renouvellement régulier des membres du bureau,
- une capacité à régler les conflits internes,
- une durabilité certaine des membres au sein de la mutuelle.

Sur le plan de la gestion:

- la régularité du versement de l'épargne et de la cotisation,
- un volume d'épargne mutualiste qui augmente,
- un volume de crédit croissant par rapport au volume d'épargne,
- une comptabilité à jour et une maîtrise des outils comptables,
- une formation de tous les membres à la gestion,
- la prise en charge totale par la mutuelle du recouvrement de ses crédits.

1.5.2. Les difficultés de fonctionnement

Si les artisans adoptent relativement vite l'idée de la mutuelle, l'appropriation et la maîtrise du fonctionnement sont long à venir. Aussi, rares sont les mutuelles qui peuvent satisfaire à tous les critères d'autonomisation. En effet, les mutuelles doivent surmonter un certain nombre de difficultés dans leur fonctionnement.

1.5.2.1. Les blocages internes

Ils freinent la prise en main de la gestion par les artisans:

- un manque de confiance dans le comité directeur,
- un manque de volonté de cotiser,
- un manque d'information appropriée sur l'épargne et son utilité,
- la majorité de l'épargne mutualiste n'est pas distribuée sous forme de crédit mais est thésaurisée dans les caisses d'une banque commerciale où elle est rémunérée à un taux inférieur à celui pratiqué par la mutuelle. Ces groupements n'ont pas compris l'intérêt de la mutuelle,
- des cotisations initiales trop élevées découragent les artisans. C'est ce qui s'est passé entre autres dans une mutuelle de Lomé dans laquelle les cotisations s'élevaient à 10 000 F.CFA par mois (avant dévaluation).

1.5.2.2. Les blocages externes

- la réticence des institutions financières à répondre aux besoins des membres des mutuelles;
- le manque de politiques nationales de financement des structures mutuelles ainsi que l'absence d'une culture d'épargne et de crédit;
- les coûts élevés de la collecte de l'épargne et de l'octroi de petits prêts face à la faiblesse des produits financiers;
- les impayés dus au mauvais comportement des bénéficiaires;
- le manque de capacité professionnelle pour assurer une gestion saine des mutuelles et l'insuffisance des structures d'encadrement du crédit.

Ces différents aspects incitent à réfléchir sur les conditions de viabilité économique, financière et organisationnelle des expériences d'épargne et de crédit.

Au vu des expériences et des enseignements issus de différents projets et programme, un certain nombre de principes visant à faciliter le fonctionnement des mutuelles et à contribuer à leur pérennisation peuvent être dégagés.

1.6. Des principes pour pérenniser le fonctionnement des mutuelles⁴²

Le manque de politiques nationales de financement des bénéficiaires des structures mutuelles et l'absence d'une culture de l'argent, ne permettent pas l'épanouissement de l'épargne et des activités de crédit. Trois principes fondamentaux doivent être respectés pour permettre un fonctionnement correct des mutuelles.

- *Une réflexion sur les moyens pour assurer la rentabilité et la pérennité des structures mutuelles* prenant en compte les coûts très élevés de la collecte de l'épargne, de l'octroi et de la gestion des petits prêts. En outre, il faut être conscient du risque que représente le mauvais comportement des participants qui n'honorent pas leurs engagements en omettant de rembourser leurs prêts. Il convient également privilégier la constitution d'un fonds de garantie pour minimiser le risque de non remboursement des crédits. La conditionnalité sur le crédit doit tenir compte de l'ancienneté du membre, de son apport personnel constitué par son épargne et par les cautions solidaires solvables.

⁴² BIT: *Mutuelles et caisses d'épargne et de crédit en milieu artisanal*. Rapport de séminaire, Genève, 1994.

- Une mise en place d'une structure de concertation entre les différentes mutuelles au sein d'un même pays sur les taux d'intérêt des crédits et le taux de rémunération de l'épargne des sociétaires.
- Enfin, la mise en oeuvre de programmes de formation et des instruments adéquats pour permettre une gestion professionnelle de la mutuelle.

En outre, un certain nombre de mesures devraient être prises à différents niveaux, pour assurer aux mutuelles d'épargne et de crédit une viabilité au delà des interventions extérieures. Ainsi:

1.6.1. Concernant la réglementation des mutuelles

il est souhaitable de:

- doter les structures d'un statut légal adapté à leurs besoins spécifiques, afin de protéger les intérêts des sociétaires et réglementer leurs relations extérieures; la Loi PARMEC vient à cet égard combler un vide. Toutefois, après avoir fait l'objet de ratification par les différents pays, son application nécessitera un accompagnement des structures mutualistes, surtout en ce qui concerne leur information et formation;
- encourager le rapprochement entre différentes Mutuelles pour harmoniser leurs relations organisationnelles;
- formaliser les procédures de la collecte de l'épargne et sa redistribution sous forme de crédit;
- innover et adapter les règles, les procédures et les outils bancaires.
- promouvoir des produits bancaires spécifiques au monde artisanal.
- la question du recouvrement des crédits est le point sur lequel les mutuelles doivent prendre les mesures les plus fermes. Elles ne devraient plus hésiter à renforcer le nombre d'engagements que doit prendre le débiteur.

1.6.2. Concernant la mise en place et la pérennité des structures

Plusieurs acteurs situés à différents niveaux devraient jouer des rôles importants et complémentaires:

Les artisans doivent s'auto-organiser et s'efforcer de mettre leur fonds en commun pour rendre les structures mutualistes plus crédibles pour eux-mêmes et pour les banques.

- La durée des mandats et les conditions d'éligibilité des mandataires sont à fixer dans le statut et/ou le règlement intérieur.
- Pour fonctionner, une mutuelle doit constituer un groupe homogène dans lequel les conflits interpersonnels ne restent pas en suspens.
- Le regroupement en mutuelle ne doit pas supprimer l'autonomie de fonctionnement de la micro-entreprise de chaque artisan.
- L'intérêt de la constitution d'une mutuelle doit être clairement détaché de celui d'une base d'appui; la mutuelle ne doit pas être présentée comme le passage obligé pour bénéficier des services rendus par une base d'appui.

Les partenaires institutionnels devraient accorder une place particulière au secteur informel et mettre en oeuvre des programmes spécifiques.

Les Etats doivent favoriser l'accès des artisans à l'équipement, la formation et le perfectionnement. Ils doivent favoriser la mise en place des Mutuelles par l'exonération d'impôts, des droits et taxes divers.

BENIN: Le rôle du Comité de recouvrement

Certaines mutuelles rencontrent de réelles difficultés dans leurs fonctionnement surtout pour ce qui concerne la régularité des remboursements de crédit. Le Conseil d'Administration de ces mutuelles ne parvenant pas à régler les problèmes demande aux membres du conseil de Gestion de la base d'appui de constituer parmi ses membres un comité chargé du recouvrement. Cette instance au dessus de mutuelles a plus de poids pour faire pression sur les mutualistes. Elle peut demander le soutien de la force publique ou prendre des mesures coercitives comme l'affichage des noms des mauvais payeurs à l'entrée de la base d'appui.

C'est également un instrument de sensibilisation qui rappelle aux artisans le caractère impératif des règles qu'ils se sont donnés pour que leur mutuelle remplisse ses objectifs.

1.6.3. Concernant les programmes d'appui à la formation

Il est souhaitable:

- d'organiser des séances de formation sur le crédit en langue appropriée;
- d'élaborer un plan de perfectionnement du personnel, des membres élus, des organes et des bénéficiaires;
- de former les bénéficiaires sur le crédit pour une meilleure utilisation des ressources financières et réduire les taux d'impayés.

1.6.4. Quelques exemples de succès dans le domaine des mutuelles⁴³

Le succès des mutuelles mentionnées ci-après, est dans une large mesure liée à la forte l'implication des participants au fonctionnement de leur mutuelle et à l'application de bonnes règles de gestion.

Les Caisses Associatives Epargne et de Crédit au Mali (CAEC)

En juin 1991, la première Caisse Associative d'épargne et de crédit en milieu artisanal urbain (CAEC) a été créée au Mali. Elle a été fondée par les artisans pour répondre à leur besoin de financement. L'un des objectifs principaux de cette structure est la mobilisation de l'épargne et la redistribution sous forme de crédit. A la fin 92, le réseau comptait sept caisses, dont cinq à Bamako, une à Ségou et une à Kolokani, pour un nombre total de membres s'élevant à 380 participants⁴⁴. Aujourd'hui (1999), le réseau s'est consolidé en même temps qu'il s'est élargi. Ses principaux domaines d'intervention sont: la collecte de l'épargne, le crédit à la production, à l'équipement pour le commerce, le mobilier, la campagne, l'avance sur marché et les commandes fermes. Le réseau CAEC compte actuellement à son actif environ 17.100 sociétaires dont 5984 artisans, soit 35 % de l'effectif. Il dispose aujourd'hui de 69 Caisses répartis sur tout le territoire et possède en dépôt 935.000.000 de franc CFA et 944.000.000 de FCFA en crédit. Un total de 3300 adhérents ont bénéficié de crédit pendant l'année 1999 pour un montant total de un milliard huit cent vingt sept millions de FCFA (1.827.000000 FCFA) sur lesquels 264.000.000 FCFA ont bénéficié à des artisans⁴⁵.

Exemple des Mutuelles d'Epargne et de Crédit des Artisans au Bénin

Le projet a débuté en avril 1988 et a mis l'accent sur la création de mutuelles d'épargne et de crédit comme un des éléments d'une stratégie d'appui intégré. En 1992, on comptait 57 mutuelles avec les résultats suivants: 18 320 000 F.CFA d'épargne mobilisée, 260 opérations de crédit réalisées, 16 400 000 F.CFA octroyés en crédits, avec un taux de recouvrement 95 pour cent. En 1999, la situation se présente ainsi: 126 mutuelles sont actuellement fonctionnelles, regroupant un total de 2347 membres, pour une épargne totale cumulée de 110.915.475 francs CFA. A ce jour, 1689 opérations de crédit ont réalisées, permettant de distribuer un montant de 198.055.600 de francs CFA, avec un taux de recouvrement de l'ordre de 95 %.

Le réseau des mutuelles des femmes de l'agro-alimentaire, conçu sur les mêmes principes et lancé à partir de 1992, n'est pas en reste. En décembre 1999, il compte 83 mutuelles fonctionnelles réparties dans 4 villes du pays et regroupe un effectif total de 1787 femmes artisanes. 1100 crédits mutualistes d'un montant global de 31.781.750 francs CFA ont été octroyés à plus de 80 pour cent des mutualistes sous forme de petits crédits. Les apports restent malgré tout largement inférieurs aux besoins du fait, entre autres, que les femmes mutualistes sont issues de couches sociales économiquement faibles et que, de fait, leur dotation en capital est très limitée.

⁴³ BIT: *Mutuelles et caisses d'épargne et de crédit en milieu artisanal*. Rapport de séminaire, Genève, 1994.

⁴⁴ Silvestre Eric, Sarr Souleymane: *Historique d'une décennie d'appui au Mali*, Genève, BIT, 1993.

⁴⁵ Kouyaté, S., et al.: *Evaluation transversale de l'action conjuguée de la FNAM et de ses partenaires dans les domaines de la promotion du secteur de l'artisanat au Mali*, Rapport final, Bamako, juillet 1999.

Les mutuelles préconisent la mise en place d'une Caisse Centrale des Mutuelles pour mettre en commun une partie de leurs ressources afin de créer un fonds de garantie. Ainsi elles souhaitent se prendre en charge et devenir financièrement autonomes. Ces mutuelles reposent sur une gestion démocratique. Elles sont conduites par un Conseil d'Administration de six membres qui veillent au respect du règlement et des statuts.

L'activité des mutuelles a pour moteur le crédit: de fait, elles ont mis en place des règles claires pour permettre la réussite de ce type d'opération. Les mutuelles ont donc mis en avant: le crédit à la production, la caution mutuelle, l'épargne du sociétaire doit être d'au moins 6 mois pour bénéficier d'un crédit; en cas d'impayés, 3 échéances de retard donnent droit à la mutuelle de faire des prélèvements sur l'épargne des cautions.

L'exemple du Fonds d'appui aux activités rémunératrices des femmes (FAARF) au Burkina Faso

Le FAARF, Fonds d'Appui aux Activités Rémunératrices de Femmes promeut l'accès des femmes au crédit grâce aux dispositions suivantes: accorder des prêts, exiger des garanties, dispenser une formation à la gestion. En ce qui concerne l'épargne et le crédit, le gouvernement burkinabé a accordé un fonds de crédit de 300 millions de F.CFA et le PNUD a ajouté \$ EU 660 mille pour couvrir les frais de formation, d'assistance technique et d'équipement.

Les conditions de crédit sont les suivantes:

- ▶ Montants des prêts: 5.000 à 200.000 F.CFA pour les prêts individuels et jusqu'à 1.000.000 de F.CFA pour les prêts de groupes;
- ▶ la caution mutuelle est apportée par des groupes de 3 à 6 personnes;
- ▶ le taux d'intérêts est de 10 pour cent sur la totalité du capital et pour une durée de 6 à 12 mois;
- ▶ la périodicité du remboursement est hebdomadaire pour les prêts individuels et mensuelle pour les groupes;
- ▶ les frais de dossiers sont de 200 F.CFA pour les prêts individuels et de 1000 F.CFA pour les prêts de groupe;
- ▶ les garanties: le FAARF exige la contribution a un fonds de garantie du groupe solidaire et une cotisation pour l'intéressé, d'un montant de 10 pour cent de la somme empruntée.

En Octobre 1992, les résultats étaient les suivants: 1580 prêts individuels, 19 prêts aux groupements, montant total des crédits de 86 mille F.CFA, taux de recouvrement de 90 pour cent.

1.7. Conclusion sur les mutuelles

Au moment de la constitution des mutuelles, il est capital que la sensibilisation soit très claire sur ce que représente une mutuelle et l'esprit dans lequel elle doit être gérée. Il faut insister, pour cela, sur les points forts suivants:

- l'épargne préalable,
- le crédit à vocation professionnelle,
- l'appropriation de la gestion par les artisans,
- le contrôle démocratique de toutes les opérations,
- la rigueur du fonctionnement pour réussir l'auto-développement.

Vu le succès que remportent les mutuelles dans plusieurs pays, on peut penser qu'elles sont une réponse adaptée aux difficultés financières que connaissent les artisans du secteur informel en Afrique. En dépit des obstacles qu'elles rencontrent, les mutuelles sont des structures novatrices adaptant le principe des tontines à l'économie d'entreprise et qui avancent doucement vers l'autonomisation.. De plus, en ayant des comptes en banque et en y versant régulièrement une partie de leur épargne, les mutuelles concourent à la formation de l'épargne classique et au financement du système bancaire conventionnel. Elles sont donc à mi-chemin entre la tontine populaire et le secteur bancaire officiel.

En outre, elles ont introduit trois grandes innovations par rapport aux tontines:

- la notion d'intérêt à percevoir ou à acquitter,
- l'utilisation impérative du crédit dans le fonctionnement ou le développement de l'entreprise,
- l'instauration des relations entre artisans pratiquant un même métier pour s'organiser en vue de gérer l'épargne et l'accès aux moyens de production,
- elles ont également favorisé le resserrement des liens de voisinage et d'entraide parmi les adhérents car elles reposent avant tout sur la confiance réciproque et une base territoriale.

En effet, *“il paraît bon de rappeler que le mutualisme, pour ne pas être une caricature, exige une certaine homogénéité et organisation sociale, une volonté de s'impliquer, en général d'une manière bénévole des membres et pas seulement de “consommer des services”, un effort important d'information et de formation des élus. Quant ceci est véritablement le cas, il y a une appropriation de l'institution par les sociétaires, avec souvent des conséquences heureuses: bonne sélection, facilité de remboursement, diminution des coûts, bonne adaptation des services. Mais les dérapages sont aussi possibles: conflits entre administrateurs et techniciens, risque d'abandon d'une discipline rigoureuse dans l'octroi et la récupération, clientélisme, fermeture sur une clientèle privilégiée”*⁴⁶.

En définitive, l'organisation en MEC permet ainsi aux petits producteurs de commencer à résoudre leurs problèmes d'accès au crédit par leurs propres efforts. Aujourd'hui, vu la nécessité d'élargir l'angle d'attaque et d'éviter de s'enfermer dans le cercle restrictif du seul crédit, deux sortes d'articulations sont à parachever pour mieux asseoir la pérennité des dispositifs mis en place: entre les mutuelles elles-mêmes d'abord, pour établir un réseau de caisses à l'échelle nationale, puis entre les caisses et le système financier existant en vue d'obtenir des produits financiers diversifiés, assortis de modalités d'accès adaptées aux conditions d'exercice des activités informelles.

Toutefois, au delà des difficultés financières, les petits producteurs sont aussi confrontés à d'autres difficultés relatives à l'accès à certains équipements et à des facteurs de production dont l'acquisition leur est impossible sur une base individuelle. Ils doivent alors trouver dans la dynamique collective et l'action solidaire des solutions durables. C'est pourquoi, lors de la phase de sensibilisation au sujet des mutuelles, l'idée d'une base d'appui peut être évoquée, mais sans pour autant être présentée comme un passage obligé de l'appui. Autrement les intéressés ne vont se réunir que dans la perspective d'avoir cette base, et l'objectif de la mutuelle ou de l'association corporative qui sera mise en place serait biaisé. Aussi, avant d'envisager la conception et l'implantation d'une base, il est préférable d'attendre que les mutuelles/associations fonctionnent déjà bien, c'est à dire qu'elles gèrent efficacement leurs propres moyens. La base pourrait alors devenir alors l'étape suivante de la démarche d'appui pour améliorer leurs conditions de production et de commercialisation.

⁴⁶ Michel Botzung (GRET), Anne Le Bissonnais (IRAM): Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique, comparaison, analyse et perspectives, MAE, Coopération et francophonie, 1998.

II. Les bases d'appui

Cette section relative aux bases d'appui est le résultat d'une synthèse de diverses études et évaluations réalisées par le BIT à travers ses programmes d'appui au secteur informel et visant à la mise en place de telles structures. Les exemples évoqués dans cette section proviennent essentiellement des expériences maliennes et béninoises.

N'ayant pas les moyens d'acquérir un local ou de l'aménager, de nombreux artisans du secteur informel évoluent dans des conditions d'une rare précarité qui affectent très fortement la productivité de leur travail. Faute de disposer des outils et équipements nécessaires, et sans possibilités réelles d'accéder à un site de production approprié, leur atelier est parfois aussi vite monté que démonté. Le cercle de la précarité et de l'isolement les empêche de stabiliser leur situation professionnelle. Dans ces conditions, et faute d'autres solutions, c'est dans les stratégies solidaires et l'action collective que les petits producteurs vont trouver les moyens de leurs promotion. Les groupements ayant mis un terme à leur isolement, les

2.1. Les différentes fonctions d'une base d'appui

Une base d'appui est un dispositif de prestation de services aux entreprises artisanales, contre paiement de redevances, en vue d'améliorer leur productivité et les rendre plus compétitives. Elle comporte un ensemble de locaux et d'ateliers construits sur une même parcelle. Son objectif est de permettre aux artisans de surmonter cinq handicaps identifiés comme entraves à leur développement:

- insuffisance d'équipement adapté et performant,
- besoin de formations techniques complémentaires et en matière de gestion,
- absence d'un lieu de réunions pour délibérer des projets collectifs,
- carence de nouveaux débouchés commerciaux à leurs productions,
- difficulté à stocker du matériel et/ou des matières premières.

La base a une vocation complémentaire des ateliers mais elle n'est pas conçue pour être occupée de façon permanente par les mêmes artisans. En fait, une base a une triple vocation. Elle est à la fois :

- une centrale de services,
- un atelier de production,
- une centrale de recherche de débouchés potentiels pour les artisans.

MECs constituant une alternative à la question de l'accès au crédit, les bases d'appui vont leur servir de cadres appropriés de rassemblement et de promotion de leurs activités professionnelles et associatives.

2.1.1. La base comme centrale de services

En tant que prestataire de services à la production, la base:

- offre aux artisans, contre une redevance de location, l'accès à des machines-outils ou à des petits équipements mobiles plus performants que ceux qu'ils trouvent dans les ateliers traditionnels de leur zone de travail. Généralement, le secteur informel se caractérise par l'utilisation de techniques essentiellement manuelles sans grande capacité de finition. En utilisant ces machines-outils, les artisans améliorent la qualité des prestations qu'ils peuvent fournir.
- propose des formations pour apprendre à mieux utiliser le matériel, produire des prototypes et améliorer la gestion de l'entreprise.

- met à la disposition des artisans des locaux pour installer des ateliers ou pour stocker du matériel ou des matières premières moyennant un loyer.
- offre un lieu de rencontre pour les membres des mutuelles de la zone.

2.1.2. La base comme centre de production

En tant que tel, elle :

- est un lieu de production provisoire pour les artisans qui n'ont pas de local équipé,
- est un lieu de recherche-développement de produits nouveaux mieux adaptés à la clientèle,
- utilise du matériel qui tient compte des compétences locales de maintenance et des besoins des artisans.

2.1.3. La base comme intermédiaire commercial

Une troisième possibilité de prestation de services par les bases est de développer le rôle d'intermédiaire commercial permettant, grâce aux marges, d'obtenir des entrées d'argent tout en apportant un plus aux artisans dont l'un des freins est l'insuffisance ou l'absence de débouchés.

Dans ce cas la base d'appui:

- recherche d'importants marchés qu'elle redistribue aux artisans en gardant un pourcentage. Ces marchés sont hors de la portée d'un artisan isolé mais ils pourront cependant être exécutés collectivement;
- joue le rôle d'intermédiaire commercial entre clients et fournisseurs;
- devient un centre d'exposition et de commercialisation;
- acquiert en gros des matières premières et des fournitures qu'elle revend à moindre prix aux mutualistes et à prix de marché aux autres artisans.

Conçues comme un dispositif complémentaire aux mutuelles, les bases d'appui ont été appelées à devenir un lieu de rassemblement pour améliorer et promouvoir l'activité professionnelle des artisans. Cette approche est à la fois flexible et efficace. Elle permet une coopération constructive en même temps que d'assurer la viabilité des unités de production artisanales qui ne risquent plus de pâtir d'un excès de concurrence.

De plus, les ateliers d'appui sont également un espace convivial de rencontres et d'échanges. Les artisans y débattent de leurs problèmes, échangent des informations techniques, commerciales, sociales et se concertent sur leurs projets.

De cette manière, les fonctions des bases d'appui sont multiples et susceptibles d'évoluer en fonction du temps et des besoins des usagers. Elles sont le moyen de rupture avec la précarité et l'isolement parce qu'elles offrent à l'apprenti ou à l'artisan démuni une structure dotée de moyens de production et un lieu de rencontre avec les autres.

Les bases d'appui et leurs fonctions

Fort d'une expérience de plus de dix années d'aide au secteur informel, notamment en matière de formation, d'amélioration des conditions de travail et de renforcement des capacités de production et de commercialisation, le BIT a fourni une assistance technique permettant aux entreprises du secteur informel d'innover dans l'ensemble de ces domaines.

Ainsi, dans plusieurs pays, ont été créés des ateliers d'appui polyvalents qui louent des équipements aux membres de leur organisation professionnelle. Ces ateliers qui bénéficient d'une assistance technique disposent en outre d'une unité de conception de nouveaux produits et de mise au point de prototypes, qui sont par la suite fabriqués dans les ateliers des artisans intéressés.

On y trouve également des stocks de matières premières, un espace pour exposer les produits et une documentation technique susceptible de faciliter l'innovation.

2.2. Les différentes étapes de l'organisation d'une base

La décision d'implantation d'une base est un projet long et complexe, d'autant que l'objectif final est que la base soit gérée par les artisans. Aussi, avant d'envisager une base pour les artisans, il faut s'assurer qu'un certain nombre de préalables sont remplis, comme exemple l'existence d'organisations professionnelles bien structurées ou de mutuelles qui fonctionnent déjà bien. La base pourrait alors devenir l'étape suivante de la démarche d'appui. En effet, au delà des problèmes d'organisation et d'accès aux ressources productives, les artisans veulent également améliorer leur condition de production et de commercialisation.

En outre, pour atteindre l'objectif d'autonomisation de cette structure et son appropriation par les artisans, ces derniers doivent participer concrètement aux différentes étapes. Les artisans ne doivent pas avoir l'impression de recevoir gratuitement mais plutôt d'être responsabilisés et associés à la réalisation d'une structure qui doit les aider.

C'est pourquoi, bien avant d'entreprendre les travaux, les artisans doivent savoir clairement qu'elle sera la vocation initiale de la base, même si, en fonction d'impératifs de gestion, cette vocation peut évoluer. Pour ce faire, les bénéficiaires doivent être associés aux différentes étapes du processus, depuis le choix de la parcelle, à la construction de la base et à son équipement.

2.2.1. Le choix du site et les procédures administratives d'attribution

Avant d'entreprendre les travaux, les artisans doivent savoir clairement qu'elle sera sa vocation initiale, même si, en fonction d'impératifs de gestion, cette vocation peut évoluer. Pour ce faire, les bénéficiaires doivent être associés aux différentes étapes du processus, depuis le choix de la parcelle, à la construction de la base et à son équipement.

2.2.1.1. La justification économique du site

La localisation du site de la future base est une étape importante. Lors de la recherche d'une parcelle, il est essentiel de tenir compte de certains critères tels que:

- localisation dans une zone où il existe une concentration certaine d'artisans; la base doit être proche des lieux de production et de commercialisation des artisans;
- implantation dans une zone de passage très visible et d'accès facile pour inciter les artisans à venir, à exposer;
- dimension suffisamment grande pour que ne se côtoient pas les activités bruyantes et celles exigeant du calme, ou les activités salissantes et celles qui requièrent hygiène et propreté.

Une fois le site choisi, il est fondamental que les autorités l'attribuent officiellement aux artisans de manière à éviter à l'avenir tout problème qui pourrait être lié au statut de la parcelle sur laquelle seront réalisés des investissements considérables. En effet, les travaux de construction d'une base d'appui peuvent non seulement prendre du temps, mais nécessitent surtout d'importants investissements financiers, notamment pour son équipement.

2.2.1.2. La charge financière liée au site

Financièrement, la participation des artisans à court terme ne peut être que symbolique face à l'ampleur des frais à engager. Aussi l'essentiel du financement est exogène aux groupements. Il est généralement assuré par:

- l'Etat,
- une collectivité locale,
- un organisme d'aide au développement,
- un bailleur de fonds international.

Au Mali, par exemple, le BIT finance les parties collectives (bureaux, magasins, atelier de formation, sanitaires). Les mutuelles financent sur fonds propres ou sur crédits les parties destinées aux artisans à titre individuel.

La contribution de l'Etat à la réalisation du projet peut se matérialiser notamment par l'attribution de parcelles sur lesquelles seront implantées les bases, comme cela se fait au Bénin.

2.2.2. Les grandes lignes de construction d'une base

2.2.2.1. Les locaux

Le complexe que constitue la base d'appui est bâti sur un site suffisamment vaste pour accueillir les locaux nécessaires au fonctionnement de la base. Le nombre et la dimension de ces locaux peuvent varier en fonction de la nature des activités envisagées et des corps de métiers présents sur la base. D'après l'expérience du BIT, une base comporte entre autres:

- Un atelier multimétiers de grande dimension où sont installés les gros équipements (menuiserie du bois, mécanosoudure, tour mécanique, etc.).
- Une salle de réunion équipée des documents techniques, elle permet aux acteurs de tenir leurs assemblées corporatives, d'informations, de débattre de leurs problèmes, d'échanger des points de vue et de suivre des cours théoriques de perfectionnement.
- Un *bureau administratif* et de gestion.
- Des ateliers pour différents corps de métiers où sont installés les petits outillages de (photographie, couture-broderie, tôlerie et peinture, etc).
- Des ateliers pour les *activités de transformation* des produits de l'agro-alimentaire.

- Des *box-ateliers* loués aux artisans pour servir de lieux de travail ou lieux d'exposition-vente.
- Des *magasins de stockage* des produits vivriers et autres.

2.2.2.2. L'équipement de la base d'appui

Le matériel de la base doit être différent et complémentaire de celui de tous les artisans. Pour ce faire, il faut dans bien des cas importer les équipements, ce qui rend cette phase nettement plus onéreuse que la construction des bâtiments. C'est la raison pour laquelle le choix de l'équipement doit être mené avec beaucoup de précaution et de sérieux.

Recenser les besoins des artisans

Il faut donc, dans un premier temps, sélectionner les corps de métiers intéressés par les services d'une base d'appui. Ensuite, il faut contacter les artisans individuellement puis collectivement et mener des enquêtes pour établir avec eux la liste du matériel qu'ils souhaitent voir installer sur la base. Il leur faut définir avec précision la nature et les caractéristiques des machines et petits équipements dont ils estiment avoir souvent besoin. Ces réunions de discussion doivent impérativement réunir un maximum d'artisans pour que la décision finale ne soit pas le choix d'une minorité déjà bien équipée.

Mener une étude complémentaire sur le terrain

A partir de la sélection retenue par les artisans, l'équipe technique s'assure que le matériel commandé est bien d'un niveau supérieur à celui que l'on trouve déjà et qu'il n'existe pas dans la zone desservie par la base d'appui. Il faut faciliter l'accès des entreprises à un niveau technologique plus élevé mais sans concurrencer les unités existantes dans un quartier et qui rendent déjà des services. L'équipe technique a donc un droit de regard sur le matériel choisi par les artisans, afin qu'il profite au plus grand nombre. Cela permet de vérifier qu'un "besoin ponctuel ou personnel n'est pas exprimé comme un besoin permanent ou collectif".

La liste finale est arrêtée, après discussion, mais doit toujours tenir compte du fait que la base doit être un centre favorisant l'innovation et une productivité accrue, et non un atelier de plus.

2.3. Les procédures de gestion d'une base

2.3.1. Les objectifs d'une base

La philosophie des projets qui ont initié les bases est d'impliquer d'abord les artisans pour les responsabiliser dans un premier temps, ensuite de leur apprendre à gérer les structures de manière autonome et efficace. Comme vu précédemment, les artisans sont associés à la gestion par les deux organes élus parmi les représentants désignés par les mutuelles: un Conseil d'Administration et un Comité de Gestion.

Pour assurer la pérennité de l'approche participative sans brusquer les habitudes et provoquer des rejets, il faut prendre deux précautions essentielles:

- constituer au préalable des groupements dont les membres sont solidaires et portés par un intérêt commun pour améliorer leur quotidien: les mutuelles d'épargne et de crédit ou associations professionnelles;
- assurer la présence d'animateurs formés à l'approche participative et suffisamment convaincus pour pouvoir la transmettre et préparer les artisans à prendre leur développement en main.

Une fois érigées, les bases d'appui servent à plusieurs corps professionnels et sont gérées par une équipe autonome. Il s'agit, en s'appuyant sur la mobilisation des ressources internes, d'inciter les artisans à trouver par eux-mêmes une solution à leurs difficultés techniques, financières ou commerciales. Quoi qu'il en soit, pour gérer le plus efficacement possible cette structure, les artisans doivent mettre en place différentes instances et se répartir les responsabilités. De même, pendant la période du projet, les animateurs aideront les artisans à se familiariser avec les outils de gestion.

2.3.2. Les organes de décision de la base⁴⁷

2.3.2.1. Le cas du Bénin

Au Bénin, les bases d'appui se sont constituées sur un regroupement de mutuelles et non pas d'individus. Autrement dit, les membres de la base sont les mutuelles et non les mutualistes. Les organes de gestion sont élus par les mutualistes regroupés autour de chaque base.

Parmi les trois représentants de chaque mutuelle, deux sont élus au Conseil d'Administration et le troisième est élu au Comité de Gestion. Ensuite, chaque instance nomme son bureau composé d'un Président, d'un Secrétaire Général, d'un Trésorier et leurs adjoints.

Pour être vraiment opérationnels, ces organes ne doivent pas comporter un effectif trop élevé, ce qui revient à limiter le nombre de mutuelles sur une base à une quinzaine.

Deux instances sont chargées du fonctionnement de la base; il s'agit du Conseil d'Administration et du Comité de Gestion. Le Comité de Recouvrement, quant à lui, n'est pas systématiquement constitué mais tend à se mettre en place dès qu'apparaissent des problèmes d'impayés. Ces structures, composées de membres de chaque mutuelle, ont une autorité qui leur permet d'intervenir auprès de chaque mutualiste s'il a lieu. Elles lient les mutuelles autour de la base et agissent dans un esprit d'efficacité au service des artisans.

Le Conseil d'Administration de chaque mutuelle nomme trois représentants parmi les membres du bureau. L'ensemble de ces représentants constitue un collège qui est l'Assemblée Générale de la base. Ce collège vote le règlement intérieur et le statut. En son sein sont élus les membres du Conseil d'Administration et du Comité de Gestion de la base, selon les procédures définies dans le statut et le règlement intérieur.

i) Le rôle du Conseil d'Administration

Son rôle est de définir les grandes lignes et les options de la politique générale de développement de la base. Dans ce cadre, il doit:

- encourager les bases à élargir leurs activités de production et de formation tout en les engageant à développer leur rôle commercial et de recherche des marchés;
- examiner et critiquer, s'il y a lieu, les rapports et les activités du Comité de Gestion;
- corriger, s'il y a lieu, les orientations de la base d'appui;
- arbitrer les différends qui peuvent subvenir entre les membres du Comité de Gestion;
- apporter au statut toutes modifications jugées nécessaires.

ii) Le rôle du Comité de Gestion

C'est l'organe exécutif du Conseil d'Administration. Il a les mêmes attributions que les Conseils d'Administration des mutuelles. Ses réunions mensuelles doivent permettre de régler les questions de

⁴⁷ Le Brun Olivier, Kpetehoto Alain, Woillet Jean-Claude: *Appui aux petits producteurs urbains par la promotion des groupements auto-gérés au Bénin.*

fonctionnement et de gestion courante. En son sein, les membres se répartissent les domaines (la formation, la commercialisation, etc..) mais les décisions sont prises par tout le Comité.

2.3.2.2. Le cas du Mali

Au Mali la gestion des bases s'est effectuée de manière différente. En effet, ce sont les associations d'artisans qui ont pris en main le contrôle des bases d'appui tout au long du déroulement du projet.

L'idée de la création d'une association des artisans de Bamako s'est développée au fur et à mesure que les activités menées par le groupe se sont élargies. Un règlement a été élaboré par les artisans sur: le fonctionnement de la commission de gestion et du fonds de roulement, la participation des apprentis et des jeunes chômeurs aux formations, l'utilisation des outils, des machines et du véhicule, la répartition des commandes entre les artisans.

En ce qui concerne le fonctionnement de l'atelier central, il a été tout d'abord géré par les artisans selon les principes de l'autogestion. Un artisan tenait les écritures comptables, un autre était chargé de la gestion des machines. Pour les groupes de quartiers, des artisans liés au projet, mais habitant et travaillant dans un même quartier, ont été petit à petit amenés à constituer des groupements autonomes multimétiers au niveau des différents quartiers.

En phase II du projet, l'organisation de l'atelier central a été améliorée par la structuration des activités de gestion autour de la commission de gestion et des sous commission techniques. On a assisté à la désignation d'animateurs artisans par les groupes, une ébauche de statuts pour un règlement intérieur, l'organisation de groupements par corps de métiers au niveau des communes de Bamako et Ségou.

Sur la base de l'expérience acquise dans la gestion du premier atelier central, en respectant le règlement interne qui en régissait le fonctionnement, en tenant compte des situations et des besoins des différents groupements, et en fonction du principe d'auto-gestion, une proposition d'association fut élaborée et soumise aux groupements communaux. A partir de là, les associations ont été organisées sur la base des corps de métiers et des groupes d'apprentis, qui ont désigné et proposé leurs représentants à l'AG avec un double rôle: l'un au sein du groupement et l'autre dans l'association.

En phase trois, la structuration des associations s'est poursuivie, ponctuée par certains conflits de méthodes ou de génération dont la prise en compte a permis aux membres des associations de progresser dans la gestion des activités associatives.

2.4. Les moyens de fonctionnement d'une base

Une base ne peut immédiatement couvrir ces frais, aussi pendant une période de lancement estimée de six mois à un an ce sont des subventions qui permettent à la base d'exister. Ensuite, en raison d'impératifs d'autonomie et de rentabilité des investissements, les ressources de la base doivent couvrir ses charges. Pour cela, elle doit développer, dans ses ateliers, des activités rémunératrices, listées ci-après.

2.4.1. Les ressources d'une base

Lorsqu'elle est fonctionnelle, une base d'appui dispose de plusieurs sources de revenus grâce aux prestations de services qu'elle fournit dans les domaines suivants:

- la location du petit matériel transportable et des équipements qui se trouvent dans les ateliers;
- le pourcentage prélevé sur les bénéfices des commandes obtenues par la base et réalisées par les artisans;
- les bénéfices des investissements faits sur des matières premières revendues aux artisans;
- la vente des produits.

Les services matériels et commerciaux sont donc payants pour assurer leur reproduction, l'amortissement des machines, la reconstitution des stocks, etc... Si ces services dégagent des bénéfices, la base acquiert de nouveaux équipements, renouvelle ses stocks, etc. Le stock d'équipement et le fonds de roulement initial sont des dotations pour démarrer l'activité. Leur renouvellement est assuré par leur amortissement.

Pour assurer leurs débouchés, les bases doivent s'attacher à renforcer les rapports clients/fournisseurs établis par les artisans aussi bien en amont qu'en aval des processus de production. Cette relation est plus réalisable dans les métiers de l'agro-alimentaire pratiqués par les femmes que l'artisanat général qui utilise les bases davantage comme un centre de services.

En effet, faute de relations directes entre les producteurs agricoles et les artisanes de l'agro-alimentaire urbain, les produits demeurent invendus dans les campagnes alors qu'ils font défaut en ville où les prix enregistrent une inflation. Il appartient aux bases d'intensifier ces échanges marchands en amont en traitant avec les producteurs et en constituant dans leurs magasins des stocks de sûreté en période de récolte pour le revendre en période de soudure aux artisans utilisateurs. De même, il est essentiel de nouer de nouvelles relations commerciales en aval entre les groupements des femmes et les clients institutionnels et les supermarchés. Ce type de clientèle plus solvable est de nature à favoriser les formes d'organisation du travail plus productives et l'acquisition de technologies plus performantes.

2.4.2. Les emplois

Les bases ont un rôle de service et de formation, mais elles ne doivent pas perdre de vue la rentabilité de leurs équipements. Pour cela, elles doivent contrôler leurs emplois et couvrir leurs frais de fonctionnement. C'est une notion très difficile à faire passer auprès des artisans qui, ne sachant pas précisément ce qu'il leur en coûte, vendent sans forcément couvrir leurs charges. Les emplois de la base sont constitués par:

- l'entretien des machines,
- le remplacement des outils et pièces usagés,
- la reconstitution des stocks,
- l'entretien des locaux,
- les services immatériels (formation) sont pris en charge au départ par des apports externes aux artisans. Progressivement les ressources des bases doivent subvenir à la couverture d'une part croissante de ces dépenses.

2.4.3. Qui gère la base?

Le Comité de Gestion prend les grandes décisions, mais deux catégories de personnes sont importantes sur la base: le chef de section et le comptable.

2.4.3.1. Le chef de section

Ce n'est pas un bénévole. Il est payé par un fixe et/ou un pourcentage sur le chiffre d'affaires des commandes qu'il exécute. C'est un artisan dont l'atelier est la base. Il a la charge de:

- veiller à l'entretien des machines,
- organiser la rotation des artisans qui veulent louer ou utiliser un équipement,
- former les apprentis qu'il choisit,
- rentabiliser sa section.

Sur la base, il est l'interlocuteur privilégié des volontaires et autres techniciens. Ces derniers lui transmettent leur savoir-faire. Accumulant connaissance et expérience, il a la charge d'assurer la relève des volontaires venus former les artisans.

La rentabilité d'une section sur la base d'appui dépend du dynamisme du chef de section et de son aptitude à trouver des marchés. Ceci lui permettra de trouver suffisamment d'intérêt financier et de rassembler plus d'artisans autour de sa section.

2.4.3.2. Le comptable

En général, les artisans sont peu enclins à établir une comptabilité et un suivi de leur activité. Cela prend du temps et ils n'y trouvent pas d'intérêt. La première étape est de leur faire tenir un livre d'encaissements-décaissements. Quant aux bases, ce sont de trop grandes structures pour ne pas établir de documents comptables. Plutôt que de charger les artisans avec ce travail et qu'ils se reposent sur les animateurs, la solution est d'avoir un comptable salarié à mi-temps ou plein temps. Cependant les artisans doivent pouvoir à terme comprendre et interpréter les données des registres comptables.

2.4.4. Les règles de gestion

Les ressources de la base doivent permettre d'assumer les charges, de faire des provisions pour les amortissements et de dégager des bénéfices d'exploitation. Le respect de la logique d'entreprise est essentiel pour pouvoir assurer le bon fonctionnement de la base. A cette fin, le recours aux méthodes de classification suivantes peuvent s'avérer d'une réelle utilité⁴⁸.

L'investissement: Toute extension et tout aménagement de l'entreprise implique des investissements de différente nature:

- terrain: valeur d'acquisition et frais d'acte,
- bâtiments: construction ou aménagement,
- équipements: matériel, outillages,
- frais d'approche: taxes, droits, études, assurances,
- fonds de roulement permanent.

Le financement: tout investissement doit être financé et doit être assuré soit sur fonds propres, correspondant à un autofinancement du promoteur (individuel ou collectif), soit sur un emprunt de moyen ou de long terme.

L'exploitation: la traduction financière du fonctionnement d'une entreprise se fait par le compte d'exploitation où apparaissent les produits et les charges.

La production peut être mesurée en quantité (nombre des prestations fournies) et en valeur (chiffres d'affaires). Il est important de connaître le cycle de production de l'entreprise afin de déterminer ses caractéristiques de fonctionnement.

Les charges de production (matières premières, charges externes, frais de transport, frais divers, frais de financement) peuvent être nombreuses mais dans le secteur informel, elles sont limitées au maximum.

Les charges d'exploitation sont les frais de personnel, les impôts et taxes et les frais divers d'exploitation.

En prenant en compte ces charges, on peut calculer le résultat brut d'exploitation qui, avec la valeur ajoutée, constituent les premiers indicateurs de performance.

⁴⁸ Woillet Jean-Claude: *Pour une meilleure maîtrise économique et financière des associations*, Genève, BIT, 1989.

Le résultat net de l'exercice correspond au résultat brut auquel on ôte les amortissements et les impôts. Ce bénéfice traduit la capacité de l'entreprise à dégager un surplus tout en assurant le renouvellement des immobilisations.

Le Fonds de Roulement: le besoin en fonds de roulement total d'une entreprise se calcule par rapport à son régime d'activité normale. La part de ce fonds de roulement qui doit être couverte par des ressources permanentes (et non par du crédit à court terme) correspond au fonds de roulement permanent.

Le calcul du fonds de roulement total se fait à partir d'une analyse des actifs circulants prévisionnels, poste par poste: chaque poste est exprimé sous forme de proportion en mois ou jours d'activité.

Les principaux postes sont les matières premières et consommables (il faut disposer d'un stock d'un mois), les pièces de rechange (six mois de consommation annuelle moyenne), les encours de fabrication, le stock de produits finis (15 jours de production calculé au prix de revient), les clients (facilités de paiement de un mois de chiffres d'affaires), les frais de personnel (1 mois et demi en général) et les crédits fournisseurs (un mois de consommation de matières premières).

Le calcul du fonds de roulement permanent ne s'effectue pas de la même manière. Il existe cependant un niveau minimum qui est considéré comme un investissement permanent. Le fonds de roulement permanent correspond à un tiers du fonds de roulement total ou à environ 10 pour cent de l'investissement total.

Modèle de compte d'exploitation

- *Capacité de production*
- *Production effective*
- *Chiffres d'affaires*
- *Matières premières et matières consommables*
- *Travaux, fournitures et services extérieurs*
- *Transports et déplacements*
- *Frais divers de production*
- *Frais financiers de fonctionnement*
- *Valeur ajoutée brute: 3-(4+5+6+7+8)*
- *Frais de personnel et charges sociales*
- *Impôts et taxes*
- *Frais divers d'exploitation*
- *Résultat brut d'exploitation: 9-(10+11+12)*
- *Charges de financement*
- *Amortissement*
- *Total des charges: 4+5+6+7+8+10+11+12+14+15*
- *Résultat net d'exploitation: 3-16 ou 13- (14+15)*
- *Impôt sur les bénéfices*
- *Résultat net de l'exercice: 17-18*
- *Cash Flow net: 19+15*

La rentabilité: la viabilité d'une entreprise se mesure à son seuil de rentabilité et à son taux de rentabilité. Le seuil de rentabilité ou point mort correspond au volume de ventes qu'une entreprise doit atteindre pour ne réaliser ni bénéfices, ni pertes. C'est le nombre d'unités de production qu'il faut atteindre pour que le total des frais fixes soient couverts par le total des marges sur coût variable unitaire.

Calcul du seuil de rentabilité

Seuil: Frais fixes/ Marges sur coût variable unitaire.

Marge sur coût variable: Prix de vente unitaire - Coût variable unitaire.

Calcul du taux de rentabilité

Taux de rentabilité: Bénéfice net après impôt/ Investissement

Le taux de rentabilité permet d'estimer la rentabilité globale en dehors des préoccupations fiscales et financières: il s'agit de la rentabilité du capital investi.

2.4.5. Les outils comptables

Le potentiel de production installé sur les bases d'appui, la nature et le volume des prestations offertes dépassent le cadre d'une entreprise artisanale. Aussi, la gestion comptable doit-elle être conçue pour répondre aux exigences de clarté et d'exhaustivité. Dès lors, trois éléments essentiels composent le système de gestion comptable d'une base d'appui. Il s'agit:

- du manuel des procédures comptables,
- des documents comptables,
- du contrôle et la certification des résultats.

2.4.5.1. Le manuel des procédures comptables

Ce manuel décrit le système de contrôle interne existant dans cette entreprise et garantit une gestion transparente en même temps qu'il accroît la productivité. Le système de contrôle interne se traduit au sein de l'entreprise par des procédures clairement définies pour la réalisation des activités essentielles (approvisionnement, encaissement-décaissement, livraison).

Pour une meilleure implication des artisans dans la gestion des bases d'appui, ces procédures sont écrites, discutées et adoptées par le Comité de Gestion. Elles ne doivent pas concentrer dans les mains d'un même individu des fonctions incompatibles dont l'accomplissement donnerait lieu à des fraudes telles que le cumul des fonctions de trésorier, d'ordonnateur et de payeur.

La procédure d'encaissement dans les bases d'appui

Le premier contact du client sur la base d'appui est le service d'accueil, rôle tenu pour le moment par le service comptabilité. Toutes les commandes et prestations de services sont enregistrées à la comptabilité qui le met en contact avec le machiniste concerné.

Le machiniste exécute les travaux. Une fois la prestation fournie, le chef de la section établit un bordereau de livraison en deux exemplaires dont l'original est remis au client et le duplicata conservé dans la section.

A partir du bordereau de livraison qui indique les travaux réalisés et leur valeur, le comptable vérifie la concordance entre le bordereau et les commandes enregistrées. Il établit ensuite la facture et encaisse l'argent, en ayant soin d'apposer le cachet A payé sur toutes les copies et en remet l'original au client.

Un contrôle final est fait par le contrôleur qui vérifie si les produits ou marchandises livrés correspondent bien à ce qui est mentionné sur la facture délivrée par le comptable.

A la fin de la journée, le comptable enregistre les factures dans les différents journaux comptables si elles sont payées. Dans le cas contraire, il utilise le cahier des impayés et ne les enregistre que lors du règlement.

Pour les locations de matériel, la base dispose d'un bon de location qui indique le nom du client locataire, l'identité du matériel loué, la durée de location, la prise de location etc. Le comptable encaisse directement chez le client le prix de location du matériel et remet une copie du bon de location au client. L'original est conservé à la comptabilité.

2.4.5.2. Les documents comptables

Le système d'enregistrement comptable est conçu pour répondre à un double objectif:

- saisir tous les flux réels et financiers de la base d'appui,
- faciliter le suivi comptable par les artisans.

Pour ce faire, la comptabilité des bases d'appui est fondée sur une comptabilité d'encaissement, c'est-à-dire que les factures ne sont enregistrées en comptabilité normale que si elles sont payées. Les documents comptables utilisés sont les suivants:

Le cahier des commandes: au premier contact du client sur la base d'appui, le comptable enregistre dans un cahier dénommé "Cahier des commandes" le nom du client, son désir et le met en contact avec le machiniste concerné.

Le bordereau de livraison: c'est un document délivré par le machiniste au comptable, après exécution d'un travail et qui indique les travaux réalisés et leur valeur. Il permet au comptable d'établir la facture ou le reçu.

La facture: c'est un document délivré par le comptable au client qui indique les travaux réalisés, leur valeur et parfois une réduction. Le duplicata est conservé à la comptabilité.

Les journaux auxiliaires: afin de faciliter l'analyse des résultats des différentes sections des bases, des journaux auxiliaires sont utilisés pour chaque section principale et pour l'administration générale de la base d'appui.

Un cahier des impayés: on y mentionne toutes les factures non encore encaissées avec les dates d'établissement de ces factures.

Les livres de caisse et de banque: ils sont les mêmes que ceux utilisés dans les mutuelles. Ils retracent les mouvements de fonds de la base d'appui (entrées, sorties, soldes). Un livre de caisse est utilisé pour chaque section principale de la base d'appui, ce qui permet de connaître à tout moment les fonds disponibles en caisse pour chaque section.

Le livre de caisse centralisateur: c'est un document dans lequel sont centralisés tous les journaux auxiliaires. Cette opération réalisée mensuellement sur les bases d'appui consiste à reporter dans le livre de caisse centralisateur le total mensuel des mouvements débit et crédit enregistrés sur chaque journal auxiliaire. Ce document est aussi appelé journal centralisateur.

Les bons de location: c'est un document utilisé par la base en cas de location d'un matériel. Il indique le matériel loué, la durée de location, le prix de location, la date prévue de retour du matériel, la date réelle de retour du matériel.

Les fiches de stocks: elles sont utilisées pour suivre les mouvements des différents stocks de la base d'appui (stock de matières premières, de produits intermédiaires et finis). Elles permettent aussi de savoir à un moment donné la valeur du stock disponible et le coût unitaire.

Le livre d'inventaire: c'est un document qui est utilisé pour les immobilisations et qui comporte diverses informations: matériel acheté, valeur d'achat, durée d'utilisation, date de mise en service, date de fin d'amortissement, annuité d'amortissement, valeur comptable nette.

2.4.6. Qui contrôle?

Il n'y a pas de bonne gestion sans contrôle. Contrôler c'est s'assurer que:

- les procédures adoptées fonctionnent normalement,
- les informations recueillies sont fiables.

Sur les bases d'appui, c'est au Comité de Gestion qu'incombe la responsabilité de contrôler l'exécution des tâches définies dans le manuel de procédures. Il est institué à cet effet deux cahiers pour consigner les opérations découlant du dit contrôle:

Le premier cahier permet au trésorier de relever les soldes de différents journaux, de les rapprocher des documents comptables, afin d'exprimer une opinion sur les documents présentés par la comptabilité.

- Le second cahier est un cahier de suivi qui permet à tous les membres du Comité de gestion de noter les défaillances observées à chaque passage sur les bases d'appui.
- Exemples: de nombreuses décharges dans les caisses ne sont pas encore régularisées, le machiniste de la section menuiserie n'est pas à son poste à 9h15.

La combinaison de ces différents éléments de contrôle permet au Comité de Gestion d'émettre un avis motivé sur la régularité et la sincérité des comptes établis par le service de la comptabilité. Ces comptes sont présentés périodiquement au Conseil d'Administration de la base d'appui, qui, rapprochant les résultats et les objectifs préalablement définis, réajuste au besoin la politique générale de développement de la base d'appui.

Ces différentes étapes conduisent progressivement à la consolidation et à l'autonomisation des bases d'appui, mais cette dernière ne s'effectue pas sans mal.

2.5. La difficile autonomisation des bases

La perspective de travail des animateurs est de former les artisans pour qu'ils puissent gérer les structures qu'ils ont mis en place pour rompre leur isolement. Pour suivre l'évolution et évaluer le degré d'avancement, les animateurs disposent d'un certain nombre de critères d'autonomisation. Si les artisans mettent du temps à devenir autonome c'est qu'ils ont à surmonter des difficultés de fonctionnement.

2.5.1. Les critères d'autonomisation

Quels sont les principes d'autonomisation ?

La base doit, en premier lieu, gagner une indépendance financière. Pour cela, la base n'offre pas des services gratuits: il s'agit pour elle de subvenir à ses besoins pour pouvoir entretenir ses machines et ses locaux, les remplacer lorsqu'ils sont amortis, faire face aux frais de fonctionnement.

Ses services sont payants pour permettre l'autofinancement et la constitution d'un fonds de roulement comprenant:

- un pourcentage prélevé sur les bénéfices des transactions,
- la location des équipements et des outillages à l'artisan qui veut les utiliser ,
- la vente des produits.

Pour pouvoir fonctionner de façon autonome, les bases doivent être pourvues d'un cadre organisationnel, financier et matériel:

- mettre en place une méthode de travail par les organes de gestion et d'administration,
- l'assimilation et la maîtrise des outils de gestion administrative et financière,
- la capacité à prendre des initiatives de développement afin que les bases puissent générer leurs ressources propres,

- la capacité d'amortissement et de renouvellement des équipements.

Les animateurs forment les gestionnaires de la base pour qu'ils puissent assurer la pérennité et le développement des bases au travers de:

- la couverture des charges par les produits,
- le renouvellement du potentiel de production,
- la production régulière de documents assurant la régularité et la sincérité des comptes,
- la définition d'une politique d'expansion.

Pour juger du degré d'autonomisation on peut s'appuyer sur les critères suivants:

- une assimilation effective par le Conseil d'Administration et le Comité de Gestion de l'organisation administrative et financière de la base;
- une tenue régulière des AG de toutes les mutuelles de la base;
- la capacité des organes de gestion et d'administration à trouver des débouchés, à organiser la production, à assurer la livraison des commandes;
- la capacité de la base à assurer le renouvellement du potentiel de production et à constituer des stocks des matières premières;
- la couverture par la base de ses frais de fonctionnement;
- l'aptitude à assurer l'entretien des équipements et leur amortissement en vue de leur renouvellement;
- un investissement croissant des fonds des mutuelles dans les bases;
- l'aptitude de la base à produire des documents financiers;
- la maîtrise des instruments comptables et des notions comptables;
- la capacité des organes de décision à anticiper l'avenir, à impliquer davantage les artisans dans l'utilisation de la base;
- une réelle compétence du Conseil d'Administration et du Comité de Gestion pour prendre des décisions, anticiper et régler les problèmes.

2.5.2. Réussites et limites de l'autonomisation des bases: exemples de cas observés au Bénin

2.5.2.1. La base d'Abomey

Cette base, unique dans la région, a été inaugurée en 1991. Elle a été créée dans une zone un peu éloignée du centre ville, ce qui handicape ces activités. Cependant, elle bénéficie d'un raccordement aux réseaux électriques, téléphoniques et d'adduction d'eau.

Les services fournis

Ses activités portent sur l'animation des MECs, la formation des mutualistes et les prestations de services. Il y a vingt et une MECs affiliées dont douze dans l'agro-alimentaire et neuf dans l'artisanat général. Ces dernières sont peu actives et intègrent comme corps de métiers: la soudure, la maçonnerie, la teinture, la photographie, la couture, la coiffure, le travail du cuivre et la menuiserie.

Les activités de formation portent sur le perfectionnement des artisans, l'apprentissage, la vulgarisation des technologies nouvelles, la réalisation de nouveaux prototypes et produits et l'initiation en matière de gestion et d'organisation.

Les activités productives peuvent être à l'initiative de la base ou être financées par la mutuelle. Les activités de menuiserie, de construction métallique, de location de box, de machines à coudre, de centrale d'achat sont fondées sur le financement conjoint de la base et des teinturiers.

L'organisation de la base

Il existe deux organes de gestion, il s'agit du Conseil d'Administration qui est composé de six membres et du Comité de Gestion, composé également de six membres. Le CA est l'organe de décision tandis que le CG est l'organe de gestion.

Le personnel permanent de la base est composé du gardien et du secrétaire comptable.

La base se présente comme suit:

- des ateliers où l'on peut utiliser, moyennant location, des machines, des outils et des petits équipements portatifs;
- une unité de conception de nouveaux produits et de prototypes;
- des fiches techniques et des documents divers qui créent un environnement favorable à l'innovation technique et à l'auto-formation;
- des lieux de stockage des matières premières et des fournitures que les mutuelles peuvent acheter à un prix inférieur à celui du marché;
- un emplacement pour l'exposition et la vente de produits;
- une salle de réunion où les artisans tiennent leurs assemblées corporatives et où sont dispensés des cours d'alphabétisation et de formation technique.

En ce qui concerne le statut de ces biens, certaines constructions sont des équipements financés par le PNUD et d'autres sont financés par le Projet de la coopération Belge exécuté par le BIT. La centrale d'achat et le dépôt de gaz SOGEBI sont des constructions appartenant conjointement à la mutuelle et à la base.

Les résultats

Le chiffre d'affaires est de 2.3 millions de F.CFA en 1995. Il a connu une importante hausse de 60 pour cent en 1994 avant de chuter de 30 pour cent en 1995 à cause de la section métallique. Ces mauvais résultats sont dues à la vétusté et à l'insuffisance du matériel qui engendre une baisse continue de la clientèle. Au niveau de la section menuiserie, par contre, le chiffre d'affaires est resté stable. Il est à noter que ce sont ces deux sections qui réalisent la majeure partie du chiffre d'affaires.

Malgré l'instabilité du niveau d'activité, les résultats concernant la valeur ajoutée sont satisfaisants puisqu'ils passent de 8 pour cent du chiffre d'affaires à 42 pour cent en 1995. Le résultat brut d'exploitation est de 16 pour cent du chiffre d'affaires. Les difficultés de trésorerie qu'a pu rencontrer la base sont dues à une mauvaise gestion de trésorerie et à des charges hors exploitation un peu élevées.

Les difficultés

Parmi les difficultés rencontrées par les bases au Bénin, on peut noter la pénurie de diverses matières, notamment les bois rares, qui entraînent des retards dans la livraison de certaines commandes.

D'une enquête menée, il ressort que 19 pour cent des artisans souhaitent que les commandes collectives et les besoins de stockage soient mieux pris en compte. 44.5 pour cent estiment que les bases d'appui devraient élargir leur gamme d'outils et d'équipement qu'elles louent; 13.2 pour cent ne possèdent pas d'ateliers convenables et souhaitent que de nouvelles bases soient édifiées pour qu'ils puissent disposer d'endroits où travailler correctement.

2.5.2.2. La base de Zogbo

La base a été créée en 1988 mais ne s'est révélée opérationnelle qu'en 1992. Elle est située dans la banlieue de Cotonou et couvre plusieurs quartiers de la ville. Elle bénéficie en son sein d'artisans-leaders très dynamiques.

Elle est constituée:

- d'un bureau qui abrite les services de secrétariat et de comptabilité;
- d'un grand hangar où sont logées les sections de menuiserie, de soudure et de mécanique;
- d'un bâtiment réservé aux activités d'artisanat alimentaire;
- de boxes qui abritent des activités comme la photographie, la peinture et qui peuvent être loués par des artisans qui y exercent leurs activités principales;
- d'un podium destiné aux cérémonies et aux manifestations;
- d'un bâtiment qui constitue un projet initié par différentes mutuelles d'épargne et de crédit appartenant aux bases de Cotonou.

Les structures de la base

Les activités de la base s'exercent au niveau des différentes sections qui sont: la menuiserie, la soudure et le métal, la couture, la peinture, l'agro-alimentaire.

L'activité de menuiserie est dominante et semble être extrêmement rentable. De même la base dispose d'activités propres diverses comme la location qui lui permettent de générer d'importants revenus. Des activités de type classique comme la formation, les manifestations et les réunions s'y déroulent également.

Les mutuelles d'épargne et de crédit affiliées à la base ont initié certains micro-projets:

- la fabrication et la location de 150 chaises pliantes par les mécaniciens de la base. Ce projet a été financé à hauteur de 465000 F.CFA par la base et par les mutuelles;
- la location de caméras vidéo, deux appareils supplémentaires financés par les mutuelles de photographes et la base pour 730000 F.CFA;
- l'ouverture d'un magasin de fourniture en photographie;
- la location d'un bâtiment qui servira de lieu d'exposition et d'ateliers.

L'organisation de la base

La base est gérée par un Comité de Gestion (CG) et un Conseil d'Administration (CA). Ce dernier est l'organe de décision qui définit la politique générale de développement de la base et examine les rapports du CG. Celui-ci comprend six membres et le CA comprend seize membres dont six dans le bureau.

Le CG est l'organe exécutif qui assure la gestion quotidienne de la base. Son personnel se compose de: un secrétaire-comptable, un machiniste-ébéniste, un gardien, un tourneur, un machiniste-soudeur, un apprenti qualifié.

Les résultats de la base

Le chiffre d'affaires est passé de 2.6 millions en 1993 à 3.9 en 1995. Cette évolution se traduit par un taux de croissance de 23 pour cent en moyenne, ce qui indique les potentiels de croissance de la base. La valeur ajoutée dégagée est passée sur la même période de 1.5 à 2 millions, ce qui implique une amélioration du degré d'efficacité dans l'utilisation du capital économique. En terme de rentabilité, toutes les sections dégagent des résultats satisfaisants, même si c'est la section menuiserie qui pèse le plus dans le chiffre d'affaires global.

La croissance globale du résultat brut d'exploitation de la base est en moyenne de 31 pour cent par an de 1993 à 1995 puisqu'il passe de 0.7 à 1.2 millions. Il s'agit d'une croissance régulière qui semble exprimer la capacité de la base à générer des ressources de trésorerie.

Le ratio valeur ajoutée/ chiffres d'affaires est égal à 58.3 pour cent sur la période. Il est donc satisfaisant et se trouve renforcé par le ratio résultat brut d'exploitation sur chiffres d'affaires qui lui est aussi est correct à 29.9 pour cent.

Les difficultés

Il faut tempérer néanmoins ces bons résultats économiques par les difficultés de gestion que peut rencontrer la base et qui tient à une insuffisance du niveau de la formation aux techniques de gestion. Les enregistrements des opérations de la base ne respectent pas les normes et les principes d'un plan comptable préétabli. L'arrêté périodique des comptes n'est pas certifié par une commission de contrôle.

2.6. Comment accroître la rentabilité et l'autonomie des bases

2.6.1. Autonomie et rentabilité

Il s'agit ici d'examiner quelles sont les conditions d'une rentabilité durable.

- *Il faut réaffirmer les missions de la base* de façon claire. La base n'est pas un lieu permanent d'exercice des activités individuelles, sauf pour ceux qui louent des boxes. Toute activité ou projet sur la base, réalisé par une mutuelle ou un groupe d'artisans, doit l'être à titre temporaire et comporte le paiement d'une redevance.
- *Il faut organiser les activités de la façon la plus efficace.* Il faut permettre aux artisans de louer le matériel nécessaire à l'exercice de leurs métiers pour qu'ils puissent accéder à une certaine autonomie. De même, il faut assurer le meilleur rendement des équipements et la maîtrise des charges inhérentes à l'activité de la base, ainsi on améliore le rendement des sections au travers du renforcement des équipements et de leur capacité de production au travers d'une productivité accrue. La réorganisation des activités pour permettre les meilleures conditions de sécurité, de propreté et d'entretien aux équipements et aux usagers. La mise en place d'une politique marketing de sensibilisation et d'information des artisans sur toutes les activités offertes par la base.
- *Il faut mettre en place des procédures comptables efficaces.* Créer un manuel de procédure qui définit les principes que doivent respecter les responsables de la base. Il convient de créer un plan comptable adapté aux activités et aux transactions propres à la base. Aussi faut-il exiger la tenue des journaux de caisse et de banque et d'un journal comptable classique; arrêter et clôturer les documents comptables à la fin de chaque exercice; établir en fin d'exercice les comptes de résultat et le bilan conformément aux normes du plan comptable général.

2.6.2. Autonomie et appropriation des équipements: les modalités de transfert de base aux artisans

Il s'agit du transfert des terrains, constructions et équipements. Le propriétaire du terrain étant du fait de la loi celui des constructions, la propriété du terrain se révèle primordiale. Dans le cadre du transfert des bases aux artisans, la mise à disposition doit être transformée en droit de propriété effectif, plein et entier.

Par l'établissement d'un titre foncier, les constructions deviendront la propriété du repreneur. De même pour les équipements, dès lors qu'ils seront à usage collectif. Cependant, les équipements et biens individuels qui sont la propriété des artisans, des mutuelles et des groupements resteront leurs propriétés. Mais dans le cadre de cette réorganisation, ils ne devront plus être sis sur la base. Si la base accepte leur maintien en son sein, elle devra demander à recevoir une contrepartie.

Les modalités de transfert

Il n'existe que deux modalités de transfert: une à titre gratuit (don) et une à titre onéreux (vente). Dans les deux cas, les biens doivent faire l'objet d'une évaluation pour être inscrits dans les livres comptables du repreneur.

Il existe deux modalités de transfert à titre onéreux: la vente au comptant et la vente à crédit. La vente au comptant implique que l'Etat et les projets financés par les organismes internationaux recevront à la date de la cession l'intégralité des prix sur les biens cédés.

Les mutuelles ne possédant souvent pas les capacités suffisantes pour payer comptant, il faut envisager la vente à crédit. On peut ici aussi avoir recours à deux formules. La cession pure et simple assortie d'un échéancier de remboursement ou la cession par voie de participation au capital. Dans ce deuxième cas, l'Etat ou les organismes internationaux prennent une participation à hauteur de la valeur des biens cédés. Cette participation est alors matérialisée par des titres (actions ou parts sociales) et pourra être progressivement cédée aux mutuelles sur une durée librement fixée.

Cependant, cette dernière formule peut se heurter à différentes limites. Le repreneur doit avoir le statut de société dont les titres sont librement cessibles et négociables: il ne peut donc pas avoir la forme de coopérative ou d'association. La participation de l'Etat si elle est supérieure à 50 pour cent peut entraîner l'application de textes relatifs aux sociétés d'économie mixtes.

Les biens concernés par le transfert

Ils composeront le patrimoine du repreneur ou plus exactement les capitaux permanents de la base qui pourront alors se décomposer de la manière suivante:

- la valeur des cessions au comptant constituera la part la plus importante du capital social,
- la valeur des cessions à crédit constituera les dettes à long terme.

Le choix de la forme juridique appropriée

Les diverses expériences menées auprès des bases permet de conclure que la forme juridique la plus adaptée est celle de la société à responsabilité limitée (SARL). Cette forme juridique permet:

- la participation des mutuelles au capital de la base,
- une gestion tournée vers la rentabilité,
- la gestion quotidienne par un organe stable, disponible et compétent,
- l'adhésion de nouvelles mutuelles par l'acquisition de parts sociales,
- la distribution d'un revenu à ses membres (dividende).

La SARL peut alors avoir pour organes:

- une Assemblée Générale composée des présidents et présidentes de mutuelles,
- un gérant recruté, salarié et chargé de la gestion quotidienne de la société,
- un secrétaire comptable qui assiste le gérant,
- un commissaire aux comptes nommé par l'AG parmi les professionnels chargé du contrôle de la gestion et des comptes.

L'Assemblée Générale donnera au gérant les autorisations requises, examinera les comptes de la société et le rapport du gérant dessus, approuvera les résultats et décidera de la répartition des bénéfices. Le gérant possède la signature sociale, convoque les réunions des associés. Il a également des connaissances en management et des connaissances techniques pour l'entretien des machines.

2.6.3. Ecueils à éviter dans un projet de base d'appui

- comme pour les mutuelles, la reconduction des mandats doit être limitée pour éviter toute prise de pouvoir d'une fonction par un membre;
- la base ne doit pas concurrencer les commerçants et les artisans, aussi ne faut-il pas s'engager dans l'approvisionnement de produits non compétitifs sur le marché,
- actuellement l'implication des artisans est commercial, physique et symbolique, mais on peut envisager une implication financière;
- la base a une vocation à la formation. Les espaces attribués à la formation ne doivent pas être accaparés par des artisans pour leur propre production;
- la question du statut juridique des bases doit être établi avant que le projet ne se retire;
- il faut donc clairement définir les espaces à vocation collective des espaces à vocation individuelle pour éviter une utilisation restrictive des ateliers et la main mise d'un nombre réduit d'artisans sur les équipements.

Conclusion sur les bases

L'objectif étant d'atteindre l'autonomie financière, de fonctionnement et de gestion à l'égard des organismes financiers initiateurs, les artisans, à travers leurs instances, doivent orienter l'activité des bases vers des activités rémunératrices, productives et/ou commerciales, qui leur permettront de pérenniser l'ensemble des fonctions des bases. Pour ce faire, il faudra:

- une meilleure participation des mutualistes non membres du CA aux décisions et à la vie des mutuelles et des bases d'appui et par un meilleur accès aux services qu'elles offrent,
- une démocratisation du fonctionnement des mutuelles et des bases d'appui et une meilleure répartition des avantages qu'elles offrent,
- une remobilisation des mutualistes qui versent leur épargne en retard et de façon irrégulière,
- une sensibilisation des artisans non adhérents.

L'autonomisation des bases et des mutuelles passe par un changement des rapports qu'elles entretiennent avec le projet et les animateurs. Pendant la phase d'autonomisation, l'animateur porte son effort sur:

- le renforcement des capacités de gestion des mutuelles et des bases d'appui par une meilleure maîtrise des outils de gestion mis en place;
- l'instauration entre le projet et les structures d'une relation contractuelle;
- la démocratisation du fonctionnement des mutuelles et des bases par un travail de conscientisation auprès du conseil d'administration et des membres.

III. La formation

Au même titre que la difficulté d'accès au crédit et les maigres moyens de production, le faible niveau de formation est un handicap pour les artisans dans la conduite de leur activités quotidiennes et dans une perspective de développement.

L'apprentissage dispensé par un maître-artisan dans son atelier constitue le mode le plus répandu de transmission des connaissances techniques et de formation. Ce savoir n'est pas théorique et il est accessible quel que soit le niveau scolaire. L'apprentissage permet d'avoir un contact avec les conditions réelles d'exercice où les apprentis apprennent à s'autonomiser et à se responsabiliser.

En outre, c'est un système peu coûteux pour la collectivité et les familles des apprentis, la structure d'apprentissage étant déjà existante.

Pourtant des faiblesses certaines sont à noter: le niveau technique atteint est parfois déficient, le niveau modeste des qualifications techniques et d'instruction des patrons empêche également les apprentis de progresser dans l'acquisition de techniques, vu que le secteur informel ne bénéficie pas des structures classiques de formation. En outre, il existe un risque d'exploitation des jeunes travailleurs (horaires excessifs, durée de l'apprentissage non fixée, conditions implicites du contrat d'apprentissage).

Pour pallier cela, le BIT promeut l'appui à la formation en tant que démarche éducative globale venant de trois dimensions définissant la condition de l'artisan: technicien voué à la pratique d'un métier, entrepreneur dirigeant son entreprise, animateur de son propre milieu social. Les principes directeurs de la formation combinent le perfectionnement des opérateurs économiques, en vue de développer les entreprises existantes, et l'utilisation maximale des ressources humaines et matérielles locales, tant comme objectif que comme moyen de formation.

L'importance d'une formation apparaît comme une priorité aux artisans quand ils accèdent à de nouveaux marchés exigeant une bonne qualité des produits ou un partage des commandes entre plusieurs ateliers. Les entrepreneurs peuvent en effet rencontrer des obstacles dus à l'application de méthodes de gestion trop rudimentaires. Il peut exister des problèmes de renouvellement et de formation de capital liés à l'absence de la notion d'amortissement des actifs fixes et à la faible rentabilité économique qui ne permettent pas de dégager un surplus susceptible d'être réinvesti. Il peut y avoir une insuffisance de débouchés liés à l'absence de notions de marketing qui inclurait une certaine dynamique commerciale offensive. Pour faire face à ces problèmes, il convient de développer une nouvelle forme d'apprentissage qui permet d'acquérir autonomie et savoir: l'auto-formation assistée.

3.1. L'auto-formation assistée⁴⁹

Le premier objectif de la formation est de faire prendre conscience aux artisans de leur propre savoir mais également de leurs limites. Ensuite de faire appel à des compétences, de préférence locales, pour encourager l'auto-formation car le projet s'appuie sur les moyens de transmission que les artisans utilisent et maîtrisent. L'auto-formation emploie des agents du secteur informel qui ont comme mission de former leurs pairs. Cela n'exclut cependant pas le recours aux apports extérieurs qui apportent des innovations techniques nécessaires à l'amélioration du travail artisanal.

L'auto-apprentissage dans les micro-entreprises informelles possède les caractéristiques suivantes:

- ▶ il se fait au travers d'une pratique intensive,
- ▶ il est donné sur le lieu de travail,
- ▶ il se déroule sur une période courte,
- ▶ il est en relation très étroite avec la demande réelle de biens et de services du marché.

Pour remplir au mieux sa mission et arriver à pallier ses faiblesses, l'apprentissage doit pouvoir bénéficier d'un appui extérieur pour permettre aux artisans la réinterprétation de leurs connaissances de telle façon qu'ils puissent définir le contenu de l'apprentissage dont ils ont besoin et la meilleure façon de l'enseigner.

⁴⁹ Maldonado, C.: *Self training in theory and practice: the programme to support urban informal sector enterprises in french-speaking Africa*, in Training for Work, ILO, Geneva, 1989.

C'est sur ce point que l'aide d'un spécialiste extérieur peut se révéler très utile pour guider les efforts de créativité des artisans. L'approche conventionnelle de l'apprentissage est ainsi inversée puisque les bénéficiaires, qui reçoivent habituellement des méthodes déterminées de façon prédéfinie, deviennent les créateurs actifs de leur savoir futur.

L'intérêt de l'auto-formation en comparaison avec les approches classiques généralement financées par l'Etat provient de:

- ▶ l'interaction sociale qui génère de nouveaux sujets de communication,
- ▶ la recherche de solutions appropriées pour les groupes cibles et la mobilisation des ressources disponibles,
- ▶ l'autonomie plus grande des participants à l'égard des ressources fournies par l'extérieur,
- ▶ la maîtrise du savoir-faire technologique par la main-d'oeuvre locale,
- ▶ une prise de décision plus rapide, plus flexible et qui s'effectue à moindre frais.

3.2. L'organisation de la formation et les acteurs

3.2.1. La décision d'engager une formation

C'est souvent sur la demande des intéressés qu'une démarche de formation est entreprise. Elle peut parfois être issue de l'initiative d'un volontaire ou d'un animateur. Dans tous les cas, il faut établir un plan de formation avec un objectif, un budget, une durée.

Le contenu du programme de formation doit, autant que possible, être élaboré avec les artisans. Pour des formations précises et de courte durée, les intéressés après concertation au sein des associations, peuvent présenter au projet leur programme de formation, chiffré et stipulant le nom des formateurs.

Parfois ce sont les animateurs ou les techniciens travaillant sur le projet qui sont les mieux à même de proposer une formation pour relancer le dynamisme d'une mutuelle d'épargne et de crédit défaillante. Dans ce cas, c'est le projet qui se charge de toutes les démarches d'organisation et qui ensuite propose la formation aux artisans cibles.

RWANDA: définition des critères d'attribution d'une formation

Un processus en quatre temps a été défini:

- ▶ analyse des motivations et des besoins des intéressés,
- ▶ vérification des débouchés commerciaux,
- ▶ définition d'une méthode et des contenus de formation appropriés,
- ▶ estimation des coûts et financement.

3.2.2. Le rôle de l'Etat

Encourager les efforts d'auto-organisation et les efforts créatifs développent la capacité des opérateurs du secteur informel à répondre aux nouvelles opportunités offertes par le marché et permet d'accélérer le taux d'apprentissage. Toute entrave administrative ou légale au développement de ces organisations aurait pour conséquence une déficience au niveau de l'apprentissage et un pouvoir de négociation diminué.

L'auto-formation implique par conséquent des changements légaux et institutionnels considérables comme l'abolition des pratiques discriminatoires à l'encontre des petits producteurs informels. La mise en place d'une telle politique implique une réallocation des ressources disponibles qui aura pour but de fournir une aide et un apprentissage appropriés aux entrepreneurs.

L'Etat doit créer des mécanismes flexibles pour aider financièrement les efforts de formation des associations d'artisans. Il faudra qu'un rééquilibrage se produise dans le futur entre les budgets accordés jusqu'alors aux programmes formels trop classiques et peu efficaces, et les différents types d'apprentissage et de formation mis en place dans le secteur informel, principale structure de formation technique et d'intégration, voire de promotion sociale, dans la plupart des pays d'Afrique.

Dans cette optique l'Etat pourrait mettre en place des dispositifs d'aide visant:

- des services d'assistance pour permettre l'auto-formation technique et managériale;
- la promotion des compétences organisationnelles à la base;
- l'accès facilité des artisans aux structures publiques de formation professionnelle en adaptant l'organisation des programmes et leur contenu aux caractéristiques et besoins réels des micro entreprises informelles;
- l'affectation des ressources à la formation du capital humain dans le secteur informel avec la perspective de répondre d'abord aux besoins spécifiques du marché intérieur.

3.2.3. Le rôle de l'aide extérieure

Les contributions et les aides extérieures peuvent être très utiles lorsqu'elles donnent un nouveau souffle au projet et qu'elles ouvrent d'autres perspectives. Elles sont nécessaires lorsqu'ils s'agit d'implanter les évolutions technologiques récentes et les compétences qui y sont attenantes. Ces dernières peuvent profondément modifier le travail des artisans tout en répondant aux exigences techniques d'un marché en pleine mutation, notamment lorsque ces derniers s'adonnent à la réparation d'automobiles, de télévisions, de montres et d'appareils ménagers.

L'auto-formation à Bamako et à Kigali

A Bamako, le contenu de la formation et son appui pédagogique ont surtout intéressé les apprentis. Elle a été conçue comme un complément à la formation sur le tas et elle était en prise directe avec l'amélioration du fonctionnement de l'atelier artisanal.

Elle a d'abord porté sur le travail du bois, les constructions métalliques et les métiers du bâtiment avant de s'orienter vers d'autres domaines intéressants les patrons: établissement de devis et comptabilité, fabrication de nouveaux produits, législation du travail, alphabétisation.

Les dirigeants ont appris à se servir d'un manuel d'organisation administrative et comptable et à utiliser les instruments de programmation, de suivi et d'évaluation des activités.

Entre 1982 et 1987, 317 apprentis, 466 patrons, 6 salariés et 24 jeunes diplômés en chômage ont également bénéficié d'une formation.

A Kigali, les activités ont porté sur la gestion d'entreprise, le savoir-faire technique et l'alphabétisation. De 1982 à 1987, 679 artisans ont bénéficié d'une formation et c'est surtout la formation concernant la maîtrise de l'organisation à tous les échelons qui a pris le pas.

3.2.4. Les formateurs

Il n'existe pas une liste exhaustive des types de formateurs mais, en règle générale, ils appartiennent à l'une des catégories présentée ci-dessous.

- Des "personnes-ressources" extérieures: elles interviennent pour des formations destinées essentiellement aux artisans mais leur public peut s'élargir aux animateurs. Elles ont une compétence pointue dans un domaine et c'est ce savoir (ou ce savoir-faire) qu'elles doivent transmettre. Les personnes-ressources sont les volontaires ou les animateurs techniques. La mise au point des prototypes est l'occasion pour le technicien de transférer ses connaissances et son savoir-faire à un groupe d'artisans qui à son tour le transmettra à d'autres entrepreneurs. Lorsque l'on fait appel à des "personnes ressources" qui ne sont pas directement impliquées dans le projet, c'est en général pour une courte période de formation à un produit nouveau ou de perfectionnement dans une nouvelle technologie (procédé ou équipement).
- *Les centres de formation:* l'équipe d'animateurs ou les volontaires contactent un centre de formation public ou privé susceptible d'accueillir les artisans pour un stage de formation. Dans le cas où l'institution dirige plusieurs stages successivement, il peut revoir et/ou adapter sa formation en fonction des remarques des stagiaires. Cette formule ouvre les structures existantes de formation à un plus large public.
- *Des artisans chevronnés:* un artisan-animateur ou un maître artisan, instructeur dans une école de formation professionnelle, rencontre un groupe d'apprentis avec lequel il élabore le contenu de la formation et arrête le calendrier provisoire du déroulement du stage.
- *Les artisans nouvellement formés:* des maîtres-artisans ou des jeunes artisans compétents et nouvellement libérés sont sélectionnés pour former des artisans sur une autre base d'appui. Lorsqu'elle est dispensée par un autre artisan, la formation est parfois plus suivie.

3.2.5. Les lieux de formation

- *Sur le lieu de travail:* le lieu privilégié pour dispenser une formation est la base d'appui. En effet, être un lieu de formation est l'une des vocations des bases. C'est dans les ateliers d'appui que des équipes s'attachent à la conception de nouveaux produits et à la fabrication de prototypes (produits, machines ou outils).
- La formation peut s'effectuer aussi *chez un artisan qui prête son atelier:* ceci est plus rare parce que, pendant ce temps, il ne peut pas produire et c'est pour lui un manque à gagner.
- La formation peut être suivie *dans les centres de formation* relevant d'organismes publics ou privés, mais lorsque le stage se déroule dans un cadre externe, la formation est souvent plus théorique que ce qu'attendent les artisans. Par ailleurs, ces derniers ne retrouvent généralement pas les machines utilisées pendant le stage dans la réalité de leurs activités. Cependant, lorsqu'un écart technologique existe, entre la formation reçue et l'équipement disponible, et à condition qu'il ne soit pas trop important, cela peut être stimulant pour que l'artisan peut soit envisager d'acquérir l'équipement, soit en faire la suggestion au Comité de Gestion.
- *Les échanges régionaux:* le BIT menant le même type de projet dans plusieurs pays d'Afrique, des artisans ont pu se rendre à l'étranger pour suivre des formations et apprendre de nouvelles techniques.

BENIN: déroulement d'un stage pour artisans maliens encadrés par des béninois

- ▶ Visite des bases d'appui et des ateliers des artisans formateurs.
- ▶ Choix des modèles de deux portails différents qui vont être construits.
- ▶ Calcul de dimension et choix des profilés.
- ▶ Achat de matières d'œuvres.
- ▶ Fabrication de deux portails.
- ▶ Essai de l'utilisation.
- ▶ Recensement de plusieurs modèles de portails, équipement de travail et grille en fer forgé.
- ▶ Elaboration d'une fiche technique sur les objets fabriqués.
- ▶ Exposition à la base de Cotonou des objets fabriqués.

3.2.6. La durée et le coût de la formation

La durée de la formation est très variable et dure de quelques jours pour un séminaire à plusieurs années pour ce qui est de l'assimilation de la gestion ou de l'alphabétisation. Pour les formations techniques, il s'agit souvent de stages de deux à trois semaines. Le suivi qui est fait après le stage est aussi important que le stage lui-même. Quelqu'un doit alors aider les artisans à mettre en pratique ce qu'ils ont appris; un système de fiches pratiques et de documentations aide aussi les artisans à capitaliser leurs savoir-faire.

Le financement des formations est pris en charge par l'organisme qui a mis en place l'appui aux artisans mais, à terme, les bases doivent prendre en charge une partie des frais de formation (matériel, matériau). D'où l'importance de développer des activités rémunératrices pour financer la formation.

Lors de la sensibilisation, les animateurs présentent la formation aux artisans non pas comme une forme d'appui systématique et gratuit mais comme un investissement à entreprendre par les artisans dans un objectif d'amélioration des compétences. A ce titre, certaines formations peuvent comprendre un engagement financier des bénéficiaires; c'est souvent un moyen de fidéliser les stagiaires car seuls les plus motivés acceptent de payer.

3.3. Les différents types de formation

S'adressant à une population hétérogène aux besoins variés, le projet a mis en place plusieurs types de formation :

- les formations techniques directement liées à la production,
- les formations de recherche-développement,
- les formations liées à la gestion des mutuelles et des bases d'appui,
- les formations spécifiques comme l'alphabétisation, l'organisation des réunions,
- les stages professionnels sub-régionaux,
- les séminaires sub-régionaux.

3.3.1. Les formations techniques

Elles comprennent: l'acquisition et le perfectionnement des savoir-faire et technologies, l'amélioration des biens et services existants; la recherche-développement qui s'emploie à la conception de nouveaux produits, à la mise au point de prototypes pour diversifier l'offre et s'adapter aux mutations du marché.

Les maître-artisans ont, dans leurs ateliers, du matériel peu entretenu ou mal exploité. Une formation de courte durée, suivie d'une période pendant laquelle un technicien s'assure de l'assimilation et de l'utilisation de la formation dans la pratique, permet de faire évoluer l'utilisation des machines.

Le dessin technique initie les artisans aux notions élémentaires de représentation d'objets sous différents angles (face, profil, perspective) et la maîtrise des principaux instruments de dessin en vue de représenter sur papier des objets à fabriquer.

Le potentiel de développement des activités agro-alimentaires est presque intact, de larges créneaux sont encore disponibles dans le secteur de la transformation de produits agricoles et la préparation de produits alimentaires. De nombreuses femmes exercent une activité marchande comme prolongement de leurs activités ménagères. Aussi de courts stages de formation les orientent vers le perfectionnement de leur savoir-faire et la fabrication de nouveaux produits immédiatement commercialisables.

3.3.2. La recherche-développement

Plus qu'un véritable transfert de connaissances, la formation R & D est une collaboration entre un ou plusieurs artisans et un formateur/technicien. L'objectif est de fabriquer de nouveaux produits avec des ressources locales pour les vendre sur un marché saturé de produits tous identiques. C'est une recherche permanente pour détecter de nouvelles possibilités de produits pour les entreprises artisanales.

Elle se fonde sur plusieurs approches:

- l'approche technologique par l'introduction d'une nouvelle technologie qui pourra transformer des ressources locales en produits de substitution,
- l'approche marché afin de détecter des demandes et des besoins non satisfaits ou les possibilités de substitution des produits locaux aux importations,
- l'approche "design" par la modification de l'aspect externe des produits par l'introduction de procédés ou d'une technologie nouvelle.

C'est l'orientation à développer ou tout au moins celle qui, à long terme, est la plus rentable. Elle permet d'introduire de nouveaux produits techniquement plus performants, esthétiquement mieux finis et fonctionnellement plus adaptés aux exigences du client.

C'est aussi la formation la plus difficile à transmettre dans la mesure où elle introduit des changements dans les façons de faire, ce qui ne va jamais sans quelques difficultés liées au temps pour s'approprier la nouvelle technique. La recherche-développement n'est pas une démarche naturelle à l'artisan qui a plutôt tendance à répéter ce qu'il a appris. Il faut donc s'appuyer sur les artisans qui montrent une capacité d'innovation pour sensibiliser et entraîner les autres.

Certaines catégories d'artisans sont plus sensibles à cette formation :

- Les apprentis qui veulent se mettre à leur compte après une période de formation et qui rencontreront moins d'hostilité et de pressions chez leur ancien patron s'ils n'entrent pas en concurrence directe avec lui par le biais d'un autre créneau ou d'un autre produit ou marché.
- Les jeunes chômeurs sont intéressés par la fabrication des nouveaux produits expérimentés dans les bases d'appui. Pour des apprentis, la maîtrise d'une nouvelle technique ou de la fabrication d'un nouveau produit élargit l'éventail de leurs possibilités, d'obtenir de nouveaux revenus et de s'équiper en outils pour leur future installation à leur compte. Pour d'autres, c'est l'occasion de tenter une expérience de crédit et d'indépendance.

3.3.3. Les moyens de la formation en recherche- développement

- Des fiches techniques ou des dossiers illustrés sur chaque nouveau produit et prototype sont élaborés et sont mises à la disposition des artisans; mais de grands efforts sont nécessaires pour exploiter de façon systématique les prototypes.
- La lecture des magazines et des revues spécialisées permet d'effectuer une sorte de veille technologique sur ce qui se fait et ce qui est adaptable, compte tenu des moyens dans un domaine donné. Et ce d'autant plus facilement que les équipes du projet sont en attitude de recherche permanente pour détecter de nouvelles possibilités de produits pour des entreprises artisanales.

BENIN: formation des teinturiers à la conception de nouveaux produits

Pour répondre à la demande de formation des teinturiers d'Abomey le responsable du projet a pris contact avec une artiste chinoise résidant à Cotonou qui a formé durant trois semaines et demi, 24 mutualistes à la création de nouveaux produits (sacs, pantoufles, vêtements décorés) et à l'introduction de nouveaux motifs dans les teintures traditionnelles.

Pour passer du prototype au produit artisanal standard

On passe de l'invention à l'innovation technique quand le produit a fait ses preuves économiquement et techniquement. Cela implique:

- de bien finaliser le produit,
- de fabriquer ces produits en petite série dans un premier temps,
- de mettre au point une stratégie de commercialisation,
- de mettre à plat les questions d'ordre juridique (la signature d'un contrat entre le projet et les inventeurs/les innovateurs).

3.3.4. Les formations liées à la gestion

Plus qu'une formation sous forme de stages, elle recèle l'acquisition d'une pratique comptable régulière, rigoureuse et passe par le suivi systématique des animateurs et autres intervenants auprès des artisans. De ce point de vue, les animateurs, dans leur accompagnement des mutuelles vers l'autonomisation, ont un rôle de formateur.

Les mutualistes doivent apprendre à tenir les documents qui sont utilisés dans l'exercice de leur activité d'épargne et de crédit. L'habitude d'utiliser ces documents repose sur l'intérêt qu'ils en retirent du point de vue du contrôle démocratique et du suivi de leurs comptes. C'est au trésorier qu'il faut montrer de façon rigoureuse la tenue des comptes des mutuelles mais aussi de la base. Chaque artisan doit se sentir impliqué car suite à un renouvellement du bureau, il peut devenir trésorier à son tour.

La seconde étape dans la formation à la gestion est la prise en charge réelle par les artisans de cette tâche, surtout au niveau d'une base où, tout en restant à un niveau simple, les instruments comptables sont plus élaborés et diversifiés. La comptabilité prend du temps et va se complexifier avec le développement de l'activité de la base, c'est pourquoi il faut, dès le départ, former un comptable qui prendra le relais de l'animateur plutôt que d'initier de manière trop poussée un artisan. Dans ce cas, les instances de la base n'ont plus qu'un rôle de contrôle.

BURKINA FASO : Formation à la comptabilité des petits producteurs

La Boutique d'appui du projet BIT a mis en place des programmes de formation pour transmettre aux entrepreneurs des connaissances de base en comptabilité simplifiée. Cette formation se déroule en plusieurs phases comme suit:

- ▶ trois séances de formation sont dispensées: une séance sur la tenue d'une comptabilité chronologique, une sur le cahier de recettes et de dépenses et une troisième sur un cahier de caisse de banque;
- ▶ ensuite, il y a un suivi en atelier pour permettre l'assimilation et la mise en pratique des notions apprises en séances collectives;
- ▶ une seconde série de séances collectives a lieu par la suite comportant trois autres modules: la tenue du grand livre, comment faire un bilan et l'apprentissage de notions de fiscalité,
- ▶ là encore, un suivi en atelier est organisé pour vérifier l'assimilation correcte des notions.

3.3.5. Les formations spécifiques

Destinées aux artisans, aux animateurs et aux dirigeants, elles sont dispensées sous différentes formes: assistance temporaire, conseils, services consultatifs, études et séminaires, intervention comportant une partie théorique et une partie pratique.

a) Animation et alphabétisation

Avant de lancer les animateurs sur le terrain, l'initiateur du projet doit veiller à la formation de son équipe. Comprendre ce que propose la démarche participative aux artisans, à quoi cela les engage, quelles structures on veut créer, autant de questions et de réflexions que les animateurs doivent approfondir avant d'aller au-devant des artisans. En plus de la lecture de documents de base écrits, les nouveaux animateurs peuvent rencontrer un animateur qui a déjà travaillé avec cette méthode ou dans ce secteur. L'aspect pratique de la formation est d'accompagner sur le terrain un animateur confirmé qui travaille sur un projet semblable. L'animation n'est pas une formation en soi; il existe quelques notions pédagogiques à savoir mais qui relèvent davantage du bon sens. On n'apprend pas à être animateur. Un artisan-leader saura motiver et faire progresser sa mutuelle, mais ce qu'il peut apprendre c'est une certaine rigueur pour conduire une réunion, pour restituer et faire circuler les informations.

L'organisation d'un séminaire auquel participent des organismes ou ONGs qui ont une approche similaire, donne lieu à des échanges d'expériences, de difficultés et de solutions apportées. C'est une formule souvent riche en enseignement.

Les artisans peuvent aussi bénéficier de formations spécifiques concernant l'alphabétisation, la transcription des chiffres. Ces formations réclamées par de nombreux artisans demandent du temps avant que les résultats ne soient perceptibles. Les artisans, et en particulier les femmes, plus nombreuses à manquer de notions de base, n'ont pas une grande disponibilité en raison des nombreuses tâches ménagères à accomplir en sus de leur travail.

b) Les moyens pédagogiques

Il est à noter que les formations peuvent faire l'objet de mise en fiches. La constitution de fiches techniques permet le suivi et la mémorisation du processus de création des micro-entreprises, du contenu des formations, de la diffusion technologique.

Le contenu d'une fiche de formation doit comprendre:

- le type de formation,

- le mode de formation (initiation/perfectionnement),
- la pratique pédagogique,
- les matériels didactiques,
- les résultats obtenus.

Le contenu d'une fiche portant sur une technologie déjà existante ou nouvelle doit:

- établir les moyens et/ou procédés technologiques de réalisation des biens et services de l'artisanat général et agro-alimentaire,
- le type de produits concernés,
- les différentes étapes de production et leur durée.

3.3.6. Les stages professionnels sub-régionaux

Leur finalité première est de permettre un échange d'expériences entre les artisans. Ce sont aussi des occasions pour :

- s'ouvrir sur le monde extérieur,
- vérifier les progrès réalisés par d'autres artisans et valoriser ses propres progrès,
- favoriser l'échange et l'apprentissage par l'acquisition de nouvelles techniques et de nouveaux produits pour diversifier la production et en améliorer la qualité.

Les organisateurs insistent particulièrement sur le devoir de vulgarisation des artisans nouvellement formés auprès de leurs collègues qui n'ont pas suivi la formation. Pour les artisans-stagiaires, c'est aussi l'occasion de voir l'organisation des mutuelles et des bases d'appui, les méthodes de regroupement, la vie dans les ateliers dans un autre pays. Enfin, cette formule permet de favoriser et/ou renforcer une coopération Sud-Sud riche en transfert de savoir-faire et moins onéreuse que celle qui fait systématiquement intervenir des spécialistes occidentaux.

L'élaboration des fiches techniques est capitale pour pouvoir transmettre à d'autres artisans les fruits de la formation reçue. C'est aussi un moyen pour se remémorer toutes les étapes du travail. L'exposition de fin de stage est l'occasion pour les artisans de présenter leur oeuvre en expliquant les matières et les techniques utilisées.

Bilan des séminaires sub-régionaux

Plusieurs séminaires ont été déjà organisés au titre des projets d'appui (Kigali en 1986, Ségou 1989, Cotonou 1992, Abidjan 1993). L'échange inter-artisans est un instrument supplémentaire du processus d'apprentissage engagé dans les groupements. Il permet :

- ▶ de mieux s'informer au sujet des solutions alternatives testées par les autres projets, d'analyser et de comparer les cheminements respectifs, les progrès ou reculs enregistrés;
- ▶ d'établir des liens directs entre artisans et groupements animés d'un même esprit de progrès autonome afin de susciter toutes sortes d'échanges, de mettre en commun leurs expériences pour les confronter;
- ▶ d'examiner les facteurs et circonstances qui ont favorisé ou entravé la mise en oeuvre d'un processus d'appui, devant permettre aux artisans de maîtriser l'aide apportée et d'affirmer leur identité au travers de leurs organisations représentatives;
- ▶ de susciter des situations de recherche de solutions communes c'est-à-dire de recueillir des propositions et ébaucher des réponses sur les problèmes abordés, quel que soit le contexte de leurs essais. Ces rencontres inspirent les orientations et les actions futures.

3.3.7. Exemples de programmes au Mali, Togo, Rwanda, Bénin et Burkina Faso

Le projet au Mali

L'apprentissage dispensé aux artisans de Bamako a débuté par les rencontres fréquentes entre les formateurs de l'équipe du Projet avec les charpentiers, les métallurgistes, les maçons pour examiner quels étaient les problèmes les plus importants de chaque corporation.

Cette période initiale de 6 mois a eu pour résultat de dégager trois lignes d'actions:

- l'assistance directe aux ateliers individuels en premier lieu et, plus tard, aux groupes résidant dans le même district ou de quartier,
- une recherche sur les marchés pouvant correspondre aux productions faites par les artisans.

L'une des fonctions les plus importantes de l'apprentissage a été de développer la capacité à obtenir de nouveaux marchés en améliorant la qualité des produits fabriqués. Un total de 44 nouveaux produits ont été développés; 25 ont été décrits dans des livrets qui exposent des détails de fabrication sur le matériel utilisé, les coûts. En outre, 15 outils et 10 petites machines ont également été testées. Cet effort de diversification a permis à des apprentis de s'installer à leur propre compte sans concurrencer directement les maîtres-artisans.

Le programme a dispensé un enseignement à la fois aux apprentis et aux artisans déjà établis. L'apprentissage reçu par les jeunes ouvriers était en accord avec celui reçu dans les ateliers et visait à le compléter. Les cours étaient dispensés par des artisans qualifiés et des enseignants avec une solide expérience. Ils étaient donc bien acceptés par les artisans qui considéraient qu'ils appartenaient à la même strate sociale et professionnelle. Les apprentis prenaient part à la conception des cours et à la façon dont ils devaient être donnés. Les cours étaient dispensés trois fois par semaine et alternaient régulièrement avec des phases pratiques dans les ateliers. Les cours tenaient compte des différences dans le niveau et l'expérience des apprentis.

La formation dans le domaine de la métallurgie a suscité un vif intérêt pour trois raisons essentiellement:

- l'attrait d'un marché en pleine expansion et susceptible de créer des emplois,
- une attitude plus ouverte de la part des entrepreneurs,
- la présence d'un artisan animateur qui a réussi, après maintes discussions, à convaincre les employeurs de laisser à leur apprentis une chance de travailler à l'extérieur.

Lors du premier cours, l'instructeur a discuté avec les apprentis sur le contenu des cours et sur l'emploi du temps prévisionnel. Les cours ont été donnés lors de 12 sessions de trois heures chacune pour 21 apprentis. Des rencontres pour évaluer les résultats ont été ensuite organisées entre les apprentis, les employeurs et l'équipe organisatrice du projet. Elles ont permis d'introduire des méthodes plus adaptées à la situation des apprentis: les cours étaient dispensés simultanément en Français et en Bambara, chaque participant utilisant le langage lui convenant le mieux.

Le projet payait l'instructeur ainsi que les publications techniques, les documents et les matériaux nécessaires. L'enseignement se déroulait dans l'atelier central construit par les artisans et financé par le projet. Les apprentis utilisaient le matériel de l'atelier central, mais également le matériel de l'école de Formation pour l'industrie et le Commerce et leur propre matériel. Une approche similaire a été menée concernant les formations pour les menuisiers et les maçons. Le coût par participant s'est élevé, en moyenne, à 38 \$.EU par cours et à 10 \$.EU par heure.

Les autres activités de formation

D'autres activités de formation ont été données pour des compétences spécifiques. Par exemple des artisans ont été formés pendant trois semaines à la Mission Catholique de Ségou pour apprendre à fabriquer un nouveau type de pompe à eau. Des cours de comptabilité simple ont été proposés trois fois par semaine aux artisans. Comme les capacités de lecture et d'écriture des participants étaient souvent trop limitées, des cours ont été prévus dans la seconde phase du projet. Ces cours ont été donnés par des artisans

formés à cet effet et 40 pour cent des gens ayant suivi leur enseignement sont maintenant capables de lire et d'écrire.

Dans une perspective d'auto-formation, on a installé une petite librairie où les artisans et les apprentis peuvent consulter des livres et des revues spécialisées durant leur temps libre. En outre, des réunions entre artisans, des expositions au sein de l'atelier, la participation à des foires, des séminaires ainsi que des échanges d'expériences avec des artisans d'autres villes ont développé la capacité du groupe à prendre des initiatives, à assumer leurs responsabilités et à travailler en équipe.

Le projet au Togo

Les buts poursuivis par le projet sont:

- une formation technique pour les artisans qui souhaitent accroître la gamme et la qualité de leurs produits,
- une formation en comptabilité et en gestion des coûts pour les ateliers individuels et collectifs,
- une formation pour les artisans qui sont responsables d'activités de coordination, d'information et de gestion dans leurs associations,
- une formation dans le domaine de l'alphabétisation pour les artisans capables qui souhaitent bénéficier d'une formation plus large.

Les séminaires d'échanges régionaux sont une initiative intéressante. On peut citer l'exemple de Sokodé où l'association des artisans financent 20 pour cent des coûts d'apprentissage durant la seconde phase du projet. Le taux d'absentéisme parmi les participants a chuté de 19 à 14 pour cent et il y a plus d'entrepreneurs formés que le nombre de ceux qui s'étaient initialement inscrits. Les améliorations qui ont été réalisées dans le domaine de la qualité et de l'organisation de la production ont permis en retour d'ouvrir de nouveaux marchés. L'association a ainsi été capable de négocier de nouvelles commandes à hauteur de 40 000 \$.EU entre janvier 1987 et mars 1988.

Les maîtres artisans ont entrepris des actions fort intéressantes, notamment dans le domaine d'échanges d'expériences. Ainsi des artisans de Lomé et d'autres villes du Togo ont participé à des séminaires, avec des artisans venant du Mali et du Rwanda, organisés en 1986 à Kigali. De même des artisans de Bamako, Ouagadougou et Bobo-Dioulasso se sont rencontrés pour échanger des informations sur l'amélioration possible de leurs produits. Ces rencontres représentent une formation d'ample portée, qui permet d'élargir l'horizon des artisans et leur ouvre des perspectives dans le domaine technique et organisationnel de la production.

Le projet au Rwanda

Le projet au Rwanda a commencé en 1982 par des rencontres avec des artisans pour écouter leurs problèmes, leurs craintes et leurs aspirations: ces rencontres se sont déroulées de façon diverses (individuelles, en groupe, dans les ateliers, en plein air, dans des lieux publics).

Des centaines de réunions se sont déroulées à Kigali avec un nombre croissant de professions représentées.

L'identification des besoins.

La première phase a servi à délimiter les grandes lignes d'action. Les problèmes rencontrés par les paysans sont les problèmes financiers, incluant l'utilisation des cotisations, la façon de se servir correctement de son épargne, l'accès au crédit.

Les sujets qui leur tiennent à coeur comprennent également les relations entre eux et celles avec les autorités, en particulier la police. Le troisième point de préoccupation sont les conditions de travail et d'organisation des associations proposées. Les artisans s'inquiètent également sur le fait de trouver une place ou un carré de terrain pour établir leurs ateliers et l'achat des équipements qui permettront d'améliorer les conditions de travail et améliorer la qualité des produits.

Le projet a démarré sous l'angle de la formation à Kigali et le comité de formation de l'association se nomme Kora. Le programme de Kora est très flexible et permet de répondre à certains besoins très rapidement après qu'ils aient été formulés. Durant les phases I et II de 1982 et 1985, les formations techniques concernent la comptabilité, l'électricité, la cordonnerie.

Les problèmes rencontrés et l'adaptation du projet face aux difficultés

Certains problèmes sont néanmoins apparus, notamment l'absentéisme de certains artisans. Les raisons invoquées sont le manque de temps durant la journée, les longues distances à parcourir pour suivre les formations, l'oubli des cours.

Les programmes se sont révélés trop ambitieux et trop conventionnels, ne prenant pas en compte les types d'équipement et de produits que les artisans utilisent et produisent. Pour cette raison, les programmes ont été revus pour répondre de façon plus réaliste aux besoins des artisans.

Ils se décomposent maintenant en trois phases:

- la vérification des besoins en formation et de la motivation des artisans,
- la vérification des débouchés offerts par le marché,
- l'utilisation de méthodes et de contenus appropriés.

L'exemple du Bénin

Au Bénin, le projet organise quatre types de formation: les formations relatives aux nouveaux produits, le perfectionnement technique, l'alphabétisation et des formations de type recherche et développement.

Les formations sur les nouveaux produits partent de l'hypothèse que les marchés des produits existants sont saturés. Le projet forme les artisans à des améliorations techniques par les approches suivantes. Une approche technologique ou l'introduction d'une nouvelle technique permet de transformer les ressources locales en produits de substitution. L'approche par le marché permet de déceler des besoins qui ne sont pas encore satisfaits. L'approche par la conception permet de modifier l'aspect et les caractéristiques du produit au moyen de techniques nouvelles.

Les stages de perfectionnement technique durent de deux à trois semaines chacun et sont organisés avec le centre de Perfectionnement des Entreprises de Cotonou. Des cours d'alphabétisation et de dessin technique ont du être organisés régulièrement pour permettre aux artisans d'utiliser le matériel du CPEC, aucun d'entre eux n'ayant déjà fréquenté un établissement scolaire. Les formations de type recherche et développement consistent à mettre au point un produit nouveau pour le pays et elles sont menées conjointement par un technicien du projet d'un artisan.

Les résultats quantitatifs et qualitatifs: fin 1991, 1092 semaines de cours avaient été dispensées et le nombre de bénéficiaires s'élevait à 426. Le coût moyen d'un cours par artisan est de 92 \$.EU. Les domaines abordés lors des programmes sont les suivants: soudure, mécanique, ajustage, câblage électrique, fabrication de luminaires, produits en batik, maroquinerie, artisanat alimentaire, produits en briques faits en terre stabilisée.

Au point de vue qualitatif, 36 pour cent des artisans se disent très satisfaits de la formation reçue, 56 pour cent se disent satisfaits et seulement 8 pour cent les jugent inutiles. 9 pour cent des artisans ont appris à fabriquer de nouveaux produits ou services, 21 pour cent à travailler avec de nouvelles machines, 18 pour cent à améliorer leurs méthodes de travail.

L'exemple du projet au Burkina Faso⁵⁰

Dans le cadre de ses activités d'appui à l'auto-organisation des groupements professionnels, la Boutique d'Appui du projet BIT a organisé plusieurs sessions de formation entre 1994 et 1995, sur des thèmes relatifs à l'auto-promotion.

Un premier atelier organisé les 22 et 23 juillet 1994 à Ouagadougou portait sur les rôles et tâches des quatre principaux membres de bureau dans les groupements et associations d'artisans: président, trésorier, secrétaire et secrétaire à la formation. Outre l'équipe des techniciens et animateurs de la Boutique d'appui, deux consultants nationaux sont intervenus sur les rôles des présidents et des trésoriers, tandis qu'un autre consultant, ex-animateur dans le projet BIT/SNS du Mali a développé le thème sur l'auto-évaluation et le développement associatif en milieu artisanal.

Plus de 60 représentants de groupements d'artisans suivis par la Boutique d'appui étaient présents avec une forte participation de femmes. Étaient également invités à cet atelier deux représentants du projet "PAB" de Koudougou (coopération suisse) et une délégation béninoise de sept artisans en visite au Burkina Faso, accompagnée par le responsable de la Boutique de gestion de Cotonou, un autre projet d'appui de la coopération suisse au secteur artisanal.

Un deuxième atelier a été organisé les 22, 23 et 24 mai 1995 à Koudougou, à la demande du projet de la Coopération suisse, Promotion de l'Artisanat Burkinabè (PAB). L'équipe d'animateurs/formateurs de la Boutique d'appui, renforcée par deux formateurs en comptabilité et suivi en atelier, a participé à une formation de trois jours organisée à Koudougou pour environ 80 artisans issus des associations provinciales appuyées par le PAB.

A cette occasion, et tenant compte des développements observés depuis le premier atelier, deux nouveaux modules relatifs à l'information et à l'organisation, (deux tâches essentielles au fonctionnement des bureaux des groupements professionnelles) ont été ajoutés aux quatre premiers modules. La pédagogie utilisée a fortement privilégié l'approche participative et la formation active, grâce aux techniques des jeux de rôle. Cela a fortement contribué à inscrire les tâches et rôles discutés pendant les trois journées de formation dans l'esprit des participants. De l'avis des responsables du PAB, les artisans n'ont pas tardé à donner un souffle nouveau à leurs associations provinciales et de base dans les semaines qui ont suivi la session de formation de Koudougou.

Quant au troisième atelier qui s'est tenu à Ouagadougou les 29 et 30 juin 1995, il a permis d'introduire un nouveau module portant sur le crédit, compte tenu de la place qu'occupe cette question dans le développement des activités artisanales. La formation s'est déroulée sur deux jours et a permis à une trentaine d'artisans, hommes et femmes, d'approfondir les acquis de l'année précédente ou d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

3.4. Les difficultés rencontrées et les suggestions pour l'avenir

3.4.1. Synthèse des difficultés rencontrées

Les difficultés en matières de formation sont:

- *L'analphabétisme*: il rend parfois la tâche des formateurs bien difficile, surtout quand cela touche à des domaines où il faut pouvoir lire et écrire (lire un dessin industriel, établir un devis, faire de la comptabilité). Cet handicap ralentit considérablement, voire empêche, l'amélioration des méthodes de production et de gestion. De plus, l'accès à l'information et aux connaissances techniques étant un facteur clé pour l'auto-gestion, l'analphabétisme risque de compromettre l'accès à la formation de certains artisans.
- Le décalage entre les outils utilisés dans la formation et ceux utilisés dans le quotidien. L'enseignement des instructeurs, quand la formation est dispensée dans un lycée technique, est

⁵⁰

Appui à l'auto-organisation des petits producteurs et productrices urbains de Ouagadougou.

souvent en décalage avec la réalité et les besoins des artisans. Ces méthodes sont décourageantes pour les artisans.

- *Le suivi des formations:* lorsque la formation est dispensée hors du contexte artisanal au retour il existe un risque pour que l'artisan, s'il n'est pas aidé, n'applique pas ce qu'il vient d'apprendre.
- *Le temps et l'éloignement des lieux de cours:* quelle qu'elle soit, une formation proposée doit être tenue dans des délais raisonnables. Une recherche commencée doit être menée à son terme sinon les artisans se découragent et non plus foi en ce qu'on leur proposera par la suite si cela traîne trop. Pour ce qui est du lieu de formation, il faut veiller à ce que le temps de transports chaque jour soit réduit au maximum.
- *Les indemnités de stages:* certains stages ont donné lieu au versement "d'indemnités compensatrices" du manque à gagner dépassant le revenu moyen de la majorité des artisans. Ce système risque d'attirer des stagiaires uniquement motivés par cette indemnité.
- *Le détournement de l'objectif de formation:* une formation ne doit pas être donnée ou être perçue comme une source de financement en matières premières au détriment de sa fonction pédagogique. De même, les budgets de formation ne doivent pas servir à étouffer les revendications de certains artisans.

Pour l'auto-formation, les principaux obstacles sont:

- *L'absence des maître artisans:* en période de récession économique le maître-artisan est souvent absent de l'atelier à la recherche de travail. Cela pose problème si c'est à lui de former. Si les apprentis sont trop nombreux tous ne peuvent pratiquer et, au départ, l'artisan n'a pas forcément les compétences pédagogiques pour former.
- *Retomber dans le schéma classique de l'apprentissage:* lors des formations il faut éviter de retomber dans le schéma classique patron-apprentis, selon lequel la transmission se fait par observation sans explication et avec peu de pratique.
- *Des blocages sociologiques:* certains artisans acceptent difficilement d'être formés par des artisans plus jeunes ou d'une autre ethnie.

Les difficultés rencontrées pour les séminaires inter-régionaux:

- *Le caractère éprouvant du voyage* d'un pays à l'autre (longueur du trajet, moyens de transport locaux, taxation intempestive des douaniers), moyens de transport limités sur place pour le déplacement de stagiaires.
- *Le retard dans le démarrage du stage* pour cause de fonds non débloqués à la date prévue.
- *Une mauvaise estimation du coût de la vie* différent d'un pays à l'autre qui constitue un handicap pour l'artisan qui n'a pas un budget suffisant et qui n'a pas été averti.
- *Des formateurs ignorant le niveau de qualification des stagiaires:* si ceux-ci sont particulièrement compétents ou au contraire très peu performants, l'organisateur doit pouvoir recruter des formateurs adaptant à leur public.
- *Une non disponibilité du matériel* nécessaire lors de la formation.

3.4.2. Réflexions sur la formation et l'auto-formation

En ce qui concerne le contenu de la formation:

Pour les personnes qui ne savent pas lire et écrire, il faut développer les supports visuels (lorsqu'elle verse en une fois deux mois d'épargne, il faut enregistrer deux opérations mais à la même date pour qu'elles voient sur le papier qu'elles ont versé deux mois d'épargne). Pour ce qui est de la lecture des tableaux récapitulatifs, on peut utiliser un système de flèches ascendantes et descendantes qui indique le sens de la variation des résultats et permet ainsi à tout le monde de suivre. A l'intitulé des colonnes et des lignes, on peut coupler quand c'est possible un dessin représentatif.

Lorsqu'un écart technologique, à condition qu'il ne soit pas trop important, existe entre la formation reçue et l'équipement disponible ce n'est pas forcément négatif. Cela peut être un stimulant. Pour exploiter cette possibilité, il conviendrait de concevoir pendant et après le stage dans les ateliers des périodes de soutien pour aider les artisans à produire ces nouvelles techniques.

Si les formations leur sont adaptées et s'il y a des améliorations à apporter à l'organisation (rallonger les sessions de stage, constituer des groupes de niveau avec possibilités de passage, etc). Aussi un système d'auto-évaluation de la formation par le projet et les bénéficiaires ainsi qu'un système de suivi seraient à promouvoir.

Les stages organisés dans le cadre de l'auto-formation présentent un taux d'absentéisme moins élevé et certains artisans viennent grossir les rangs en cours de formation parce qu'ils se déroulent dans un contexte d'échanges inter-artisans.

L'idée future en matière de formation serait de situer les actions ponctuelles de formation, d'une part, dans un ensemble plus large (programme de type modulaire) permettant de dresser des parcours individuels de formation et, d'autre part, dans un plan de formation du personnel des micro-entreprises.

En ce qui concerne le financement :

L'indemnité journalière (parfois accordée) pourrait être remplacée par un système comparable, dans l'esprit, à celui de la bourse d'études et ce pour des stages de plus d'une journée. La formation représente un coût pour la base d'appui et les membres doivent en être conscients: progressivement l'idée de considérer la formation comme un investissement rapidement doit suivre son chemin. La participation financière des artisans pose problème mais évite souvent l'absentéisme. Les mutuelles pourraient octroyer des crédits-formation bénéficiant de conditions plus favorables.

La recherche-développement est une formation coûteuse. S'engager dans cette voie exige une surface financière certaine pour assumer la charge qui représente l'achat de matériel et de matériaux et les tests des prototypes. En effet avant d'être commercialisable, un prototype doit être testé par les utilisateurs et de nouveau réglé, voire reconstruit plusieurs fois. Or, si les artisans comprennent la nécessité d'essayer le prototype pour l'améliorer, ils n'ont pas les moyens de sacrifier des matières premières pour satisfaire aux tests.

3.4.3. Les facteurs d'amélioration des formations

- la recherche de solutions adaptées à chaque cas,
- l'utilisation maximale des matériaux et du savoir-faire locaux,
- la promotion des échanges d'expériences entre régions avoisinantes,
- l'appropriation des nouveaux savoirs et des nouvelles compétences par les bénéficiaires qui pourront à leur tour les transmettre.
- la qualité de l'engagement des personnes qui dirigent le projet,
- la bonne marche des négociations avec les bénéficiaires (notamment les maîtres et les apprentis),
- des ressources financières adéquates qui peuvent être utilisées de manière flexible.

Conclusion sur le chapitre de la formation

Les mécanismes de formation et d'auto-financement mis en place dans le cadre du projet BIT cherchent à concilier le savoir-faire traditionnel et "une maîtrise de moyens complémentaires pour accéder à un niveau plus élevé de connaissances".

Les différentes formes de formation contribuent ainsi au relèvement du niveau de qualification des artisans et à la valorisation de l'apprentissage en engageant des actions auprès des apprentis souvent tenus à l'écart.

Mais plusieurs obstacles freinent l'efficacité des formations. En effet il n'y a pas toujours bonne adéquation entre les souhaits exprimés par les artisans, leur motivations profondes et l'appui apporté. Cela s'explique, en partie, par une mise en place très progressive d'une réflexion collective avant d'engager une formation. De plus, l'analphabétisme accroît la difficulté d'accès aux innovations techniques. Cet handicap pose le problème de la "recherche d'un équilibre compte tenu du nécessaire besoin de maîtriser de nouvelles techniques pour moderniser le secteur artisanal".

Enfin, toute formation est coûteuse et les organisations artisanales sont dépendantes de l'appui externe pour financer les stages. En règle générale, les formations des artisans du secteur informel ne sont pas effectuées dans le cadre de structures publiques, une solution financière résiderait dans une prise en charge au moins partielle par l'Etat.

C'est pour cette raison que les activités de formation entreprises dans le cadre des projet devraient donné lieu, au delà de la satisfaction directe et immédiate des demandes d'appui des micro entrepreneurs, à la mise au point d'approches (concertation), de méthodes (participative) et d'instruments (guide et autres documents de formation) susceptibles d'être généralisés suite à une validation de terrain. C'est effet là que réside le but ultime de ce type de projet, c'est-à-dire de concilier l'action à la réflexion et d'avoir le recul nécessaire à une bonne interprétation des faits, permettant de "transformer l'expérience en conscience", une des conditions de la pérennisation des actions entreprises.

3.5. La promotion commerciale: comment valoriser les apprentissages

Une fois leurs problèmes de production résolus grâce aux structures et aux programmes de formation, les artisans doivent également résoudre les questions d'écoulement des produits. En effet, pour faire face à leurs frais de fonctionnement, les bases doivent chercher à acquérir des marchés importants pour accroître leurs revenus et ceux des artisans.

Une opération de promotion commerciale peut être engagée aussi bien par un artisan que par une mutuelle ou une base d'appui. Il faut s'appuyer sur les structures qui existent et les améliorer et on peut, par la suite, envisager de créer de nouvelles formules de promotion. Enfin, il ne faut pas oublier que pour faire du commerce, il faut comme support élémentaire un produit de qualité qui soit compétitif sur le marché.

3.5.1. Les types de promotion

3.5.1.1. La promotion commerciale au quotidien

Avant d'aller démarcher de potentiels clients, les artisans doivent utiliser un espace de leur atelier ou la boutique de la base comme lieu d'exposition permanent pour attirer les acheteurs.

L'atelier de l'artisan: c'est le premier lieu à exploiter pour faire de la promotion. Il est plus facile à un tailleur qu'à un mécanicien de mettre en valeur son travail mais les deux peuvent démarquer leurs ateliers de ceux de leurs concurrents par des moyens divers. La mise en valeur ne sera pas identique. Le premier peut exposer les vêtements qu'il vient d'achever pour que les passants puissent les voir et les apprécier, alors que le second ne peut exposer directement son travail, toutefois il peut utiliser des photos prises pendant les formations ou avoir une enseigne ou une devanture qui attire l'attention. L'aspect extérieur d'un atelier est un critère de choix important pour le client.

La boutique de la base: pour les mutualistes, c'est un lieu privilégié d'exposition mis à leur disposition. Ils doivent l'utiliser au maximum pour exposer les produits de leur fabrication. Pour donner une impression de variété, de renouvellement, les objets exposés, les prototypes et les nouveautés doivent être changés périodiquement.

Cette boutique ne doit pas seulement être un lieu d'exposition sur la base mais un lieu de vente ouvert sur la rue qui, en plus des produits, peut présenter une exposition photo d'une formation ou d'une présentation de l'artisanat. La boutique est l'endroit qui permet aux clients de rentrer en contact avec les artisans.

Au delà de la boutique, c'est la base elle-même qui doit se faire connaître et sortir de l'anonymat. Surtout, pour celles situées en plein centre ville, les gens qui passent doivent savoir ce qui se fait derrière les murs. Des panneaux de signalisation sur la route peuvent être placés.

Qui doit prendre en charge les frais? : chez l'artisan, il est clair que c'est à lui d'engager les frais; ce n'est pas forcément onéreux surtout si l'artisan utilise son matériel; exemple: le bois pour le menuisier, le fer pour le soudeur.

Sur la base d'appui, la question est tout autre. Si la boutique doit être ouverte toute la journée, il faut quelqu'un pour s'en occuper et enregistrer les commandes. A terme, la solution est un salarié, mais dans un premier temps, une rotation bénévole entre quelques personnes est une solution possible même si la disponibilité de chacun est souvent limitée.

3.5.1.2. Les opérations promotionnelles

Participer à celles qui existent : des manifestations nationales ou sous-régionales sont organisées périodiquement. La base d'appui, la Fédération des Artisans, les pouvoirs publics peuvent à divers titres, intervenir pour avertir et aider les artisans à y participer en délégation. Ce sont des occasions pour se faire connaître mais aussi pour recueillir des informations, des idées, pour décrocher des marchés.

Programmer des actions ponctuelles : pour la fin d'une formation qui a mis au point des prototypes ou pour l'inauguration d'un atelier ou autre, aucune occasion n'est à négliger pour faire une présentation de l'artisanat devant les bases. Des dégustations ou des vernissages sont aussi des moments privilégiés pour promouvoir le talent des gargotières ou autres cuisinières qui préparent les cocktails. Se montrer dynamique attire l'attention.

A plus grande échelle, on peut organiser des foires et des exposition-ventes du genre "Semaine de l'artisanat" en coordonnant l'action de plusieurs bases d'appui et en s'associant avec d'autres lieux de présentation de l'artisanat que les bases.

A ce niveau, une sérieuse préparation et une charge de travail supplémentaire conséquente reposent sur l'équipe des bases mais l'opération peut aussi être appuyée par les pouvoirs publics.

3.5.1.3. Entreprendre une action marketing

Deux actions sont possibles:

- la base d'appui emploie une personne qui occupe un poste commercial,
- une étude approfondie des besoins est engagée mais cela dépasse le cadre d'une base d'appui.

Un poste d'attaché commercial sur la base : il s'agit d'une personne chargée spécifiquement de la recherche des marchés, une sorte de représentant commercial de la base qui va présenter ce que font les artisans regroupés autour de cette dernière. Soit c'est quelqu'un de permanent à ce poste salarié de la base, soit c'est une personne chargée de former les artisans. Pour sa promotion, l'attaché commercial doit posséder un support visuel du genre presse-book avec des références sur le produit et ses caractéristiques, sur l'artisan, sur les délais de livraison.

Une approche à tenter consiste à associer des artisans à une personne de formation commerciale dans la recherche des marchés. Cette collaboration sur le terrain évite une rupture entre le pôle de la production et de la vente, les artisans n'appréciant pas forcément la présence d'une personne extérieure dans leurs affaires, même s'il s'agit de les promouvoir.

Une étude marketing approfondie : c'est une action qui dépasse ce que peut envisager une base. Cette étude approfondie des besoins exige par son organisation et sa conduite une structure d'une autre dimension.

La Fédération des artisans ou les organismes publics chargés de l'artisanat engagent des opérations qui mettent à jour de nouveaux créneaux pour les artisans. Cette enquête sur le terrain doit être menée par des nationaux.

Quel que soit le type d'action entreprise, il est deux facteurs essentiels sur lesquels reposent le succès et l'action promotionnelle, ce sont le produit et le prix.

Un produit de qualité: des centaines de soudeurs, menuisiers, couturières et gargotières sont sur le marché. L'artisan doit pouvoir se démarquer de ses confrères sur son produit. Les formations données dans les bases pour créer de nouveaux modèles, pour concevoir et tester les prototypes pour mieux exploiter les capacités d'un équipement doivent se percevoir à travers le produit fini. Que ce soit au niveau de la finition, du design ou de la qualité, l'assimilation de la formation et l'application des conseils sont des atouts pour les mutualistes.

Un prix compétitif: indirectement, on aborde ici la question de l'approvisionnement. L'irrégularité de l'arrivée des matières premières et le nombre d'intermédiaires sont des facteurs qui accroissent le prix de la matière première pour l'artisan. Le manque d'organisation du marché local facilite les monopoles. Les prix sont, en quelque sorte, bloqués d'autant que le concept de prix professionnel n'existe pas.

Les bases d'appui peuvent aussi jouer le rôle régulateur pour les mutualistes en emmagasinant les matières premières acquises en période de récoltes à faible prix et revendues à un prix correct en période de soudure.

Les mutuelles peuvent avoir des relations clients-fournisseurs entre elles, surtout dans le domaine agro-alimentaire. Les mutualistes peuvent profiter de prix préférentiels et proposer sur le marché un produit fini ou semi-fini plus compétitif.

Conclusion sur la promotion commerciale

L'approche commerciale a été pendant longtemps le parent pauvre de la démarche d'appui. Cependant, l'expérience a montré qu'il s'agit d'un domaine d'importance à exploiter afin de mettre en valeur le savoir-faire des artisans et pour que les bases d'appui couvrent leurs frais de fonctionnement, grâce au développement soutenu des micro-entreprises qui y trouvent des débouchés à leurs produits.

C'est dans cette perspective que s'est inscrit ces dernières années le programme FIT du BIT (Farm Implements and Tools) qui vise, grâce à l'introduction de nouvelles méthodes, la promotion de la fabrication locale et de l'utilisation satisfaisante des outils agricoles et des équipements de transformation alimentaire. Exécuté au Kenya et au Ghana, puis répliqué au Bénin depuis 1997, ce programme destiné notamment aux petits entrepreneurs, a mis au point, testé et validé un certain nombre de mécanismes novateurs⁵¹. On peut notamment citer l'approche participative consistant à rapprocher davantage les producteurs des consommateurs en vue d'échanges permettant d'améliorer la qualité des produits grâce aux remarques et suggestions faites par les utilisateurs (Users lead innovation), la stratégie d'investigation rapide de marché (Rapid market appraisal) et les stratégies d'organisation de foire et de visites d'échanges, qui contribuent tous à la promotion commerciale des produits artisanaux. Il s'agit d'une approche novatrice appelée à se développer grâce à l'intérêt de plus en plus accordé au développement du secteur privé et l'adoption des mécanismes du marché par les petits producteurs eux-mêmes.

⁵¹ M. Hileman and J. Tanburn: The wheels of trade, Developing markets for business services, Intermediate Technologie Publication, London 2000.

CHAPITRE V

L'environnement institutionnel

A côté des missions consultatives et des projets d'appui direct, la consolidation institutionnelle est sans aucun doute l'un des piliers les plus essentiels à la pérennisation des actions entreprises aux deux précédents niveaux en faveur de la promotion des petites unités de production. En effet, l'une des leçons tirées des expériences antérieures est que l'appui direct, micro-économique aux petits producteurs ne peut déboucher sur la pérennité et l'extension des structures mises en place que s'il est accompagné de mesures macro-économiques et institutionnelles qui favorisent l'existence des micro-entreprises et créent un climat propice à leur essor. En fait, les chances de survie, voire d'accumulation, des unités du secteur informel sont tributaires des conditions de fonctionnement des marchés ainsi que des revenus engendrés et distribués dans d'autres secteurs de l'économie. Aussi, l'harmonisation et la complémentarité des actions promotionnelles à l'échelle micro-économique et des mesures concrètes de politique économique et sociale restent la condition nécessaire pour que dans tous les pays concernés, les milliers de micro-entreprises deviennent viables. Pour ce faire, il conviendra de créer un environnement institutionnel adapté aux besoins et aux conditions d'exercice des petites unités économiques et d'engager une politique économique incitative. En effet, un consensus de plus en plus répandu préconise qu'aujourd'hui, une stratégie visant exclusivement le secteur informel n'aura qu'un succès limité si on ne s'attache pas à éliminer les obstacles qui empêchent sa promotion grâce à des réformes institutionnelles et des politiques macro-économiques adaptées.

Il s'agira donc non seulement d'améliorer l'environnement institutionnel, mais aussi de promouvoir des structures nationales dont la mission sera de consolider et d'améliorer les acquis des programmes et projets d'appui afin de les inscrire définitivement parmi les activités réappropriées par les institutions nationales.

I. Un cadre institutionnel et réglementaire inadapté

L'inadaptation du cadre institutionnel et les difficultés qu'il pose aux petites unités économiques ont été au centre de nombreuses recherches ces dernières années, aussi bien en Afrique, qu'en Amérique Latine. Au lendemain des indépendances, le modèle de développement initié par la plupart des pays d'Afrique avait mis l'accent sur la création d'emplois dans le secteur moderne, avec l'Etat comme principal acteur. Dans beaucoup de pays, le protectionnisme, l'interventionnisme et l'extension du secteur parapublic étaient autant de rempart à la stratégie de croissance. Les activités du secteur informel étaient considérées comme marginales et appelées à disparaître dès que le secteur moderne aurait fourni les possibilités d'emplois rémunérés et modernes. Cette stratégie de développement volontariste explique l'adoption d'une réglementation qui, imitant souvent les législations des pays industrialisés, s'avérait contraignante pour l'entreprise privée et inadaptée à la micro-entreprise. Suite à l'anéantissement des espoirs de création d'emplois dans le secteur moderne et par les grandes entreprises, consécutivement à l'introduction des PAS, l'on a commencé à accorder de plus en plus d'attention au secteur informel. Jusque là négligé, voire méprisé et parfois combattu par les autorités publiques, le secteur de la micro-entreprise s'est avéré ces dernières années comme le plus à même de faire face au défi de l'emploi, particulièrement en milieu urbain, où le taux de croissance démographique est en constante augmentation. Les réflexions et études à son sujet se sont alors multipliées, faisant apparaître plusieurs hypothèses et divers courants de pensée explicatives des raisons qui seraient à l'origine de la prétendue "illégalité" des petites unités économiques.

1.1. Les hypothèses explicatives⁵²

- La première hypothèse est le **handicap structurel** dont souffrent les entreprises de ce secteur. L'illégalité de ces activités, notamment au sens d'un faible degré d'enregistrement et d'observation de la législation fiscale et sociale, serait, pour l'essentiel, imputable à la situation structurelle défavorable dans laquelle elles se trouvent. Pâtissant d'un environnement hostile, d'un accès discriminatoire aux ressources de production et d'une situation financière fragile, les petits producteurs ne tirent de leurs activités que de maigres revenus. Ils seraient ainsi dans l'incapacité économique de s'acquitter des charges fiscales et sociales. Cette incapacité résulterait elle-même des choix de politique économique et d'affectation des ressources publiques, qui se conjuguent pour accentuer l'inégalité des chances dans le domaine économique, financier et social.
- La seconde hypothèse est celle d'un **système institutionnel inadapté**. L'illégalité des opérateurs informels est attribuée à l'inadaptation trop fréquente du système institutionnel en place et à son régime normatif. Dans nombre de pays, la législation fiscale et commerciale, les codes des investissements et d'urbanisme, ainsi que la réglementation sur l'Exercice de certains métiers et l'apprentissage, sont manifestement inadaptés aux réalités locales fortement marquées par l'émergence de nouvelles formes de production et d'organisation sociale. Ces pratiques discriminatoires et de ségrégation spatiale, qui privent les couches les plus défavorisées de la population de leurs moyens de survie, ne sauraient aider à résoudre les problèmes de pauvreté qui les frappe.
- La troisième hypothèse est **l'insuffisance d'information** qui entraîne une perception négative des lois. La situation d'illégalité des petits producteurs pourrait également tenir à l'ignorance de l'existence de la loi et de son contenu. L'entrepreneur peut aussi s'estimer insuffisamment informé ou maladroitement conseillé par les administrations compétentes. De toute évidence, il est impensable de demander à des analphabètes de souscrire à des règles qu'ils ne comprennent pas et qui, de surcroît, sont souvent contraires aux pratiques coutumières et aux normes extra-légales que respecte la majorité de la population, comme c'est partout le cas en Afrique subsaharienne. Même en pleine connaissance de la loi, le petit entrepreneur peut avoir le sentiment que, de toute façon, celle-ci est faite pour bénéficier à l'Etat ou aux gros investisseurs et qu'il n'en retirera aucun avantage tangible. La crainte de devoir s'acquitter de charges financières supplémentaires et le fait de devoir se soumettre à des contrôles interminables l'incitent à ne pas déclarer son entreprise ou à n'établir aucune sorte de transaction écrite.
- La quatrième hypothèse concerne **l'existence de seuils de légalité variables**. Un calcul économique de type coût-bénéfice interviendrait de façon explicite ou intuitive dans l'esprit du petit patron, en ce sens que son degré d'observation des lois découle des considérations liées au coût d'opportunité. Cette attitude, parfaitement rationnelle, peut expliquer l'apparition de "seuils minimaux de légalité", à respecter pour pouvoir opérer, mais au-delà desquels les coûts l'emporteraient sur les avantages escomptés. Il en ressortira probablement une hétérogénéité de situations, en fonction des prescriptions spécifiques à chaque activité, de la visibilité de l'entreprise, du degré de tolérance des autorités et de la capacité des différents acteurs à contourner la loi. Parmi les principales motivations qui inciteraient un petit patron à une observation minimale de la loi, on relèvera les préoccupations suivantes: éviter les contrôles arbitraire et les sanctions entraînant une suspension de l'activité; prévenir toute autre restriction dans le domaine professionnel pouvant aggraver son insécurité; obtenir le droit de bénéficier d'un service public ou privé indispensable à l'Entreprise.
- La cinquième hypothèse est la perspective d'une **pression fiscale** accrue. Dans une situation de réorientation économique et d'aggravation des déséquilibres budgétaires et financiers de l'Etat, le secteur informel, par l'importance qu'il a prise dans l'économie, fait l'objet d'un regain

⁵² Maldonado, C.: *Entre l'illusion de la normalisation et le laissez-faire: vers la légalisation du secteur informel?*, Revue internationale du Travail, Vol. 134, n° 6, 1995.

d'intérêt, du point de vue fiscal, de la part des pouvoirs publics sous l'impulsion des institutions financières et monétaires internationales, Banque mondiale et Fonds monétaire international en particulier. Si la priorité est donnée à la recherche des équilibres budgétaires, la question se pose de savoir s'il faut imposer les entreprises informelles au même titre que les autres, afin de financer les dépenses publiques. En revanche, si l'objectif premier est d'ordre économique et social, on peut se demander s'il ne faut pas, a priori, imposer le moins possible ces activités afin de préserver leur potentiel et leur dynamisme économique. Quoi qu'il en soit, un point sur lequel semble s'accorder les différents courants de pensée est que toute tentative de fiscalisation inconsidérée du secteur informel risque d'être au mieux inopérante, au pire asphyxiante pour les plus fragiles.

1.2. Les approches néolibérales et structuralistes

D'origine latino-américaine pour l'essentiel⁵³, elles expriment des divergences de vue quant à l'origine et aux raisons du renforcement du secteur informel.

Les thèses néo-libérales soulignent la prééminence des instruments juridiques sur les facteurs économiques, sociaux et culturels dans la genèse et la persistance du phénomène de l'économie informelle dans les pays en développement. La permanence du secteur informel serait la conséquence d'un système administratif et légal contraignant et dissuasif. Un environnement juridico-administratif inapproprié conduit à une mauvaise allocation des ressources de l'entreprise et du pays car il incite les entrepreneurs à développer leurs activités en dehors du cadre légal. La réglementation a des effets négatifs sur l'économie dans son ensemble: faible productivité, moindre propension à investir, ralentissement du progrès technique, inefficacité du système fiscal et obstacles à la formation de la politique macro-économique.

Tirant les leçons de diverses études, l'analyse néo-libérale conclut que le coût de maintien dans la légalité est trop important, ce qui incite les entrepreneurs à faire des choix défavorables au facteur travail et à s'engager dans l'informalité, ce qui ne peut que léser la société. Il convient de modifier les textes de lois pour permettre l'intégration des travailleurs du secteur informel: il faut donc éliminer les restrictions du système légal et formuler une nouvelle légalité. Cette dernière doit respecter et intégrer les règles qu'ont spontanément créées les entrepreneurs informels. Il faut, dans cette optique, simplifier le fonctionnement des institutions en abandonnant des réglementations contre-productives, limiter l'intervention de l'Etat et décentraliser les responsabilités aux instances locales et régionales.

Quant à l'approche structuraliste développée par le PREALC de l'OIT, elle visait à examiner les effets de deux types de réglementations sur les micro-entreprises: les coûts fiscaux et le coût des démarches administratives. Elle souligne qu'en général, le non-respect des réglementations tient à l'incapacité des unités informelles à absorber les coûts supplémentaires. Cela est dû à l'insuffisance de leurs ressources financières et à l'étroitesse des débouchés sur le marché qui exacerbe la concurrence et réduit le niveau des profits.

A la différence de l'approche néo-libérale, l'approche structuraliste considère que la suppression totale, ou la limitation, des réglementations protégeant les travailleurs n'est pas la solution aux problèmes rencontrés par le secteur informel. Par contre, elle prône deux améliorations majeures. La première est l'efficacité accrue des services administratifs et la simplification des procédures qui favoriseraient la légalisation des entreprises informelles. La seconde concerne les coûts du travail: une application progressive des normes de travail.

⁵³ On pense entre autres aux travaux de H. De Soto ou encore aux études réalisées dans le cadre du Programme Régional d'Emploi pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (PREALC) du BIT.

Quels sont les problèmes dérivés de l'exclusion institutionnelle que peuvent rencontrer les micro-entreprises?

- l'accès difficile au crédit tant pour financer le capital d'exploitation que les investissements à long terme;
- le manque d'information sur les nouveaux marchés, les fournisseurs, les techniques opérationnelles, les règlements, les normes et les nouveaux procédés;
- une faible productivité associée à des techniques dépassées, des qualifications insuffisantes;
- la difficulté à innover;
- la difficulté à satisfaire des exigences toujours plus importantes au niveau de la qualité;
- des conditions de travail précaire et une protection sociale insuffisante, voire inexistante.

Au regard de ce qui précède, on peut souligner que l'environnement législatif et institutionnel dans lequel évoluent les entrepreneurs informels ne permet pas le plein épanouissement de leur activité. La section suivante aborde, conséquemment, les mesures qu'il serait nécessaire de mettre en oeuvre pour améliorer la situation.

1.3. Des services aptes à répondre aux besoins des entrepreneurs

Quels sont les principaux services d'appui dont les petites entreprises ont besoin ?

- des informations sur la réglementation, les marchés, la technologie, et les lois en vigueur concernant la création et le fonctionnement des entreprises diffusées par des centres publics d'information, des bureaux privés de conseil et des associations privées d'entraide;
- une série de services consultatifs portant, par exemple, sur la fiscalité, la législation en général et celle du travail en particulier, dispensés par des institutions publiques ou privées;
- une formation dispensée par des instituts publics ou privés, par des associations du secteur privé et par des Chambres de commerce à l'attention des entrepreneurs et des futurs entrepreneurs.

II. Promouvoir un système institutionnel adapté

La législation relative aux entreprises informelles devrait avoir pour vocation de faciliter leur fonctionnement et leur accès au crédit bancaire, aux marchés publics et aux programmes d'aide de l'Etat. Mais, à court terme, le passage à la légalité peut avoir un effet néfaste sur les activités informelles, en particulier sur le niveau de l'emploi et la rentabilité des entreprises car elle provoque une baisse de revenus. A titre d'exemple, la légalisation entraînerait une diminution de 30 pour cent du revenu mensuel de l'entrepreneur au Bénin, au Burundi et en Tunisie⁵⁴ et de 88 pour cent en République Centrafricaine.

C'est en effet grâce à leur semi-légalité et à la flexibilité des conditions d'embauche que les entreprises informelles parviennent à créer des emplois à faibles coûts. Un passage trop rapide dans la légalité pourrait entraîner une compression sensible des effectifs des entreprises informelles, qui ne pourraient supporter de nouvelles charges. Pour pouvoir conserver un niveau de revenu constant, les entrepreneurs devraient aussi répercuter le surcoût de la législation sur leurs prix en les augmentant, ce qui leur ferait perdre de la clientèle. Une telle légalisation pourrait susciter la mise en place de formes de travail encore plus précaires et souterraines.

⁵⁴ Ferchiou, N.: *Micro-entreprises du secteur informel à Tunis, obstacles de caractère légal et institutionnel*, Genève, BIT, 1994.

Comment résoudre cette dualité entre coûts élevés de légalisation et laissez-faire de l'activité informelle? On peut à cet égard préconiser différentes réformes institutionnelles et légales et quelques mesures à prendre pour faire évoluer les réglementations de façon adéquate pour que le secteur informel puisse en tirer des bénéfices.

2.1. Le problème des normes du travail

Le BIT s'est fixé comme objectif de long terme de rechercher les moyens permettant aux travailleurs et producteurs du secteur de bénéficier de certains droits fondamentaux, d'éliminer les formes les plus inacceptables d'exploitation et d'introduire certaines mesures essentielles de protection sociale. Il s'agit d'améliorer leurs conditions de travail tout en continuant à promouvoir l'accroissement de la productivité, de l'activité et des revenus du secteur informel. Une connaissance préalable des réalités des opérateurs du secteur informel est par conséquent nécessaire à la formulation de propositions adéquates.

A cet égard, les enquêtes menées par l'OCDE montrent que le respect de la législation du salaire minimum est trop souvent partiel. Au Niger et au Swaziland, par exemple, le salaire minimal n'est presque pas respecté; en Equateur, il est respecté à 87 pour cent par les entrepreneurs mais le revenu se situe à un niveau très bas. Les motifs de non respect invoqués par les agents économiques sont le coût du salaire qu'ils ne peuvent supporter sans mettre en péril la vie de l'entreprise et le statut précaire accordé à certains employés (apprentis ou salariés récemment embauchés), qui justifie, selon eux, une rémunération basse. Beaucoup d'entrepreneurs se dispensent de verser leurs cotisations en donnant également comme argument le coût d'affiliation élevé et la faiblesse des contrôles des autorités concernées.

Ainsi, les micro-entreprises créent certes des emplois mais ne respectent pas les normes minimales légales pour des raisons de mauvaise gestion, de coûts prohibitifs, de survie de l'établissement ou du fait d'absence d'organismes de contrôle. Le BIT considère, cependant, que tous les travailleurs doivent être mis à l'abri de certains abus en relation avec:

- le travail forcé et la discrimination dans le travail;
- le travail des enfants;
- la sécurité et la santé sur le lieu de travail;
- la liberté d'organisation et de négociation.

Pour que les petits entrepreneurs n'éprouvent plus de difficultés à appliquer la législation du travail, il faut que le cadre réglementaire tienne compte de leurs spécificités. Par exemple, l'affiliation à la sécurité sociale pourrait être adaptable en proposant des cotisations plus faibles pour les salariés du secteur informel. Les cotisations étant alors complétées par des subventions étatiques.

2.1.1. Une application plus souple des normes⁵⁵

Les enquêtes menées par le BIT en Afrique francophone montrent que les lois régissant les contrats de travail doivent faire l'objet de plus de flexibilité, notamment au niveau des charges sociales (ex: impôt sur les salaires versés, cotisations à la sécurité sociale). Il faudrait donc instituer des régimes de prestations sociales adaptés aux ressources mobilisables par le secteur informel. Dans ce cadre, trois pistes sont à envisager:

- l'élargissement des prestations sociales aux travailleurs du secteur informel qui bénéficieraient d'un régime mixte fait de subventions dégressives de l'Etat et de leurs propres cotisations;
- la promotion de formes mutualistes de protection sociale, les organisations du secteur informel étant encouragées à souscrire des contrats sur le marché de l'assurance privée;
- l'amélioration de la qualité des prestations de base fournies au titre de l'assistance sociale aux strates les plus vulnérables du secteur informel.

⁵⁵ Voir Maldonado, C., op.cit.

Le BIT récuse toute forme de déréglementation qui abroge la législation protectrice essentielle ou qui ouvre la voie à des conditions de travail abusives ou discriminatoires. Il accepte, en revanche, la suppression de dispositions inutiles ou trop bureaucratiques. Il est cependant pour une application plus souple de la réglementation susceptible d'asphyxier le secteur informel, à condition qu'elle soit contrebalancée par d'autres mesures acceptées par les syndicats.

Tanzanie: Améliorer les conditions de travail pour accroître la compétitivité⁵⁶?

Six petites et moyennes entreprises ont bénéficié d'une aide au titre du programme ATPE du BIT pour accroître leur productivité, la qualité et la compétitivité par une amélioration des conditions de travail. Lors d'une première évaluation menée auprès d'une entreprise d'articles de papier, 66 pour cent des travailleurs interrogés ont répondu que les améliorations d'éclairage leur permettaient de travailler plus vite, 77 pour cent que leur production était plus importante, 81 pour cent que leur travail était de meilleure qualité. Ils ont été unanimes pour souligner que leurs conditions de travail s'étaient grandement améliorées, 90 pour cent que la sécurité s'était améliorée et 86 pour cent que leur satisfaction au travail s'était accrue.

Une autre évaluation a porté sur une entreprise d'ustensiles de cuisine. Des améliorations peu coûteuses ont été apportées au système de chauffage, de contrôle de l'humidité et de l'éclairage: les pertes de temps ont diminué, le rendement s'est amélioré et les bénéfices ont augmenté de façon considérable.

2.1.2. La promotion d'une protection sociale adéquate

Pour assurer la protection des travailleurs des entreprises informelles et de leurs familles, de nombreuses actions peuvent être initiées telles que:

- *Étendre la sécurité sociale aux micro-entreprises*: il faut pour cela supprimer les seuils qui limitent le champ d'affiliation des régimes de protection sociale. En Inde, il est ainsi envisagé d'étendre le champ d'affiliation du Fonds de prévoyance des salariés aux entreprises occupant moins de dix salariés.
- *Améliorer et étendre l'assistance sociale*, notamment aux catégories les plus vulnérables. En Mongolie, les bureaux locaux d'aide sociale fournissent le matériel et les vêtements nécessaires aux enfants, qui ne pourraient, sans cela, aller à l'école. Ils fournissent également des subventions pour le loyer et le combustible aux personnes âgées et/ ou handicapées.
- *Promouvoir les formes d'assurance volontaire*: certains groupes sont créés pour offrir une protection sociale à leurs membres. C'est le cas au Niger grâce à des pharmacies villageoises, et en Egypte, au travers des coopératives de logement. En République de Tanzanie, à Dar-Le-Salaam, certaines coopératives financent des dépenses comme les frais de funérailles et les soins hospitaliers. Au Mali, la mutuelle des artisans du Mali (MUTAM) offre des soins médicaux à ses membres à des coûts largement inférieurs à ceux pratiqués par les services publics et encore plus par les cliniques privées.

En conclusion, on peut souligner que les entreprises informelles se soumettent peu à la législation du travail en raison de ses coûts et de la faiblesse des contrôles des autorités. Les relations de travail sont marquées par des rapports particuliers: les relations personnelles extra-légales et extra-économiques prévalent. Conséquemment, il n'y a pas ou peu de contrats écrits, les horaires et le nombre d'heures de travail varient fortement en fonction des commandes et il existe un manque grave au niveau de la protection sociale. En cas de maladie ou d'accident, le patron ne cotise pas effectivement aux institutions de la sécurité sociale et ne contribue que rarement aux frais occasionnés.

Une réforme dans ce domaine est donc nécessaire au travers d'un assouplissement et d'une adaptation des normes. Elle doit être complétée par une réforme dans le domaine fiscal.

⁵⁶ BIT: *WISE follow-up case study*, Département des conditions et du milieu de travail, Genève, 1995.

2.2. La nécessaire amélioration du système fiscal

2.2.1. Les trois contraintes posées au secteur informel

- Les différentes enquêtes montrent que la réglementation fiscale est plus ou moins respectée suivant le pays et le type d'impôt qui y prévaut. Au Niger et au Swaziland, la seule obligation qui touche la majorité des entreprises est de payer une patente. En Algérie, la majorité des entreprises payent les quatre impôts les plus importants mais cette situation est liée aux contrôles sévères qui sont exercés. En Equateur, le statut spécial dont bénéficient les artisans leur donne droit à des avantages qui les incitent à s'inscrire. En Thaïlande et en Tunisie, la pression fiscale sur les micro-entreprises est légère car le Gouvernement a décidé d'encourager ce type d'entreprise⁵⁷.
- La taille et la localisation de l'entreprise jouent également un rôle déterminant dans le respect des réglementations. Ainsi, les indépendants échappent le plus souvent à toute imposition. Les obligations fiscales sont davantage respectées dans les capitales.
- La complexité du système fiscal constitue aussi un élément dissuasif.

Bénin: La complexité du système fiscal⁵⁸

Les impôts d'Etat directs:

- l'impôt céduaire sur les bénéfices industriels et commerciaux,
- l'impôt céduaire sur les bénéfices non commerciaux,
- les impôts sur salaires: impôt progressif sur les traitements et salaires, versement patronal sur les salaires, la taxe d'apprentissage,
- les impôts céduaires sur les revenus des capitaux mobiliers: IRC et IRVM,
- l'impôt général sur le revenu.

Les impôts d'Etat indirects:

- la taxe sur la Valeur Ajoutée qui date de 1991,
- les taxes sur le ciment, les boissons, les hydrocarbures, le blé, les textiles et les savons,
- les taxes sur les véhicules à moteur.

Les impôts directs des collectivités locales:

- la taxe civique,
- la contribution foncière des propriétés bâties,
- la contribution foncière des propriétés non bâties,
- la patente et la licence.

Les impôts indirects des collectivités:

- la taxe sur les spectacles,
- la taxe de publicité,
- la taxe sur la consommation d'électricité.

⁵⁷ OCDE: *Les orientations nouvelles en faveur des micro-entreprises*, Paris, 1993.

⁵⁸ Folly Céline: *La fiscalité des activités économiques informelles au Bénin*, Genève, BIT, 1993.

2.2.2. Les propositions en vue d'améliorer le système

En matière fiscale, il convient, d'une part, que l'administration soit honnête et efficace, et, d'autre part, que le régime soit adapté aux spécificités des micro-entreprises. Plusieurs mesures sont donc à prendre:

- il faudrait établir un lien entre les prélèvements et les services publics fournis en transformant certaines taxes en redevances,
- il serait souhaitable d'accorder des exonérations aux entreprises qui démarrent car celles-ci ont beaucoup de mal à s'acquitter de leurs obligations,
- on pourrait mettre en place des mesures de dégrèvement fiscal tenant compte de la capacité contributive des activités informelles afin de relever progressivement le degré de conformité aux prescriptions légales.

La solution envisagée pour résoudre les difficultés d'appréhension des activités du secteur informel est la simplification du système actuel où il y a une grande multiplicité des taxes. Il faudrait une réforme de l'imposition forfaitaire avec un impôt unique regroupant une patente, les impôts directs et indirects de l'Etat.

Cet impôt serait établi en fonction de certains indices physiques: la taille du local professionnel et la situation dans le quartier et la ville. Pour éviter que cet impôt ne soit trop lourd, il pourrait, par exemple, être fractionné en tranches trimestrielles. On pourrait également envisager l'exonération de l'impôt sur salaire pour les artisans et les petits commerçants qui participent à la formation des jeunes.

Bénin: Un essai d'adaptation du système fiscal

Malgré les mesures fiscales adoptées par l'Etat, les activités frauduleuses sont loin d'être toutes appréhendées. Au cordon douanier, un prélèvement systématique de 3 pour cent du prix est prélevé au titre d'acompte de l'impôt sur les bénéfices. Mais cette mesure n'est pas tout à fait efficace puisque les frontières sont très perméables.

En conséquence, les acteurs du secteur moderne se plaignent de devoir supporter seuls l'effort national de contribution aux charges publiques. Le régime du forfait appliqué aux petits opérateurs, malgré les facilités qu'il présente, est loin de convenir aux gérants des micro-entreprises. Les artisans et les petits commerçants reprochent à l'administration ses tracasseries et s'enferment conséquemment dans la crainte et dans tout refus de dialogue, d'où sous-information et non-paiement. Ainsi, en 1991, malgré la campagne de sensibilisation et d'information sur la TVA, les réactions attendues en réponse aux modifications du forfait ne se sont pas améliorées en nombre.

2.3. Les mesures complémentaires au niveau administratif et commercial

Le cadre juridique et réglementaire est souvent lourd, mal adapté aux micro-entreprises, ce qui freine leurs activités: les politiques fiscales, commerciales et financières sont généralement plus favorables au secteur moderne et aux grandes entreprises, adoptant une attitude discriminatoire à l'égard du secteur informel.

Pour changer cet état de fait, les gouvernements doivent prendre en compte plusieurs faits: l'importance du rôle que les micro-entreprises du secteur informel peuvent jouer dans le développement industriel en particulier, établir des stratégies globales et cohérentes concernant ces micro-entreprises, les institutions travaillant avec elles et déterminer la façon dont les politiques macro et micro-économiques les affectent.

Pour ce faire, l'on pourrait mener une action dans le cadre suivant:

- Renforcer les mécanismes de marché et créer de nouvelles possibilités d'investissement. La politique suivie par les autorités en matière de crédit et de taux d'intérêt est fondamentale pour la viabilité du système financier grâce à la facturation des coûts réels et la mobilisation de l'épargne dans le cadre des programmes de crédit. Les secteurs les moins productifs doivent recevoir des subventions, pas dans le crédit mais dans les services non financiers (assistance technique et formation).
- Dynamiser les réseaux de distribution de production agricole et renforcer les échanges entre zones urbaines et rurales.
- Assouplir et adapter les lois et règlements concernant les appels d'offre et la passation des marchés publics afin d'ouvrir ces derniers aux entreprises de petite taille.
- Améliorer le fonctionnement des marchés de facteurs, notamment le marché du crédit et du travail, qui élargissent les possibilités de sous-traitance aux micro-entreprises.

2.3.1. L'allégement des contraintes administratives

Il s'agit de développer l'information en rapprochant les bénéficiaires des centres de décision et de gestion des programmes d'aide de l'Etat. La réglementation peut être excessive, mal appliquée ou mal comprise. Il faut donc former les agents publics pour améliorer leur efficacité et mettre fin aux pratiques de corruption et de harcèlement vis-à-vis du secteur informel.

Les longues démarches administratives pour satisfaire aux multiples prescriptions légales et aux règlements d'importation ou d'exportation ou pour bénéficier de l'aide publique dépassent bien souvent les moyens des petites entreprises. Il s'agit de réduire le nombre et le coût de ces procédures.

Pour les entrepreneurs d'Afrique Occidentale, le problème réside dans les modalités d'application. Les démarches administratives telles que l'enregistrement et l'obtention d'une licence peuvent représenter un fardeau particulier pour les entreprises. Selon un rapport du BIT en 1993, dans un pays d'Afrique Occidentale, les petits commerçants étaient obligés d'avoir plusieurs licences distinctes pour pouvoir vendre sur le même étal des produits de catégories différentes comme les produits d'épicerie et les légumes.

De nombreux règlements limitent l'établissement et le fonctionnement des petites entreprises. Ils sont extrêmement difficiles à faire respecter et les efforts pour en assurer l'application stricte sont voués à l'échec. Des études menées en 1993 par le BIT, au Bénin et en Tunisie, montrent que cela affecterait gravement les revenus et l'emploi dans les micro-entreprises et auraient des répercussions socio-politiques sur les populations urbaines démunies.

Les démarches pour obtenir le financement des investissements nécessaires aux petites entreprises sont trop complexes. Il faudrait créer des banques spécialisées dans le prêt aux artisans et mettre parallèlement un dispositif d'assistance à ces derniers pour la constitution des dossiers et le choix des investissements. Simultanément, les pouvoirs publics doivent permettre aux banques et aux autres institutions formelles de mettre au point des programmes à l'intention des micro-entreprises en utilisant de nouvelles techniques. Pour cela, les normes doivent être applicables aux garanties aux prêts, à leur approbation et à l'instruction du dossier, aux prêts destinés aux micro-entreprises. Les services d'épargne doivent être une partie intégrante des moyens de financement des micro-entreprises qu'il convient de soutenir en instituant parallèlement des règles de surveillance adaptées à leurs opérations. Il faut définir des critères et des procédures de supervision et présenter des propositions aux pouvoirs publics afin de modifier la législation lorsque cela est nécessaire.

2.3.2. L'ouverture des marchés publics aux petits entrepreneurs

L'Etat peut organiser des services aux entreprises en facilitant l'accès aux marchés publics. Les politiques conventionnelles de promotion de l'offre ne suffisent pas à redynamiser les entreprises et peuvent même avoir des effets négatifs: concentration des crédits en faveur des noyaux minoritaires, suréquipement, surendettement, exacerbation de la concurrence locale et régionale. Du côté de la

demande, l'organisation et l'adaptation des marchés publics ainsi que la mise en place de "bourses de sous-traitance" au profit des groupements de producteurs du secteur informel peuvent desserrer certaines contraintes.

Les politiques en matière de marchés publics ne tiennent pas toujours compte des contraintes opérationnelles du secteur des petites entreprises: matériaux, uniformité des produits, horizons prévisionnels limités, commandes minimum. Les autorités pourraient donc aider les entreprises à soutenir la concurrence sur les marchés publics en leur fournissant des informations sur les appels d'offre potentiels et une aide pour la préparation de ces offres. Les actions gouvernementales pourraient également viser à favoriser un resserrement des liens entre les petites, les moyennes et les grandes entreprises, ce qui permettrait d'accroître les possibilités d'augmenter la production, d'accéder à des technologies et procédés plus performants au moyen d'accords de sous-traitance.

Bostwana: exemple d'accord de sous-traitance

Un accord de sous-traitance a été passé au début des années 1990 entre les fabricants d'articles artisanaux et la Botswana Craft Company, ce qui a permis la production de produits artisanaux à plus grande échelle. La demande de produits de micro-entreprises a également été accrue par l'élimination d'une concurrence déloyale résultant de l'octroi de subventions aux grands producteurs.

En conclusion, on peut souligner que le nombre croissant des unités économiques informelles et la saturation progressive des marchés qui s'ensuit doit inciter l'Etat à une politique favorisant **l'élargissement de la demande**. Un renforcement des liens productifs et commerciaux avec la demande provenant des institutions et des entreprises du secteur moderne permettrait de créer une demande solvable et agrégée. Cette demande est certes plus exigeante que celle des opérateurs informels, mais elle est aussi plus stable et dynamique.

L'organisation et l'adaptation des marchés publics ainsi que la mise sur pied de bourses de sous-traitance, avec le concours des Chambres de commerce et d'industrie seraient des mesures aptes à desserrer les contraintes liées à l'étroitesse du marché. La promotion des liens entre petites et grandes entreprises représente une troisième voie possible.

2.3.3. Renforcer les liens entre petites et grandes entreprises

L'accès aux nouveaux marchés, aux nouvelles technologies et aux innovations dépend du soutien accordé par les institutions et des liens noués avec les grandes entreprises par des accords de sous-traitance. Actuellement, les grandes entreprises recourent à la sous-traitance pour abaisser leurs coûts et leurs prix à court terme. Elles cherchent à accroître la flexibilité et à améliorer l'approvisionnement pour accroître la productivité et la compétitivité à long terme. On peut favoriser le transfert de connaissances des grandes entreprises vers les petites grâce à l'étude des propositions d'investissement dans les réseaux de fournisseurs locaux, grâce à des incitations financières encourageant la sous-traitance à de petits fournisseurs.

C'est par exemple le cas à Maurice où en 1993, l'organisation pour le développement des petites et moyennes entreprises a permis le renforcement des liens entre les petites entreprises et les entreprises plus importantes implantées dans la zone d'exportation du pays.

2.3.4. Les regroupements : un moyen de dynamisation des petites entreprises

2.3.4.1. Les avantages des "clusters"

La coopération entre petites entreprises peut constituer un instrument important d'amélioration de la compétitivité et de la productivité pour toutes les entreprises impliquées. Elle peut être le fait de petits groupes de cinq ou six entreprises, ou de groupes plus grands, qui s'unissent pour répondre à un besoin commun. Les facteurs-clé de succès d'une telle coopération sont les suivants:

- le succès que rencontre les entreprises dépend largement de la façon dont elles sont organisées et du contexte institutionnel dans lequel elles opèrent,
- une micro-entreprise ne doit pas être considérée comme une unité isolée. Elle doit plutôt être gérée comme une entité d'un "cluster", c'est-à-dire d'une communauté de firmes capables de coopérer ensemble,
- les micro-entreprises peuvent gagner en efficacité si elles organisent leur production et les services y afférents sur une base commune.

L'intégration des petites firmes au sein d'un réseau plus important de relations inter-firmes et leur proximité géographique permettent de mettre en pratique plusieurs sortes de collaboration, de développer de nouvelles idées, de générer des innovations technologiques. Les entreprises peuvent retirer un avantage certain à se spécialiser dans le même secteur industriel où prévalent un éventail large d'activités liées en amont et en aval du processus productif. Ces relations suscitent un processus d'innovation continu et permettent l'amélioration des machines, des outils et du produit lui-même. Parallèlement la compétition interfirmes stimule les capacités productives, la recherche de nouveaux marchés, l'innovation et la flexibilité.

Toutefois, la coopération au sein de "clusters" ne va pas sans poser un certain nombre de problèmes dont il faut tenir compte.

2.3.4.2. Les problèmes potentiels des "clusters"

Les problèmes que les clusters peuvent rencontrer sont de trois ordres:

- *Les problèmes fonciers* tiennent à l'absence d'accès à la propriété. Cela nuit au bon déroulement des activités informelles. En effet, le droit légal à l'occupation des sols permettrait l'installation d'infrastructures sanitaires (électricité, arrivées d'eau et décharges). De même, le manque de titres empêche l'accès au crédit bancaire pour les opérateurs du secteur informel, en vue d'améliorer leurs entreprises.
- Il est évident que la création d'emplois dans le secteur informel nécessite une certaine stabilité: les opérateurs du secteur informel doivent pouvoir exercer leurs activités sans peur de l'éviction. Dans les pays d'Afrique francophone, une étude a démontré en 1993 que la cause la plus fréquente de fermeture des micro-entreprises est la démolition des bâtiments qui les abritent. En outre, les procédures d'enregistrement des titres fonciers sont onéreuses et complexes. Les règlements de zonage desservent les petites entreprises qui n'ont pas les moyens de s'établir dans les zones industrielles, situées loin des marchés locaux.
- *Les problèmes sanitaires*: à cet égard, quatre axes méritent attention: la propreté dans les "clusters", les toilettes, l'eau et les abris. Souffrant du manque d'installations en matériau solide et ne bénéficiant pas du ramassage des ordures, il est très difficile de conserver les "clusters" propres, spécialement durant les périodes de pluie. Ces problèmes peuvent être très graves notamment pour des activités comme la vente de poissons frais, de denrées alimentaires qui peuvent déboucher sur des maladies contagieuses, comme le choléra.
- Les problèmes de sécurité sociale: le manque de structures officielles oblige les clusters à s'organiser par eux-mêmes. Les membres s'entendent afin de parer à tout problème de santé, de funérailles ou de perte d'exploitation. Tous les opérateurs cotisent lorsqu'il arrive un problème de ce type, mais il n'y a en général pas d'arrangement préalable pour établir un fonds auquel les adhérents verseraient une cotisation régulière.

Très souvent, les opérateurs du secteur informel se regroupent dans une optique de survie, notamment pour agir en tant que groupe de pression auprès du gouvernement sur des questions telles que l'occupation du territoire. Leurs actions visent entre autres l'instauration d'un cadre législatif favorable.

2.3.4.3. Le cadre réglementaire et institutionnel favorisant le développement des "clusters"

- *A un niveau macro-économique*, les gouvernements devraient réduire les distorsions qui s'opèrent en faveur des entreprises du secteur moderne et des grandes entreprises pour mieux prendre en compte l'importance du secteur informel et son hétérogénéité structurelle. Le réseau institutionnel n'est, en outre, pas adapté aux conditions locales et les procédures administratives sont trop compliquées. Il y a pour l'instant une absence de volonté politique pour amorcer le changement de telles structures. Les gouvernements doivent donner la possibilité aux petites entreprises de disposer d'un accès à l'assistance technique, aux crédits et aux subventions. La légalisation du statut de la firme doit comprendre certains avantages pour les micro-entreprises comme le renforcement des procédures contractuelles.
- *Au niveau méso-économique*, une action peut être menée par les institutions régionales et locales. La question est ici de savoir si ces autorités peuvent contribuer à promouvoir les "clusters" et si ces derniers, en retour, peuvent servir à renforcer ces institutions. Cependant, il faut être conscient que les structures administratives dans les pays en développement sont souvent faibles et quasiment inexistantes en ce qui concerne toute forme de promotion économique. Néanmoins, ces autorités jouent un rôle très important dans le développement des clusters sur des questions telles que l'occupation des sols, les infrastructures, les taxes locales et régionales. Malheureusement, ces administrations ont des pratiques discriminatoires et sont souvent trop centralisées. Les initiatives des administrations locales pour promouvoir le secteur privé sont souvent découragées par un processus de prise de décision centralisé et un manque de ressources financières; de plus les autorités locales ne profiteront pas d'une croissance économique car tous les revenus sont versés à l'administration centrale.
- *Au niveau micro-économique*, les associations de petites firmes doivent être encouragées. Dans de nombreux pays en développement, l'approche du haut vers le bas prédomine encore. Les petits entrepreneurs n'ont pas été intégrés dans les groupes comme les organisations de salariés, les fédérations, les chambres de commerce ou de métiers. Ils doivent donc s'organiser pour pouvoir bénéficier des réformes administratives et politiques et renforcer ainsi les autorités régionales et locales. Pour aboutir à une efficacité collective, source de croissance, il faut qu'une coopération rapprochée s'opère entre les entrepreneurs et qu'ils mettent en place une division collective du travail qui permettra de gagner en compétitivité et en efficacité.

En conclusion, il est pertinent de souligner qu'une fois que l'initiative privée a conduit à un minimum d'organisation industrielle, les institutions gouvernementales doivent jouer un rôle important dans l'aide à l'innovation et au développement des petites entreprises.

III. Le rôle des différentes parties prenantes

3.1. Les organisations fédératrices

Pour mobiliser les artisans du secteur informel, la création de structures de leur choix et à leur mesure s'avère indispensable. Les groupements, les mutuelles d'épargne et de crédit et les bases d'appui sont des structures proches des petits producteurs et à dimension maîtrisable dans lesquelles chaque artisan sent que sa contribution est nécessaire à son propre développement. Toutefois, pour assurer un changement dans la durée qui leur soit favorable, il devront se renforcer afin de disposer d'une réelle capacité de négociation avec les pouvoirs publics, les banques ou autres partenaires institutionnels. Pour répondre à cet impératif, la création de structures d'envergure nationale visant à consolider les entreprises artisanales et leurs structures, ainsi que l'établissement de liens stratégiques avec d'autres partenaires sont souvent nécessaires.

3.1.1. Le partenariat avec les organisations privées

Les organisations d'employeurs et les autres organisations privées, notamment les syndicats et les coopératives, ont un rôle traditionnel de partenaires dans la négociation collective sur les conditions d'emploi et les incitations aux entreprises avec les instances publiques. Il serait aujourd'hui judicieux qu'elles élargissent leurs activités aux artisans et opérateurs du secteur informel, notamment celles qui ont trait au développement d'entreprises et à la promotion de l'emploi.

Dans la plupart des pays en développement, les petites et micro-entreprises ne sont pas affiliées à une organisation représentative car elles n'ont pas conscience des avantages qu'elles pourraient tirer d'une telle affiliation. Cette situation peut également s'expliquer par le fait que les grands entrepreneurs ont souvent trop peu de temps et de ressources à leur consacrer. Mais, parfois c'est simplement la lenteur avec laquelle les Organisations d'Employeurs (OE) élargissent leur rang qui est en cause.

Ce type de coopération est à développer pour aider les micro-entreprises à dépasser leurs difficultés. Les Organisations d'Employeurs pourraient par exemple faciliter l'accès à des services d'appui dans les domaines du crédit et des produits financiers en général, de la sous-traitance, de la formation, de l'appui à la commercialisation, etc. Elles peuvent aussi participer, avec les Organisations de Travailleurs (OT) à la gestion d'institutions décentralisées d'appui aux PME publiques et semi-publiques, notamment les pépinières d'entreprises, les centres de contrôle de la qualité et les instituts de formation. Elles peuvent en outre contribuer à diffuser l'information rapidement au moyen de publications, de groupes d'échanges de données, d'associations qui mettent en rapport les chefs d'entreprise les uns avec les autres.

Quant aux organisations de travailleurs, elles peuvent également s'engager sur la voie du développement d'entreprises. En effet, de plus en plus d'efforts sont déployés dans ce sens, et certaines organisations s'intéressent sérieusement aux agents du secteur informel⁵⁹. Ces organisations peuvent ainsi participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de divers programmes de création d'emplois et de revenus comme les coopératives et les entreprises appartenant aux travailleurs.

C'est dans cette logique qu'il faut inscrire l'initiative prise par le Congrès des syndicats du Ghana, d'étendre son champ d'action au secteur informel. De même, l'Organisation des syndicats de Tanzanie (OTTU) a suivi cet exemple en mettant en place ses propres structures pour le secteur informel. Cette initiative fait suite à des études, des séminaires et des visites d'échanges entre le TUC (Ghana) et l'OTTU qui ont montré que des actions dans ce domaine étaient possibles et peuvent être salutaires pour toutes les parties.

Pour être efficace, l'appui et le soutien de ces différents types d'organisations doivent être complétés par la mise en place d'organisations représentant les micro-entrepreneurs eux-mêmes: en

⁵⁹ A cet égard, le bureau ACTRAV du BIT a organisé en 1999 un important symposium sur les syndicats et le secteur informel, aboutissant à d'importantes recommandations dans ce sens. Voir également, BIT: *Les syndicats dans le secteur non structuré: quelques repères* (neuf études), Education ouvrière 1999/3, N° 116.

l'espèce, des associations par corps de métier, structurées de la base au sommet en fédérations représentatives et oeuvrant en synergie entre elles sont un idéal à poursuivre.

3.1.2. Une fédération d'artisans pour coordonner les actions

C'est une forme d'organisation qui permet de faire un lien entre les artisans à travers leurs associations. En effet, à un certain stade de leur évolution, les artisans ont besoin d'une structure plus forte, capable de faire entendre leur voix auprès de potentiels partenaires ou des pouvoirs publics et pour défendre leurs intérêts. La constitution d'une structure faîtière sous forme de fédération paraît alors nécessaire.

3.1.2.1. La constitution d'une fédération

Si dans le cadre des projets appuyés par le BIT le regroupement des artisans s'est opéré de façon différente et suivant les pays, s'effectuant tantôt sur la base de critères tels que l'affinité ou la proximité géographique, tantôt à travers des mutuelles d'épargne et de crédit visant à résoudre un problème commun d'accès au financement, l'idéal à terme, est que tous les artisans soient représentés sur une base corporative. Dans cette optique, les artisans d'une même profession s'organisent au plus petit échelon administratif et élisent leurs représentants. Ce qui importe, c'est la création d'un réseau d'antennes régionales ou départementales, animé par des délégués qui assurent une communication permanente entre la base et le sommet. De proche en proche, on arrive à des représentants nationaux réunis au sein d'une structure faîtière.

Trois pays d'Afrique de l'Ouest, se sont singularisés ces dernières années par la mise en place de fédérations multi-professionnelles à l'échelon national: le Mali, le Bénin et la Guinée dans une moindre mesure. La Fédération Nationale des Artisans du Mali (FNAM) remplit un rôle d'interlocuteur à l'échelon national représentatif des artisans auprès des pouvoirs publics. La Fédération Nationale des Artisans du Bénin (FENAB) est toute récente mais aspire à jouer ce même rôle.

Dans d'autres pays, le processus est amorcé avec l'émergence ici ou là de fédérations professionnelles au niveau national ou des tentatives d'organisation au niveau régional. C'est le cas par exemple du Sénégal avec des structures telles que la Fédération Nationale des Professionnels de l'Habillement (FENAPH) ou la Fédération des Professionnels du Cuir de Thiès (FPCT) ou encore d'autres pays disposant d'organisations à vocation plutôt régionale tels que le Togo, le Niger, le Burkina Faso, la Mauritanie, etc.

3.1.2.2. Le rôle d'une fédération d'artisans

Une fédération a pour vocation essentielle de centraliser les préoccupations des artisans et de les synthétiser en vue de formuler des propositions concrètes aux pouvoirs publics. Lorsqu'elle est opérationnelle et fonctionne correctement, elle devrait remplir trois fonctions essentielles, à savoir de représentation, de prestation de service et de négociation. Divers domaines sont susceptibles d'être abordés:

- la définition d'un statut reconnaissant et réglementant le secteur artisanal;
- l'élaboration d'un code juridique propre au secteur artisanal;
- l'allègement des contraintes fiscales;
- l'accès aux services financiers en vue d'investissement;
- l'ouverture des marchés publics aux micro-entreprises artisanales;
- l'encouragement à l'organisation des petits producteurs(-trices);
- la reconnaissance des organisations du secteur comme partenaires dans l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques à l'égard de ce dernier.

Elle est aussi un moyen de communication privilégié pour informer les artisans des décisions gouvernementales arrêtées. Reconnue juridiquement, la fédération doit pouvoir se porter garante des artisans membres et leur délivrer, par exemple, des cartes de travail ou des certificats reconnaissant le statut d'artisans indépendants à ses membres.

Enfin au niveau des artisans, elle peut aussi contribuer à :

- aider des corps de métiers à s'organiser en associations professionnelles,
- promouvoir la vie des associations professionnelles elles-mêmes,
- inciter les associations au regroupement coopératif,
- organiser des foires internationales,
- rechercher des marchés ou de nouveaux débouchés commerciaux,
- organiser des séminaires et des échanges régionaux ou sous-régionaux sur des sujets intéressant l'ensemble des artisans ou un corps de métier particulier.

3.1.2.3. La FNAM et son action au Mali

La Fédération nationale des artisans du Mali (FNAM) est issue du programme d'appui au secteur non structuré du Mali, amorcé en 1982 par le BIT grâce à l'appui financier de la suisse. Créée en 1989, la FNAM a pour buts de défendre les intérêts des membres auprès des pouvoirs publics, de fournir des services aux associations professionnelles et d'assurer la concertation inter-artisans et avec les divers partenaires nationaux et internationaux. Grâce à une conjoncture politique favorable notamment avec le changement de régime en 1991, la Fédération a joué un rôle de premier ordre dans la mission fédératrice des intérêts des associations affiliées.

Sise dans la plupart des villes du pays, la FNAM regroupe en 1999 quelque 94 corps de métiers. Elle cherche à renforcer les relations avec les associations artisanales en appuyant leurs multiples initiatives.

Sa fonction d'interlocuteur reconnu a amené la Fédération à être consultée par les pouvoirs publics dans les domaines aussi importants que la politique fiscale, le statut des artisans, le Code de l'artisanat ou la création d'une Chambre de métiers. Elle est devenue un partenaire incontournable du développement, notamment lorsqu'il est question de l'élaboration d'une politique de promotion de l'artisanat et des petites entreprises, d'autant qu'elle a su se mettre à l'abri de toute récupération politique. La Fédération des artisans a un vaste champ d'action: organisations de foires commerciales, recherche de marchés et, le cas échéant, répartition des grosses commandes, obtention de terrain, actions commerciales, projets productifs, protection sociale, défense des intérêts auprès de l'administration et des autorités locales, etc.

La FNAM a su négocier avec succès des mesures qui ont permis l'accès des associations aux marchés publics, la formation des apprentis et le perfectionnement de divers corps de métier, l'établissement d'un impôt unique qui mettrait un terme à la sur-taxation des artisans. A présent, 450 associations implantées sur toute l'étendue du territoire et totalisant plus de 20.000 membres, sont affiliées à la fédération⁶⁰. Celle-ci siège de plein droit au Conseil économique et social du Mali et participe, depuis 1996, à la Commission mixte chargée de la création et de la mise en place des Chambres de métiers. La relève de l'appui à la FNAM a été reprise depuis 1993 par la coopération allemande et suisse au développement.

La FNAM est aujourd'hui l'un des principaux membres fondateurs de la Confédération des Artisans de l'Afrique de l'Ouest (CAAO), structure à vocation sous-régionale destinée à renforcer

⁶⁰ FNAM: Présentation de la Fédération Nationale des Artisans du Mali, Bamako, juin 1999.

d'avantage les liens de solidarité entre artisans de la sous-région et à élargir leur horizon, au moment où l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) entre dans une phase plus active.

3.1.2.4. La FENAB et son action au Bénin

Le projet mené par le BIT au Bénin a pour objet de promouvoir les structures nationales dont la mission est de consolider l'artisanat. Il comprend quatre grandes actions, à savoir: la mise en place d'une structure de dialogue entre les artisans et l'Etat, la chambre de Métiers, la consolidation de la FENAB, un travail d'enquête visant à améliorer la connaissance du secteur informel (PEESI) et le renforcement de l'instance publique de promotion de l'Artisanat qu'est la Direction Nationale de l'Artisanat (DNA).

Fondée en 1993, la FENAB amène le secteur artisanal à s'organiser progressivement. Son programme d'action élaboré au cours d'un congrès extraordinaire souligne les domaines dans lesquels elle compte intervenir en faveur de ses membres à savoir:

- formation technique, recyclage professionnel des artisans et éducation des jeunes apprentis;
- information et coordination des actions intéressant les différentes associations constituées en réseau;
- recherche, négociation, organisation de l'exécution des marchés d'un montant important; promotion des produits d'artisanat et ouverture de nouveaux marchés;
- établissement de relations de collaboration avec les pouvoirs publics et organismes de coopération afin d'obtenir des appuis techniques, financiers et échanger des expériences.

La FENAB participe activement aux consultations gouvernementales aussi bien sur la formulation d'une Politique de l'artisanat que sur le Code de l'artisanat qui définit le mode de production artisanal, ses conditions d'exercice, les mesures de contrôle par la puissance publique, les garanties, les avantages et autres mesures incitatives qui pourront être accordées par l'Etat.

Organe fédérateur des organisations d'artisans naissantes au Bénin (à côté de la FECOPAS), la FENAB est appelée, d'après son statut fondateur, à soutenir les efforts d'organisation et de mobilisation des ressources internes des groupements par corps de métier. C'est à ce titre que l'organisation faîtière des artisans du Bénin fait l'objet d'un appui spécifique de la Coopération suisse au développement, du PNUD et du BIT.

La FENAB regroupe actuellement 170 associations qui représentent 30.000 artisans de tous les corps de métiers. D'abord constituée au niveau national et pour résoudre les problèmes de coordination, la FENAB a entamé par la suite un processus de structuration et a créé des structures décentralisées. Elle dispose maintenant de représentants au niveau des différents départements (Conseils et Comités départementaux de coordination qui jouent le rôle d'organes intermédiaires). Elle a également créé le RICA (Réseau d'Information, de Conseil et d'Animation) composé d'un animateur au niveau central et au niveau de chaque département pour pallier au déficit de communication et activer les associations à la base. Bien que sa structuration soit encore en cours, elle constitue à présent un interlocuteur reconnu des différents partenaires et des pouvoirs publics.

Mais en dépit du rôle de plus en plus important des organisations faîtières, l'appui direct apporté aux petits producteurs ne peut déboucher sur l'extension des structures mises en place que s'il est accompagné de mesures macro-économiques et institutionnelles qui favorisent l'existence des micro-entreprises et créent un climat propice à leur essor. Or, on ne change pas les orientations d'un gouvernement peu sensible à l'artisanat sans disposer de réels moyens de négociation. Une Fédération nationale d'artisans, compétente et reconnue par des bailleurs de fonds ou des partenaires privés nationaux qui leur apportent une assistance dans la mise en oeuvre de leurs projets, peut pousser les pouvoirs publics à reconsidérer les politiques à l'égard de l'artisanat.

Mais c'est aussi à l'organisme national chargé de l'artisanat de remplir clairement son rôle, en agissant au plus haut niveau pour la définition d'une politique de promotion de l'artisanat et en entreprenant des actions concrètes en faveur des artisans.

Pour avoir un poids plus important, les organisations professionnelles peuvent travailler à la mise en place d'une Chambre de métiers, dans le but d'établir un dialogue régulier avec les instances gouvernementales et jouer un rôle plus équilibré au sein des diverses institutions de caractère privé. Mais pour ce faire, les modalités de mise en place de la chambre des métiers ainsi que sa constitution et son fonctionnement devraient tirer les leçons des multiples expériences dans la sous-région.

3.1.3. Une Chambre de métiers, instrument de dialogue avec l'Etat

Les Chambres de métiers sont traditionnellement des établissements publics à statut juridique et à autonomie de gestion, composés d'artisans élus. Elles ont pour rôle essentiel la défense des intérêts généraux des artisans et la représentation du secteur de l'artisanat dans le débat public. Leur présence dans différentes localités du pays (départements ou régions) est en général souhaitable pour justifier du statut d'organe représentatif des intérêts généraux de l'artisanat dans chaque circonscription. Pour ce faire, la chambre de métier est appelée à remplir un certain nombre de missions à savoir:

- sauvegarder les intérêts professionnels et économiques des artisans;
- représenter le secteur de l'artisanat dans le débat national, au même titre que les autres grands secteurs de l'économie (agriculture, industrie, commerce, etc);
- assurer une délégation de service public (gestion du répertoire des métiers et du registre des métiers, reconnaissance des qualifications, organiser l'apprentissage et la formation);
- maintenir un dialogue permanent avec les pouvoirs publics;
- participer à la formulation et contribuer au suivi d'une politique nationale de développement de l'artisanat;
- apporter une assistance technique aux artisans au niveau des sources de financement mais aussi dans les domaines juridiques, comptables, fiscaux, sociaux et commerciaux;
- renforcer les relations avec les organisations professionnelles.

Ces instances regroupant les différentes organisations professionnelles permettront le dialogue avec les multiples services administratifs, notamment:

- le Ministère du Plan pour modifier le Codes des investissements en faveur des acteurs du secteur informel,
- la Direction des impôts pour modifier les modalités d'imposition et de recouvrement,
- la Direction de marchés publics pour permettre l'accès des petits entrepreneurs à de tels débouchés.

Tenant compte des expériences de plusieurs pays d'Afrique francophone dans ce domaine, deux considérations méritent d'être mises en évidence en ce qui concerne, d'une part, la mise en place des Chambres de métiers, et, d'autre part, leurs relations avec les organisations professionnelles.

En ce qui concerne la mise en place, les expériences sénégalaises et ivoiriennes sont significatives de l'importance du rôle que doivent jouer les principaux bénéficiaires dans la conception et la mise en oeuvre d'une telle structure. En effet, par une Loi de 1977, les autorités sénégalaises ont créé dix chambres de métier régionales et une Union nationale des Chambres de métier (UNCM). En raison de leur nature d'institution publique à caractère professionnel, elles sont chargées d'organiser la concertation entre les artisans et les représentants de l'Etat et d'assurer la mise en oeuvre des programmes de promotion des entreprises concernées. La Côte d'Ivoire a aussi créé, en 1985, sa chambre de métiers, avec des caractéristiques similaires aux chambres sénégalaises. Des évaluations menées dans ces deux pays montrent que ces institutions n'ont pas atteint les objectifs poursuivis. Plusieurs facteurs expliquent cet état de fait: inadéquation du système par l'accent mis sur les aspects juridiques et administratifs de son organisation, faible nombre d'artisans affiliés dont le statut est jugé peu représentatif du milieu professionnel, absence de prestation de services et d'avantages concrets, incapacité par manque de moyens

et de dispositifs adéquats de faire exécuter les programmes de promotion intégrés dans leurs plans, bureaucratisation des tâches confiées aux artisans, etc.

Concernant les relations avec les organisations professionnelles (OP), il faut noter qu'il s'agit d'un domaine qui pose certaines inquiétudes, notamment aux responsables des organisations professionnelles qui craignent que la mise en place d'une chambre de métiers n'affaiblisse leur OP. Il convient d'indiquer qu'une chambre de métiers n'a pas vocation à se substituer aux organisations des artisans. Au contraire, elle ne peut fonctionner dans de bonnes conditions que si elle est "portée", dynamisée par les Organisations Professionnelles qui la composent. Une chambre de métiers représente l'ensemble des métiers de l'artisanat et ceux-ci sont eux-mêmes représentés par des OP. Une dialectique peut s'instaurer entre chambre des métiers et OP, les unes et les autres pouvant se renforcer mutuellement. Un minimum d'organisation du secteur sous forme d'organisations professionnelles est un préalable à la mise en place d'une chambre des métiers mais celle-ci peut renforcer l'organisation du secteur.

BENIN: la création d'une Chambre de Métiers

Une étude d'opportunité relative à la création d'une Chambre de métiers a été achevée au terme des consultations avec toutes les parties concernées. L'organisation du monde des micro-entreprises et de l'artisanat est un fait nouveau au Bénin. Toutefois, ce milieu socio-professionnel demeure insuffisamment organisé et sans représentation au niveau des instances de dialogue, négociation et décision nationales. Pour faire converger les actions d'intérêt commun et jouer un rôle plus actif dans la vie économique du pays, un renforcement des organisations de base aux échelons local, régional et national apparaît comme un préalable incontournable.

La création d'une Chambre de métiers, institution à caractère consulaire jouant le rôle d'interface entre le secteur privé et l'Etat, semble être considérée comme un outil important pour aider le développement du secteur artisanal. La FENAB se propose d'oeuvrer à sa création mais sa conception de l'institution diffère des expériences qui ont été essayées à ce jour en Afrique francophone, fortement imprégnées d'élitisme et d'une démarche volontariste sans rapport avec les conditions socio-culturelles à l'oeuvre. Dans la même optique, le Gouvernement ne souhaite pas édicter la création de ce genre d'institution selon un schéma préétabli mais favoriser un processus d'émergence basé sur le dialogue et la concertation avec les principaux intéressés.

Si la constitution de fédérations professionnelles et d'instances représentatives comme les Chambres de métiers se révèle primordiale, c'est que l'Etat a généralement montré peu de dispositions à reconnaître le secteur informel et les implications suscitées par son développement. Il convient donc de redéfinir son rôle et sa place dans le développement du pays.

3.2. Le besoin de redéfinition du rôle de l'Etat

3.2.1. Le problème de reconnaissance du secteur informel par l'Etat

L'Etat doit assurer une certaine stabilité et instaurer un climat de confiance car la promotion du secteur informel passe aussi par l'existence d'un cadre légal et réglementaire favorable⁶¹. En effet, la législation mise en place après la décolonisation s'est avérée très favorable aux grandes entreprises, tout en méconnaissant le rôle et la place remplis dans ces pays par des activités de type informel dans des domaines essentiellement ruraux et artisanaux.

De plus, les entrepreneurs ne voient pas la contrepartie positive des impôts qu'ils devraient payer dans les actions mises en oeuvre par l'Etat, que ce soit au niveau des infrastructures ou de l'accès à des services de base (eau, électricité, voirie). Par conséquent, les micro-entrepreneurs éprouvent de la méfiance envers les institutions gouvernementales. Un changement d'attitude sera long à introduire dans les mentalités. Le Gouvernement doit pouvoir présenter des options qui, tenant compte de la réalité des artisans, renforcent les institutions de promotion des micro-entreprises, assouplissent les législations et créent des conditions économiques propices au développement.

Ces propositions peuvent porter sur:

- l'insertion dans le Code des investissements de dispositions favorables aux micro-entreprises en début d'activité,
- la réforme du système fiscal pour instituer un impôt unique mais qui ne soit pas dissuasif pour l'embauche et pour l'investissement,
- la révision des conditions de participation et d'attribution des marchés de l'Etat ,
- l'établissement de services financiers adaptés aux besoins et caractéristiques des micro-entreprises.

Pour écrire ces textes de loi, l'organisme national peut s'appuyer sur des juristes nationaux ou faire appel à des spécialistes externes. Mais, plus que de copier des juridictions existantes et de chercher à tout prix à les adapter au secteur informel, il est préférable de rechercher des solutions originales, au moyen d'un processus de concertation, car le secteur informel n'est pas une réalité intégrée dans les textes juridiques occidentaux.

3.2.2. Les actions à mener par l'Etat

La création d'un environnement économique favorable incombe aux gouvernements par la mise en place d'un cadre réglementaire favorable; il s'agit des régimes monétaires et fiscaux, des politiques commerciales et tarifaires, des règlements régissant l'enregistrement des entreprises, de l'utilisation des terrains urbains, des infrastructures matérielles, des normes sociales d'information.

La coordination des actions à un échelon supérieur: les gouvernements devront concevoir une planification à l'échelle nationale et régionale, complété d'un cadre général pour les politiques de promotion et une réglementation incitative. Cela suppose le renforcement des capacités institutionnelles d'exécution de programmes, notamment les associations d'employeurs et les organisations de travailleurs. L'efficacité d'une coordination stratégique passe par des moyens appropriés de collecte et d'analyse de données.

Le rôle de conciliateur: les incertitudes découlant du changement économique et institutionnel, la nécessité d'adopter une démarche globale pour résoudre les problèmes qui frappent les entreprises et la volonté de prévenir tout conflit conduisent les gouvernements à jouer le rôle de conciliateur. Les organisations d'employeurs et de travailleurs ainsi que les représentants d'autres associations et

⁶¹ Rapport du Directeur Général: *Le dilemme du secteur non-structuré*, Conférence internationale du Travail, 78^e session, Genève, BIT, 1991.

collectivités locales, de groupes d'intérêt spécifiques, d'organismes d'éducation peuvent se joindre aux administrations locales, régionales et nationales pour examiner ces problèmes et développer les initiatives appropriées. Les domaines pour promouvoir les petites entreprises sont nombreux: crédit, technologie, innovation, diversification des produits, exportations, formation technique et gestion d'entreprise, entre autres. Une approche concertée est utile et devrait considérer diverses actions telles que:

- la création d'une instance nationale de dialogue où siègeraient des représentants des ministères, des artisans, des chambres consulaires, des employeurs et des syndicats;
- la garantie d'une mission de concertation et de coordination des actions préalablement concertées;
- la supervision et l'harmonisation des formes d'intervention dont les projets de promotion du secteur informel;
- l'encouragement des initiatives venant des organisations d'artisans;
- l'élaboration et l'application des réglementations de plus en plus adaptées à la réalité locale.

Plan d'action à engager par l'Etat

L'organisme national de coordination des politiques publiques doit élaborer un plan d'ensemble qui définit les étapes d'un programme d'actions à engager pour appuyer l'artisanat. Des mesures devraient être proposées visant à:

- *mettre en place ou renforcer les structures de promotion de la micro-entreprise qui, sans se substituer aux opérateurs, devront développer des programmes réalistes d'appui;*
- *encourager et promouvoir le financement des activités informelles par les institutions bancaires et non bancaires avec des services financiers appropriés;*
- *promouvoir la production locale de biens de substitution par un effort de développement technologique;*
- *élargir un marché solvable pour les micro-entreprises en incitant les administrations et les particuliers à consommer des produits locaux;*
- *engager des études qualitatives et quantitatives pour déceler toutes les potentialités du secteur et identifier clairement les modalités de leur mise en oeuvre. Parallèlement, il faut pouvoir rechercher, collecter, répertorier les études existantes pour les mettre à disposition des institutions et des personnes intéressées.*

Bien souvent, les organismes nationaux ont peu de moyens, mais ils doivent faire preuve de dynamisme car leur mission est essentielle pour bénéficier au plus grand nombre. Pour qu'un changement s'amorce il faut commencer par proposer une autre démarche. Cette démarche alternative peut, par exemple, prendre la forme d'une décentralisation.

3.2.3. La décentralisation et ses enjeux

Pour être opérationnel, l'organisme national de coordination et de mise en oeuvre des politiques publiques envers le secteur informel doit comprendre une section dont le personnel puisse jouir d'une relative stabilité et soit à l'abri des aléas qu'entraînent les nombreux remaniements ministériels car, c'est dans la durée que l'on construit un programme de développement. D'autre part, l'artisanat général, l'artisanat agro-alimentaire, l'artisanat d'art ne se cantonnent pas dans la capitale mais se développent dans tout le pays. Aussi l'organisme national chargé de la promotion de l'artisanat doit s'appuyer sur un réseau d'agents répartis sur tout le territoire national qui lui permettent de connaître les différentes localisations de foyers d'artisans et de suivre leur évolution. L'existence d'antennes locales sur le terrain est un atout pour mieux connaître les divers besoins et intérêts des petits entrepreneurs, pour faire circuler l'information et ne pas donner aux artisans l'image d'une administration lointaine et bureaucratique.

3.2.3.1. Quelles actions entreprendre ?

- L'organisme national de promotion peut chercher à s'occuper et à faciliter les démarches administratives des artisans que ce soit pour la reconnaissance juridique d'une mutuelle, d'un groupement ou pour la définition d'un statut reconnu de l'artisan indépendant.
- Faciliter les rencontres et les négociations, avec les institutions d'ordre public ou privé pouvant assurer la prestation d'un service spécifique aux artisans.
- Appuyer des actions promotionnelles: elles s'articulent autour de trois grands axes: le perfectionnement des artisans, l'aide à la création et à la production des produits de qualité, la mise en place des services efficaces d'approvisionnement et de commercialisation des produits de l'artisanat.
- Participer aux séances de concertation périodiques (revues trimestrielles, assemblées générales, etc) organisées par les artisans, dans le but de suivre l'évolution de leurs besoins, de repérer les facteurs de blocage et d'essayer d'en trouver les solutions dans un cadre associatif.
- Les pouvoirs publics peuvent encourager un foyer artisanal dynamique à s'organiser, par exemple en village artisanal.

Ce sont ces actions sur le terrain qui permettront aux artisans de constater que l'administration peut être proche d'eux et intervenir pour soutenir leurs initiatives, leur donnant éventuellement des conseils, excluant toute forme d'encadrement autoritaire et dirigiste.

3.2.3.2. Quels sont les intérêts de la décentralisation ?

- L'ouverture des marchés publics locaux aux petits et micro-entrepreneurs: le manque de débouchés des entreprises constitue une contrainte de première importance. Peu d'entre elles vendent leurs biens ou services à une administration publique. La décentralisation doit permettre le fractionnement des commandes publiques, qui seront ainsi accessibles à ce genre d'entreprises tout en renforçant et en dynamisant les structures productives locales.
- L'adéquation des investissements publics aux opérateurs locaux: la mise en place de comités consultatifs locaux mixtes des représentants et institutions publiques et la participation active des micro-entrepreneurs devraient rendre plus pertinentes la planification et les dépenses publiques.
- La décentralisation doit aller de pair avec une plus grande transparence concernant les actions et les besoins de financement public. Ce manque de transparence explique la réticence des micro-entrepreneurs au principe de la redevance: 3,7 pour cent des entrepreneurs nigériens seulement se déclarent prêts à acquitter un nouvel impôt si en contrepartie ils bénéficiaient d'un service public alors qu'au Swaziland, le pourcentage s'élève à 80 pour cent.
- Des études à cet égard montrent que le rapprochement collecteurs/contribuables est un des moyens d'augmenter les taux de recouvrement des impôts. Outre la fréquence des contrôles et les sanctions qui peuvent en découler, une adaptation des impôts aux réalités locales semble nécessaire dans bien des cas.

3.2.3.3. Un essai de décentralisation: l'exemple Nigérien⁶²

Depuis 1988, les autorités nigériennes dans leur politique de promotion du secteur privé ont souligné la nécessité d'une adaptation de l'environnement administratif et juridique.

Les défaillances qui ont engendré cette démarche sont la lourdeur et la complexité des procédures administratives, la fiscalité inadaptée à la situation actuelle, les réglementations du travail trop contraignantes pour les entrepreneurs. L'arbitraire se produit dans la détermination de l'impôt sur les

⁶² OCDE: *Les orientations nouvelles de l'aide en faveur des micro-entreprises*, Paris, 1993.

bénéfices prélevé en même temps que la patente, car les entreprises ne disposent pas de livre de recettes et de factures en bonne et due forme. Aucun impôt ne dépend réellement des résultats effectifs des entreprises: il s'agit de montants fixes, indépendants de la conjoncture et des bénéfices réels. Il existe, de plus, de fortes disparités régionales en ce qui concerne le règlement des impôts et la connaissance des règles fiscales. La définition et le mode de collecte des impôts ne sont pas adaptés aux entreprises opérant dans les villes secondaires et dans les villages.

La décentralisation apparaît comme le moyen de rapprochement des autorités et des administrés qui pourrait réduire ces disparités régionales. Elle doit pour cela s'accompagner d'une adaptation des structures administratives à partir d'un véritable dialogue entre les autorités locales et les entreprises.

3.2.3.4. Les limites à la décentralisation

Les résultats peuvent se révéler décevants pour plusieurs raisons:

- Si la répartition des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales n'a pas fait l'objet de textes clairs. Le budget des collectivités locales n'a en outre souvent été qu'un objet pour pallier les défaillances de l'Etat. Les services décentralisés manquent d'autonomie politique et n'apparaissent que comme des services d'exécution des décisions prises par le pouvoir central.
- Si la définition des compétences et des ressources des collectivités locales n'a pas été optimale. Les taxes liées aux services rendus par ces collectivités, susceptibles d'être mieux acceptées par les usagers, ne représentent qu'un faible pourcentage de leur budget. Leurs ressources restent largement déterminées et collectées par le gouvernement central puis rétrocédées. Elles ne correspondent pas nécessairement aux spécificités locales. La construction et l'entretien de routes secondaires, les installations d'eau et d'électricité relèvent du gouvernement central.
- Si le budget des collectivités locales ne représente qu'un faible poids par rapport au budget de l'Etat. Il existe alors de fortes disparités en terme de ressources par habitant, entre les collectivités territoriales. Des mécanismes de soutien aux communes les plus défavorisées doivent donc être envisagés.

En conclusion, on peut souligner que si la politique de décentralisation ne permet pas d'augmenter les recettes fiscales, elle permet néanmoins la mise en oeuvre d'une politique de promotion des petites et moyennes entreprises. Le succès de cette décentralisation repose sur une répartition claire et pertinente des compétences des différentes administrations et sur une véritable concertation entre acteurs privés et autorités. La fiscalisation du secteur informel, si elle doit être envisagée, doit présenter des contreparties conséquentes pour les entreprises concernées. Mais un effort de transparence et d'information devrait être fait, vu l'état d'esprit actuel des petits commerçants et artisans.

Le panel d'actions à attendre des pouvoirs publics est large. Mais pour que ces actions démarrent, l'initiative doit venir de l'organisme en charge de l'artisanat appuyé des fédérations d'artisans et autres partenaires. Il faut inciter le Gouvernement à engager une véritable politique de soutien du secteur informel et montrer que l'administration peut être un levier efficace pour le développement de ce dernier.

Conclusion générale du chapitre

La plupart des entreprises du secteur informel respectent trois réglementations de base: autorisation municipale, patente et inscription au registre du commerce. Cela correspond pour les intéressés à une autorisation d'exercice de l'activité alors que le coût de la légalité correspond au respect du code de la fiscalité et du travail, prescriptions émanant de l'Etat.

Le phénomène de la légalisation doit être perçu comme un processus avec des avancées et des reculs selon la conjoncture: ce n'est pas une situation définitivement acquise mais un phénomène multi-causal résultant de l'interaction de facteurs sociologiques, économiques et politico-institutionnels.

Les entreprises doivent bénéficier au préalable d'une politique de promotion pour pouvoir appliquer une réglementation, qui doit être auparavant réformée car elle est à la fois contraignante, onéreuse et inadaptée. L'Etat devra donc consolider ce processus en l'accompagnant de mesures incitatives afin de favoriser les profits et la formation de capital par les entreprises. Il ne faut pas sous-estimer l'impact que peut avoir le cadre réglementaire. En effet, trois problèmes cruciaux restent posés.

- Le premier réside dans la conciliation entre le développement des micro-entreprises et les intérêts des collectivités locales, dont une partie des recettes provient des prélèvements sur les entreprises.
- Le second tient au conservatisme de l'Etat qui est appelé à promouvoir de nouvelles formes d'organisation, qui traduisent son incapacité à mettre en oeuvre un développement économique et social stable et durable.
- Le troisième est la mise en place d'un dialogue social durable avec les organisations qu'auront choisi les petits producteurs afin de sortir de leur isolement.

Pour faciliter le changement, les actions conduites par le BIT ont pour objectif de valider la pertinence des réformes légales et institutionnelles. Son travail porte sur quatre aspects principaux:

- Faciliter la connaissance et la compréhension des statuts existants par les artisans et les agents techniques grâce à l'élaboration de guides pratiques pour la constitution de groupements professionnels.
- Travailler avec les artisans à la constitution des groupements professionnels, à l'adoption des statuts, à la formation des élus, à l'obtention des agréments juridiques.
- Mener un travail de recherche avec des juristes et les organisations artisanales afin de proposer un nouveau statut pour les groupements professionnels de producteurs, mieux adapté à la situation des artisans.
- Entreprendre un processus de consultation en vue de déterminer l'opportunité de la création d'une Chambre de métiers et, le cas échéant, de favoriser la concertation sur ses objectifs, son organisation et les étapes pour sa mise en place.

CHAPITRE VI

La création de réseaux sous-régionaux d'échanges

Ainsi qu'il a été souligné, tout au long des pages qui précèdent, une des grandes faiblesses des petits producteurs réside moins dans la petite taille de leur entreprise que dans leur isolement qui se traduit par des possibilités limitées de contact, d'échanges d'information et d'expérience, d'accès à des ressources productives et à des marchés, etc, toutes choses qui entraînent une réelle vulnérabilité ainsi que de faibles capacités de production et de négociation. C'est pourquoi le BIT a considéré comme axe stratégique d'importance toute intervention visant à rompre cet isolement afin de leur ouvrir de nouvelles perspectives d'action. Pour ce faire, les actions initiées par le BIT se sont inscrites dans une triple perspective, allant de l'appui à la constitution d'associations représentatives à l'échelle locale puis nationale dans un premier temps, à l'encouragement d'un réseau d'échanges sud-sud permettant d'élargir l'horizon, et enfin, à l'accompagnement et à la consolidation des initiatives à travers la mise en oeuvre d'un programme sous-régional d'appui aux différents acteurs engagés dans cette voie.

I. La promotion des échanges d'expériences

En raison des sérieuses difficultés rencontrées par les opérateurs du secteur informel pour s'organiser, s'exprimer, se représenter et négocier avec les divers partenaires du développement, le BIT a fait de la résolution de ces questions la pierre angulaire de son action dans les pays africains. Ainsi, des centaines d'associations de petits producteurs, animées d'un esprit d'auto-promotion, ont vu le jour et oeuvrent pour un développement économique et social plus solidaire et plus juste, intégrant les aspirations et réalités des petits producteurs. Pour renforcer ces organisations et élargir leurs perspectives de développement sur les plans économique et social, le BIT a entrepris de nombreuses actions visant à favoriser les rencontres et les échanges. Deux moyens d'action ont été privilégiés à cet effet, à savoir, d'une part, la tenue de conférences et, d'autre part, l'encouragement d'un réseau d'échanges entre artisans à travers l'organisation de séminaires et de voyages d'études.

1.1. Les conférences régionales

L'organisation de conférences entre les artisans ou les organisations et structures d'appui de plusieurs pays permet de confronter les différentes expériences et de débattre de différentes options en fonction des objectifs et des capacités des participants.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la conférence conjointement organisée par le BIT et la GTZ, en décembre 1993 à Abidjan, Côte d'Ivoire⁶³. Elle avait pour thème majeur l'inclusion du développement institutionnel comme composante indispensable de la promotion des micro et petites entreprises artisanales et du développement durable. Les participants se sont concertés pour formuler plusieurs recommandations portant aussi bien sur des aspects institutionnels que sur les questions de financement de la petite entreprise. Il s'agit entre autres de la nécessité:

- de favoriser une plus grande concertation entre experts et/ou projets sur le terrain, afin d'éviter les duplications et concurrences aux conséquences parfois désastreuses;

⁶³ Voir l'étude menée par le BIT à Dakar intitulée : *"Pour un système intégré de formation dans le secteur de l'artisanat"*, publication OIT/EMAS.

- d’œuvrer à la promotion du pluralisme institutionnel en matière de partenariat, afin que les projets bénéficient d’expériences multiples;
- de tenir compte des possibilités existantes localement en matière de financement (les banques commerciales, les coopératives d’épargne et de crédit);
- d’œuvrer à la mise en place de structures spécifiques de financement au profit des micro-entreprises et PME;
- d’inciter les banques commerciales à mettre en oeuvre un système de garantie basé sur l’utilisation de capital-risques avalisé par l’Etat pour financer le développement de ces entreprises.

1.2. Les premiers échanges interartisans

Les contacts entre artisans sont indispensables, non seulement d’une branche d’activité à l’autre au sein d’une même communauté, mais également au plan régional pour décroiser l’esprit et encourager les initiatives des artisans, grâce à l’échange d’expériences et de connaissances pratiques. Il s’agit de faciliter le dialogue sur des solutions essayées ailleurs, d’échanger des technologies et des procédés maîtrisés dans un pays donné pour améliorer la qualité des biens et services offerts et d’affiner les méthodes de gestion et de fonctionnement des différentes formes organisationnelles mises en place dans divers contextes nationaux et sociaux.

Le premier séminaire inter-régional a eu lieu à Kigali, au Rwanda, en 1986. Regroupant une trentaine d’artisans venus de plusieurs pays pour débattre de leurs expériences, la rencontre de Kigali a été à la base d’un réseau d’échanges et de solidarité interartisans. Les axes de travail prioritaires suivants avaient été retenus: meilleure connaissance des formes d’organisations des groupements de base, échanges de produits nouveaux et de technique améliorées; développement de services financiers appropriés; accès à des formations favorisant la maîtrise des instruments promotionnels dans ces domaines. Depuis lors, de nombreuses autres rencontres thématiques ont été organisées dans différents pays à travers le continent, dans le cadre de séminaires sous-régionaux.

Ainsi, en 1989, s’est tenu à Ségou (Mali) un second séminaire sur le thème de l’animation du milieu artisanal dans les projets du BIT menés au Rwanda, au Togo et au Mali. Il s’agissait de réfléchir et d’échanger des idées sur un des aspects les plus cruciaux de la stratégie d’appui à l’organisation du secteur informel artisanal, l’animation sociale.

En 1992, un troisième séminaire s’est tenu à Cotonou sur les instruments d’appui à l’auto-promotion des artisans du secteur non structuré. Une trentaine d’artisans venus du Togo, du Mali, du Burkina Faso, du Cap-vert, du Bénin ont participé à ce séminaire qui a débouché sur plusieurs recommandations appelant à:

- favoriser l’émergence et le développement de réseaux de caisses associatives d’épargne et de crédit et de renforcer leur mécanisme de fonctionnement;
- encourager et faciliter l’installation de bases d’appui prenant en compte les besoins des artisans;
- promouvoir une politique de développement du secteur artisanal;
- renforcer la participation des artisans dans les groupements associatifs.

Une quatrième rencontre a eu lieu à Ouagadougou, en décembre 1992, avec la participation de plus de 50 responsables d’organisations d’artisans, d’animateurs, de gérants de caisses mutuelles d’épargne et de crédit, en provenance de quatre pays de la sous-région francophone: Burkina Faso, Bénin, Mali et Togo. Ce séminaire a consacré la reconnaissance du rôle des structures autogérées de financement dans la promotion du secteur artisanal. La réflexion a essentiellement porté sur les modalités d’une bonne mise en place des mutuelles d’épargne et de crédit, ainsi que sur les voies et moyens de leur pérennisation.

Par la suite plusieurs ateliers de formation d’envergure nationale ont été organisés, toujours axés sur le renforcement des artisans et de leurs OP, notamment au Burkina Faso en 1994 et 95, dans le cadre du projet “Appui à l’auto-organisation des petits producteurs et productrices urbains de Ouagadougou”.

C'est aussi ce pays qui a été choisi pour abriter en août 1998, l'atelier sous-régional sur le thème de l'Artisanat compétitif en Afrique sub-saharienne. Il a réuni des participants en provenance de neuf pays d'Afrique francophone, avec des délégations composées de représentants d'organisations professionnelles d'artisans, de responsables de structures d'appui et de cadres des services publics. Ce fut l'occasion pour ces trois principaux protagonistes de confronter leurs vues sur différents thèmes, dont les contenus qui témoignent de la reconnaissance du rôle des entreprises artisanales dans le développement, et de la nécessité de les préparer à prendre une part active à la globalisation de l'économie.

Il s'agit notamment des thèmes suivants:

- le renforcement des capacités productives des micro entreprises;
- l'environnement légal et réglementaire et la promotion des micro entreprises;
- la concertation entre partenaires publics et privés;
- la protection sociale des artisans;
- le type de micro entreprise à promouvoir dans un contexte de globalisation.

Cette rencontre s'inscrivait dans le cadre de la préparation du programme sous-régional de renforcement des **organisations d'artisans et des structures d'appui** mis en place par le BIT (PACTE), et dont les grands axes sont présentés dans la section suivante.

L'objectif principal de ces échanges d'expériences entre organisations d'artisans est donc de faire mieux connaître leurs réussites et d'en débattre les raisons, de promouvoir la diffusion de méthodologies valables dans les domaines de l'auto-organisation, de la formation, des avancées technologiques, des services financiers, de la gestion des bases d'appui, des modalités de protection sociale, etc.

Des résultats concrets ont été enregistrés dans plusieurs domaines. En effet:

- de telles rencontres ont largement contribué à la consolidation de centaines de groupements associatifs dans plusieurs pays d'Afrique;
- l'organisation des ateliers d'échanges a été à l'origine de nouvelles possibilités de formation.

Elle a permis aux artisans de former leurs pairs à de nouveaux produits et à de nouvelles techniques. En effet, à leur retour, les participants ont été invités à transmettre l'expérience acquise aux autres membres de leurs organisations, grâce notamment à des sessions de démultiplication de la formation et de l'information. Divers ateliers ont été ainsi organisés à Cotonou (Bénin), à Bamako (Mali) à Moshi (Tanzanie), etc. Ce sont essentiellement des formations de forgerons, des divers métiers du bâtiment et du textile, ou de gestion dynamique des organisations professionnelles et autres associations.

- Le réseau des organisations artisanales et des ONGs s'élargit et se construit sur la base des échanges qui ont un effet direct sur les entreprises et la prestation plus efficace des organisations artisanales à leurs membres.
- La diffusion du programme d'appui se poursuit, notamment en Afrique. L'extension du programme vers d'autres pays est une voie privilégiée.

Outre les effets positifs que ces rencontres ont pu avoir sur le fonctionnement des artisans et sur l'amélioration de leur méthode de travail, un autre effet bénéfique a été l'intérêt suscité auprès des artisans de la sous-région d'élargir davantage leur horizon. C'est ce qui a conduit à la création de la Confédération des Artisans de l'Afrique de l'Ouest (CAAO), structure qui ambitionne de fédérer les objectifs des organisations d'artisans de plusieurs pays, afin, non seulement, de renforcer leurs liens de solidarité, mais aussi et surtout, de faire entendre leur voix en pesant sur les décisions en faveur de l'adoption de politiques plus favorables au développement des micro et petites entreprises artisanales à l'échelle sous-régionale.

II. La création d'un réseau sous-régional d'artisans en Afrique

C'est sans conteste aux premiers projets d'appui menés par le BIT dans les années 80 et 90 en Afrique francophone que l'on doit l'existence actuel d'un réseau sous-régional d'échanges interartisans en Afrique de l'Ouest. En effet, les actions initiées à travers ces projets ont déclenché une dynamique relationnelle qui a incité les artisans qui ont vécu ces échanges à vouloir intensifier et élargir une telle démarche. C'est à l'initiative de la Fédération nationale des Artisans du Mali que ce réseau sera mis en place, à partir de janvier 1994. Cette initiative a été confortée par des rencontres interartisans au Burkina Faso (Salon international d'artisanat de Ouagadougou au Burkina Faso), au Mali (juillet 94 et mars 95) et au Bénin (avril 95). Ce réseau sous-régional a rencontré dès le départ l'appui de certains partenaires au développement comme la coopération suisse via les projets de Bamako (Boutique de gestion), Koudougou (PAB), de Cotonou et Ouagadougou (Bureaux d'appui). Les artisans des pays voisins (Sénégal, Togo, Niger, Mauritanie) ont rapidement rejoint le noyau initial du réseau qui s'est définitivement constitué lors d'une Assemblée générale tenue à Bamako en mars 1998.

Le secteur artisanal s'est ainsi engagé dans un processus d'auto-organisation et de structuration progressive, qui appelle dès lors un changement dans les relations entre les différents intervenants. Parallèlement les pouvoirs publics prennent de plus en plus conscience de la nécessité de créer un cadre institutionnel approprié permettant aux artisans de participer à la définition des orientations économiques et des mesures politiques relatives au développement de leurs activités. Certains gouvernements ont donc engagé des processus d'élaboration de politiques nationales destinées à la promotion de l'artisanat, l'emploi et la formation professionnelle. Enfin, on a assisté ces dernières années à l'émergence de petites structures d'appui locales compétentes, qui s'impliquent dans la gestion de programmes d'appui aux opérateurs du secteur informel et des artisans. Ce sont notamment des associations nationales ou internationales, des ONGs, de petits projets locaux, etc. Cette évolution observée dans le secteur plaide en faveur d'une adaptation du rôle et du contenu de l'appui.

C'est pour accompagner cette dynamique et renforcer les acquis des efforts consentis sur plusieurs années, que le BIT, en réponse aux multiples sollicitations de responsables aussi bien d'OPA que de structures d'appui et d'organismes publics de promotion du secteur, a décidé de lancer en décembre 2000 un programme sous-régional d'appui, visant la Promotion d'un artisanat compétitif par des transferts et des échanges (PACTE).

III. Un programme sous-régional d'appui: le PACTE⁶⁴ (Policy and Voice for MSE)

C'est en tenant compte des leçons du passé et des évolutions significatives qui se sont opérées dans le secteur artisanal au cours de ces dix dernières années, que le BIT a opté pour un programme d'appui visant à valoriser les multiples expériences grâce à des transferts et des échanges et à renforcer chacun des partenaires en fonction de ses besoins spécifiques.

3.1. Tirer les leçons des projets antérieurs

Il s'agit tout d'abord de dresser un état des lieux dans une double perspective: (i) capitaliser et valoriser les expériences positives afin de les mettre à la disposition des différents partenaires, et (ii) d'identifier les expériences qui n'ont pas été probantes, afin d'éviter leur reproduction par d'autres. En effet, par le passé, nombre de projets de coopération internationale et/ou d'exécution nationale n'ont pas connu le succès escompté car entièrement fondés sur les initiatives extérieures et ne prenant pas en compte les besoins réels des micro-entrepreneurs. On relèvera ici quelques-unes des caractéristiques de ces projets:

⁶⁴ A l'initiative du Bureau de l'OIT à Dakar, un programme régional visant à l'amélioration de l'environnement de la micro et petite entreprise (AEMPE) a été mis en oeuvre en décembre 2000. En 2002, les programmes PACTE et AEMPE ont été fusionnés sous le label Policy and Voice for MSE.

- certains projets ont été menés sans qu'une structure publique ou locale n'ait été identifiée, ni préparée pour garantir la capitalisation des acquis. Ainsi de nombreuses expériences intéressantes mais isolées sont restées sans suite et n'ont pas pu être systématisées et reproduites.
- Les projets de coopération internationale inspirés d'un modèle préconçu ont été mis en oeuvre sans véritable concertation avec les bénéficiaires; les pouvoirs publics chargés de la promotion du secteur ont assumé un rôle très passif empêchant ainsi la prise de relève efficace.
- Les projets à vocation institutionnelle localisés dans les services publics de tutelle ont mis l'accent sur l'élaboration de lois et de règlements. Les aspects promotionnels ont occupé une place secondaire ou se sont limités à des opérations pilotes. De ce fait, ces projets ont souffert de pressions diverses n'ayant pas permis une juste adéquation entre les besoins du terrain et les décisions institutionnelles.

Les projets partagés entre l'assistance technique et la consolidation institutionnelle ont souvent manqué de temps, de compétences et de moyens locaux ou de motivations politiques pour mener à bien des actions à caractère institutionnel durable en partenariat avec les pouvoirs publics.

Ces constats soulignent la nécessité d'une plus grande implication voire une responsabilisation des acteurs économiques eux-mêmes pour qu'ils puissent bien assimiler les processus et à terme se les approprier. Néanmoins, il est nécessaire d'établir un lien entre les besoins ressentis sur le terrain et les réformes à entreprendre ou les dispositifs à caractère institutionnel à mettre sur pied, de façon à ce que les expériences des agents privés aux contacts des réalités économiques et sociales nourrissent la réflexion sur les politiques et les mesures promotionnelles à mettre en oeuvre par les services publics compétents. Naturellement cela ne saura pas entraîner un certain nombre de changements dans les façons d'opérer des uns et des autres.

3.2. Promouvoir une nouvelle dynamique: l'intégration des appuis

Les évolutions observées ces dernières années et l'émergence d'OPA et de structures d'appui de plus en plus expérimentées dictent l'adoption de nouvelles approches en matière d'appui dans le secteur artisanal. De même, le caractère multidimensionnel de la problématique de développement de l'entreprise artisanale (illustré dans le schéma page suivante) nécessite à présent que l'on recherche plus de synergie entre acteurs intervenants sur le terrain. En effet, si la majorité des projets d'appui observés dans la sous-région d'Afrique francophone ont opté pour une approche intégrée prenant en compte plusieurs facettes du développement de l'entreprise, force est de constater que cette approche, si elle a le mérite de souligner le caractère multidimensionnel de la promotion de l'entreprise, n'en présente pas moins de nombreux inconvénients, parmi lesquels la persistance des responsables de projets de coopération à vouloir agir seuls de façon exclusive sur "leurs bénéficiaires" qui n'est pas des moindres. En effet, outre la dispersion des forces, il y a également la tendance de certaines structures d'appui à considérer les bénéficiaires de leurs interventions comme étant leur "chasse-gardée", au point d'empêcher ceux-ci de rechercher d'autres appuis ailleurs, fussent-ils dans des domaines complémentaires.

Or, les facteurs entrant en ligne de compte dans le développement de l'entreprise artisanale sont nombreux et ne sauraient être pris en charge par une seule structure d'appui. Pour garantir un développement durable de l'entreprise artisanale, cet ensemble de facteurs devra donc être pris en considération. Or, les projets ont eu jusque là des interventions limitées à un certain nombre de domaines, laissant sans traitement d'autres tout aussi importants, ce qui contribue à minimiser l'impact de leurs actions, voire parfois à générer plus de problèmes que de solutions.

C'est le cas, par exemple, lorsqu'un projet investit beaucoup de ressources et d'énergie à former des artisans à produire des biens qu'ils ne peuvent écouler par la suite, faute de débouchés à la production, ou par manque d'infrastructures de transport ou de systèmes de conservation adéquats, ou simplement parce que les bénéficiaires de la formation ne peuvent pas mettre en application les connaissances acquises faute d'accès au crédit, etc.

Pour éviter de tels dysfonctionnements, il conviendra de prendre en compte l'ensemble des domaines d'appui, ce qui revient à entrer dans les concepts de filière d'appui ou de grappes d'appuis. Et étant donné qu'un seul et même projet ne peut prétendre apporter des réponses dans tous les domaines évoqués ci-dessus, il est nécessaire de s'assurer que ceux restants sont pris en charge par d'autres partenaires, afin que les entreprises bénéficient bien de l'ensemble des appuis nécessaires à leur développement.

Cette stratégie d'intervention intégrée constitue ce que l'on appelle aujourd'hui le concept d'intégration des appuis, qui permet d'assurer une prise en compte globale des facteurs de compétitivité et donc d'éviter qu'aucun maillon ne manque, ainsi qu'illustré dans le schéma ci-après.

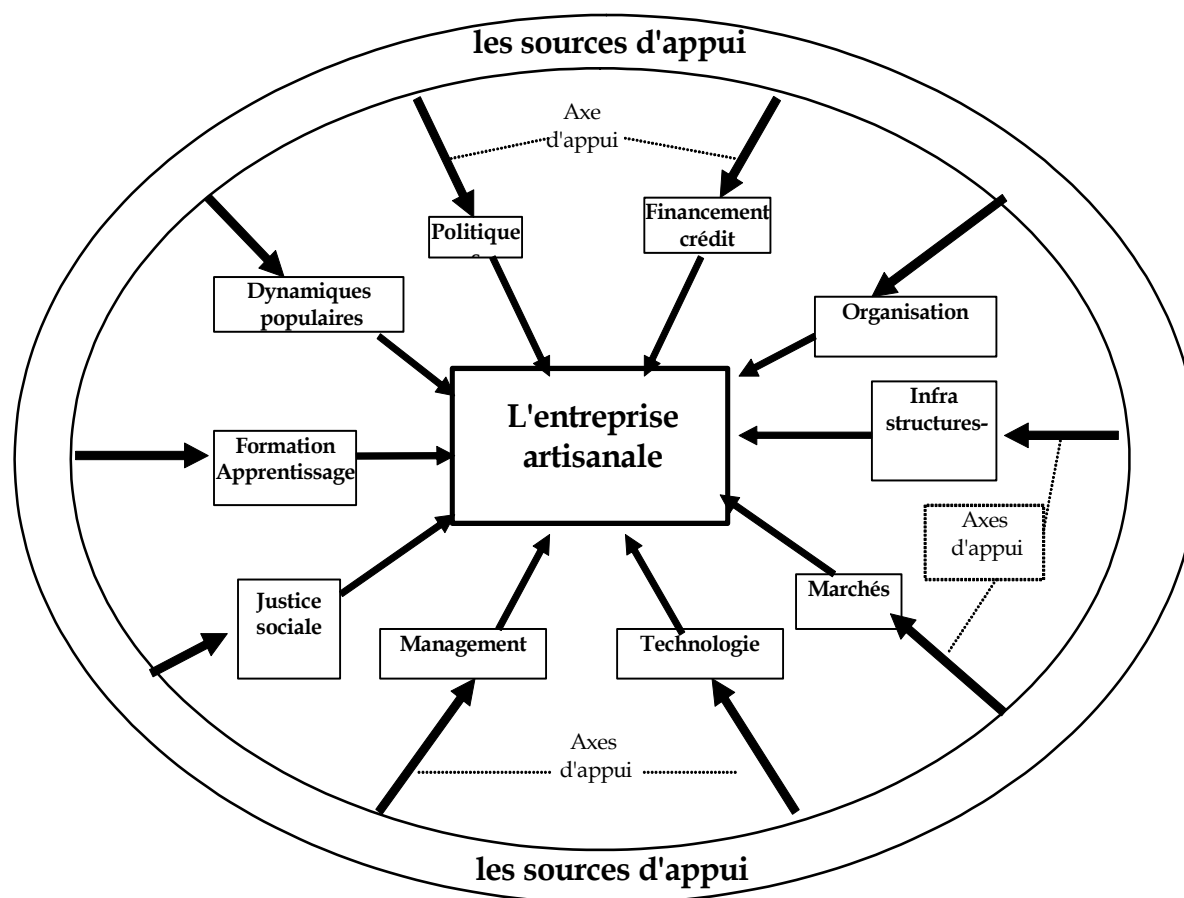
L'intégration s'entend comme une recherche de complémentarités entre les structures d'appui, dans le cadre d'interventions simultanées renforcées par des processus de coordination ou de concertation susceptibles d'en assurer la cohérence globale.

La répartition des fonctions et rôles entre les structures d'appui conduit, de fait, à une spécialisation des dites structures, chacune proposant une gamme d'appuis en fonction de ses propres compétences, moyens et ressources humaines disponibles. Cette répartition des efforts et la spécialisation des structures qui en découle permettent ainsi:

- à chacun des appuis proposés d'être optimisé, et
- aux artisans de s'adresser aux structures d'appui, non plus de façon systématique et exclusive, mais en fonction de leurs compétences respectives et pour des appuis spécifiques.

Il existe déjà des situations d'intégration partielle des appuis, dans le secteur de l'épargne et du crédit, où nombre de projets ont opté pour le partenariat avec des structures spécialisées qui maîtrisent la problématique du crédit et disposent des compétences nécessaires aux opérations de crédit (étude des dossiers, octroi et remboursement). C'est notamment le choix qu'avait fait le BIT dans le cadre de son projet d'appui aux petits producteurs et productrices urbains de Ouagadougou, en s'adressant à son homologue PRODIA pour tout ce qui avait trait au financement des producteurs qu'il appuyait.

Les axes d'appui aux entreprises artisanales



Grâce à cette collaboration, le projet a pu se concentrer davantage sur les activités d'appui à l'auto-organisation et de formation, laissant à PRODIA le soin de s'occuper des questions d'accès au financement pour lesquelles cet organisme est spécialisé. Cette approche stratégique est profitable à tous. En effet, PRODIA était d'autant plus encouragé à financer les petits producteurs qu'il les savait appuyés par un autre projet qui assurait des formations et un accompagnement dans plusieurs domaines (auto-organisation, formation technique, marketing, hygiène et salubrité, etc), garantissant ainsi une meilleure utilisation du crédit octroyé. Quant aux petits producteurs eux-mêmes, ils bénéficient d'appuis plus efficaces parce que fournis par des structures spécialisées sur des aspects spécifiques et complémentaires.

Ceci est une évolution récente de l'appui au secteur de l'artisanat qui préfigure ce que pourrait être demain la situation générale. L'expérience a montré les limites des projets qui se posent en partenaires exclusifs de «leurs» bénéficiaires et ces mécanismes d'appuis concertés confirment l'intérêt de l'intégration des appuis dans le secteur artisanal.

A présent, aussi bien les analyses des actions passées et en cours que les réflexions⁶⁵ menées sur le développement du secteur de l'artisanat ont conduit au fait que le concept d'intégration des appuis constitue un élément majeur de la nouvelle stratégie d'appui au secteur de l'artisanat. Ces études ont

⁶⁵ Voir l'étude menée par le BIT à Dakar intitulée : "Pour un système intégré de formation dans le secteur de l'artisanat", publication OIT/EMAS.

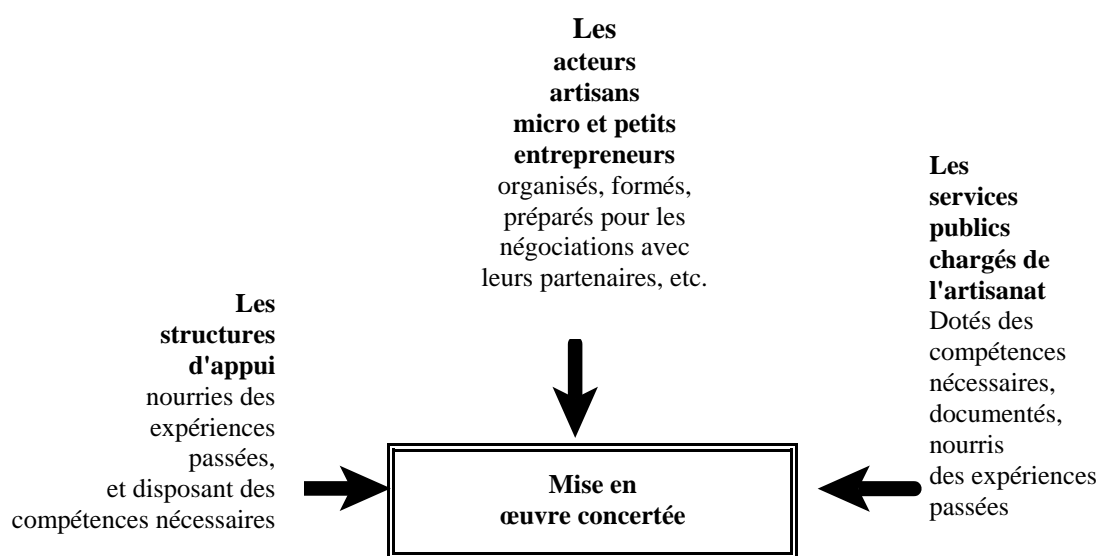
montré, par ailleurs, qu'une action menée au sein du secteur de l'artisanat atteindra son maximum d'efficacité si elle bénéficie des interventions combinées de trois groupes d'acteurs que sont:

- ▶ **les artisans eux-mêmes**, individuellement ou par le biais des OP (secteur privé),
- ▶ **les structures d'appui**
- ▶ **les services publics** chargés de la promotion du secteur de l'artisanat (secteur public).

C'est ce qui a été désigné sous le vocable de "triangle des partenaires" par le programme PACTE qui estime que l'impact des actions menées dans le secteur de l'artisanat sera optimisé si chacun des trois groupes d'acteurs joue son rôle et dispose des compétences et capacités nécessaires pour le faire. Il va de soi que chaque groupe a ses propres forces et faiblesses qu'il conviendra de valoriser, pour les premières, et de pallier pour les secondes.

On peut présenter ce triangle comme suit:

Le triangle des partenaires acteurs du développement du secteur de l'artisanat



C'est dans une optique d'appui à ces trois principaux partenaires que s'inscrit le programme sous-régional de renforcement des organisations professionnelles et des structures d'appui aux entreprises artisanales en Afrique de l'Ouest.

3.3. Les objectifs et bénéficiaires du programme

Fondé sur les éléments évoqués ci-dessus, le programme "PACTE" a pour finalité de renforcer la compétitivité des entreprises artisanales dans les pays concernés, d'améliorer les conditions de travail des personnes et d'augmenter leurs revenus, et, enfin, de rendre l'environnement des entreprises artisanales plus favorable grâce à une réglementation et des appuis appropriés.

A court terme, l'objectif du programme est de renforcer les différents groupes d'acteurs bénéficiaires dans leur capacité à assumer leurs fonctions et à offrir des appuis et services cohérents et pertinents. Il s'agit notamment des bénéficiaires suivants:

- **Les artisans et les OP** : organisations professionnelles de micros et petits producteurs artisans des pays de la sous-région: groupes de base, associations, coopératives et pré coopératives, Fédérations et Unions régionales et nationales, Chambres de métiers, ainsi que certaines mutuelles d'épargne et de crédit, notamment au Bénin où ces dernières jouent un rôle important dans l'organisation du secteur.

- **Les structures d'appui** : ONG locales et internationales, associations de développement, Projets de coopération bilatérale et multilatérale, ainsi que des services internes à des OP qui interviennent comme des structures d'appui (Boutiques de gestion, Centres de documentation).
- **Les services publics** : Directions nationales ou générales de l'artisanat, du travail ou de l'emploi, Offices et Centres de promotion et du développement de l'artisanat.

3.4. Les résultats attendus

Les résultats attendus de ce programme sont de plusieurs ordres:

Dans un premier temps, la constitution d'une banque de données est essentielle pour permettre la capitalisation des expériences passées, mettre en oeuvre et valoriser les acquis. Les actions à mener sont les suivantes:

- recueil des documents ayant trait aux différents aspects de la problématique établie,
- collecte et analyse des informations sur les expériences passées et en cours dans le domaine de la formation et élargissement d'un fichier des partenaires locaux,
- élaboration de fiches synthétiques de méthodes et de mécanismes sur les actions d'appui,
- examen de façon critique les documents à caractère institutionnel afin d'en tirer les leçons pour l'action future en ce domaine,
- installation d'un système interactif (électronique et télématique) de diffusion et d'échange d'information entre diverses sources et leurs usagers.

Concernant **les organisations d'artisans**, il est question d'intervenir auprès d'eux, soit directement, soit par le biais de la CAAO et des différents autres partenaires relais identifiés. Les résultats attendus à ce niveau sont entre autres:

- des OP mieux structurées, renforcées, disposant d'une plus grande autonomie et de capacités à programmer leurs propres activités, à recourir aux structures d'appui de leurs choix aux moments opportuns et à offrir à leurs membres des services (prestations) utiles et efficaces à travers des services (structures internes) organisés au sein de chaque OP;
- la mise à disposition des intéressés d'un arsenal renforcé d'instruments statutaires adaptés aux besoins réels des artisans (statuts adéquats pour les OP, Codes, etc.) ;
- des bureaux d'OP fondés sur la compétence des élus.

Vis-à-vis **des structures d'appui**, le programme cherchera à développer un réseau de complémentarité et de synergie entre les différents projets, de façon à faire circuler les informations, enrichir les démarches, faire profiter aux structures plus jeunes et peu expérimentées des acquis du passé. Le Programme est lui-même une structure d'appui et ne prétend appuyer les autres que par le biais du réseau et des échanges.

Les résultats recherchés sont notamment des structures mieux informées sur les expériences passées et en cours, disposant de documents et d'informations utiles à une meilleure mise en oeuvre des appuis actuels, à même d'intervenir sur des secteurs précis avec plus de rigueur, d'efficacité et d'efficacités. Ces mêmes structures d'appui, engagées sur la voie d'une stratégie privilégiant le partenariat avec les autres structures, la recherche de complémentarités, la spécialisation, l'intérêt des artisans au regard de leurs droits à mobiliser tel ou tel partenaire, au gré de leurs besoins. Les agents et conseillers techniques de ces structures seront formés à de nouvelles méthodes d'appui, à la concertation, à des mécanismes d'appui particuliers, etc.

Quant au troisième volet relatif au renforcement **des services publics**, il intègre le Programme PACTE sous une forme nouvelle et renforcée liée à l'action menée par l'équipe multidisciplinaire du BIT

de Dakar auprès des Directions de l'artisanat de l'Afrique de l'Ouest⁶⁶. Il s'agit de permettre à ces services publics de jouer un rôle plus consistant dans les mécanismes d'appui simultanés aux secteurs de l'artisanat. Les résultats attendus de cet appui sont notamment:

- des services publics dont les compétences des agents auront été renforcées en fonction de leurs rôles précis et dotés d'une documentation utilisée à bon escient par les agents;
- des services publics qui assureront la mise en œuvre des politiques sectorielles élaborées et traduites dans les faits par de meilleures coordination et harmonisation des interventions des structures d'appui;
- ces mêmes services renforcés dans leurs méthodes de travail et de fonctionnement.

Concernant ce dernier volet, il faut noter l'alliance établie avec l'UEMOA qui s'est dotée d'un département dont les activités couvrent le secteur de l'artisanat et qui a d'ores et déjà mené une importante étude⁶⁷ sur le secteur. Les objectifs de l'UEMOA sont notamment:

- le renforcement de la compétitivité des activités économiques;
- la création d'un marché commun avec libre circulation des biens, services, etc.;
- une coordination des politiques sectorielles nationales et la mise en œuvre éventuelle de politiques communes pour l'artisanat.

Partie prenante de ce présent programme à travers son département de l'Energie, des Mines, de l'Industrie et de l'Artisanat, l'UEMOA se propose :

- d'assurer, avec le BIT, le pilotage du Réseau des Directions de l'artisanat d'Afrique de l'Ouest, Mauritanie et Guinée comprises ;
- de coordonner les actions de renforcement des agents des services publics (Directions de l'artisanat) ;
- de développer un Centre de documentation sur le secteur et, à court terme, d'ouvrir un site sur le réseau INTERNET, consacré au développement de l'artisanat.

Dans une logique semblable au programme PACTE, le BIT met en œuvre en Amérique Centrale un Programme sous régional de promotion des organisations, structures et programmes d'appui à la micro-entreprise (PROMICRO), appuyé par les Pays Bas.

Il s'agit d'un dispositif d'appui à caractère sous régional et multilatéral destiné à fournir une assistance technique aux projets et programmes nationaux d'appui aux micro-entreprises au Costa Rica, Salvador, Guatemala, Honduras et Nicaragua, d'abord, puis Belize et Panama, à terme.

3.5. Les hypothèses de réalisations et possibles entraves à la mise en œuvre du programme

Pour être mené à bien, ce programme devra compter sur un certain nombre de facteurs exogènes parmi lesquels:

- la volonté des responsables publics des différents pays concernés de promouvoir le secteur artisanal et de modifier, si besoin est, les textes réglementaires pour les adapter au contexte moderne;

⁶⁶ Le Bureau de l'OIT de Dakar a permis la mise en place d'un réseau Ouest-Africain des directions de l'artisanat.

⁶⁷ Les résultats en cours d'exploitation seront publiés en 2000.

- l'acceptation par ces mêmes responsables politiques d'une structuration du secteur fondée sur le développement en parallèle de deux types de structures, les unes parapubliques, telles que les Chambres consulaires, les autres privées, telles que les fédérations corporatives;
- la souplesse des moyens mis à sa disposition et les latitudes de mise en œuvre des activités.
- la compréhension par les bailleurs de fonds de la dimension temporelle et qualitative des résultats du programme. L'option du programme de se concentrer sur des activités restreintes et ciblées, avec une multitude de gens, dispersées de surcroît, entre une dizaine de pays, est certes plus difficiles à quantifier et à "photographier", ce qui risque d'inquiéter certains bailleurs habitués à compter leurs bénéficiaires dans le "parc gardé" du Projet. L'hypothèse, en l'occurrence, est donc la confiance du bailleur dans l'esprit Programme.

Naturellement, un tel Programme n'est pas à l'abri de certains risques qui peuvent entraver son fonctionnement et, le cas échéant, le ralentir. Ce sont notamment :

- la résistance de certains responsables de structures d'appui qui préféreront s'en tenir à leurs activités de terrain planifiées plutôt qu'à des actions dont la finalité institutionnelle ne retiendra pas nécessairement l'attention. Face à cette situation, il conviendra de mettre en avant le caractère sous-régional du Programme et son objectif de valorisation des expériences en cours au bénéfice des partenaires au-delà de l'environnement immédiat de chacun.
- le manque de concrétisation des demandes d'intervention préalablement identifiées faute d'information. Il s'agit en réalité d'un risque minime tant les études nationales menées pendant la phase de formulation du Programme ont identifié des demandes latentes. Ce risque pourra venir du temps écoulé qu'il conviendra de compenser par une bonne sensibilisation des bénéficiaires et par la mobilisation de relais du Programme dans chacun des pays.
- des difficultés de mise en œuvre des appuis notamment sous la forme de processus nécessitant des voyages multiples, entraînant les coûts élevés, et la mobilisation périodique des personnes-ressources. La localisation du Programme dans la sous-région constitue une première mesure visant à simplifier les mécanismes d'appui et à en réduire le coût, tout en évitant une présence permanente auprès des bénéficiaires et en disposant de moyens d'intervention flexibles. Le Programme travaillera autant que faire se pourra à partir d'un réseau de personnes-ressources qui pourront intervenir directement auprès des intéressés.

Conclusion du chapitre

Les programmes de coopération au niveau régional ou sous-régional sont un moyen efficace de faire progresser les entreprises du secteur informel aussi bien sur le plan économique qu'organisationnel. En Afrique, la création d'un réseau entre artisans connaît à présent un début de mise en œuvre qui mérite d'être accompagné et élargi aux autres acteurs que sont, d'une part, les structures d'appui et, d'autre part, les services publics responsables de la promotion du secteur. C'est à cela que s'attellera le programme PACTE grâce à une stratégie de mise en réseau des partenaires et de transfert et d'échanges d'expériences. Jusqu'alors ce type de coopération s'est déroulé dans un cadre national et sous-régional limité. L'objectif est désormais de s'attacher à la développer dans une perspective plus large grâce à un effort plus systématique et à des moyens appropriés, y compris ceux issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

En Conclusion

Les expériences évoquées tout au long de ce document, de même que les méthodes mises au point et les outils développés relèvent, dans une large mesure, de ce que l'on pourrait appeler la première génération d'actions du BIT d'appui à l'économie informelle. Pour autant, ils nous semblent plus que jamais d'actualité et pourraient, dans le contexte actuel de l'évolution de l'économie informelle, servir de repères pour les actions futures, tant il est vrai que le chemin qui reste à parcourir dans la quête de solutions à la problématique posée par ce secteur est long et complexe.

En effet, alors que le nouveau millénaire qui démarre est plus que jamais marqué par la réalité grandissante de l'économie informelle, balayant ainsi les prévisions de ceux qui, trente plus tôt, n'y voyaient qu'un phénomène passager, appelé à disparaître rapidement, il nous a semblé important de systématiser les efforts, les outils et les méthodes déployés par le BIT en Afrique francophone pour mieux appréhender la réalité du fonctionnement de l'économie informelle, les mécanismes à la base de son expansion, ainsi que les logiques des acteurs en situation.

A présent, au moment où de nouveaux partenaires au développement font leur apparition sur le terrain de l'appui à l'économie informelle, notamment à la faveur des stratégies de lutte contre la pauvreté, au sud, après l'avoir longtemps combattu ou ignoré, les pouvoirs publics comme les partenaires sociaux se sont également engagés dans une dynamique positive de recherche de solutions concertées avec ceux qui opèrent dans l'économie informelle. Inscrit dans un tel contexte, ce document se veut une contribution utile à la prise d'action, afin que le défi du BIT d'enraciner durablement le travail décent dans l'économie informelle soit positivement relevé grâce à la contribution de tous les acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

C. Maldonado: “*Le secteur informel en Afrique face aux contraintes légales et institutionnelles*”, Genève, BIT, 1999.

C. Maldonado et B. Gaufryau: “*L'économie informelle en Afrique: structures, dynamique et politique*”, BIT, Genève, 2001.

BIT: *Travail décent et économie informelle*, CiT, 90e session, 2002, Rapport VI.

OIT: *L'avenir de l'emploi en milieu urbain*. Deuxième conférence des Nations Unies sur les établissements humains, Turin, OIT, 1996.

BIT: *Le travail dans le monde*, Genève, 1992.

Dharam Ghai: “*Croissance dans l'OCDE: Lutter contre le chômage en milieu urbain dans les pays en développement*”, Paris, 1989.

OIT: *Panorama Laboral'95*, n° 2, Oficina Regional para la América latina y el Caribe, Lima, 1996.

BIT: *Rapport préliminaire. Task Force sur le secteur informel, document de travail, ENT/ MAN*, Genève, 1997.

BIT: *Emplois, revenus et égalité, stratégie pour accroître l'emploi au Kenya*, Genève, BIT, 1975.

C. Maldonado: *Manuel méthodologique pour mener des enquêtes auprès des unités économiques informelles*, Genève, BIT, 1998. L'annexe III est entièrement consacrée à ces méthodes.

BIT: *Le dilemme du secteur non structuré, Rapport du Directeur Général*, 78° session de la Conférence internationale du Travail, Genève, BIT, 1991.

Maldonado, C., Cassehouin, C., Moustapha, DM: *Analyse des résultats de l'enquête des unités économiques du secteur informel urbain du Bénin*, BIT, Genève, 1996.

Maldonado, C. et Hurtado, M: *El sector informal en Bogotá. Una perspectiva interdisciplinaria*, OIT, MTSS, SENA, 1977.

Maldonado C.: *Analyse des résultats du recensement national des établissements économiques urbains du Bénin*, BIT, Genève, 1994.

BIT: *Stratégie de l'OIT pour l'entreprise*, Genève, 1996.

BIT: *Conditions générales pour stimuler la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises*, Conférence internationale du Travail, 85° session, Genève, 1997.

Maldonado, C.: *Apprentissage et mise en valeur des qualifications dans les petits métiers en Afrique francophone*, CIADFOR (Centre Inter-africain pour le Développement de la Formation), bulletin n°75, nov.1985.

Maldonado, C.: *Entre l'illusion de la normalisation et le laissez-faire. Vers la légalisation du secteur informel?* Genève, BIT, Revue internationale du Travail, vol.134, n° 6, 1996.

Folly Céline: *La fiscalité des activités économiques informelles au Bénin*, Genève, BIT, 1993.

BIT: *Conditions générales pour stimuler la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises*, Conférence internationale du Travail, 85° session, Genève, 1993.

Hernandez, Emile-Michel: *La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine*, Université de Lomé, 1996.

OCDE, Micro entreprise et cadre institutionnel... et C. Maldonado: Le secteur informel en Afrique face aux contraintes légales....

Maldonado Carlos, Cuvelier Benoît, Leuzinger Floriane: *Secteur informel et développement des activités. Revue des activités 1992-1994*, Genève, BIT, 1995.

Maldonado Carlos: *Orientation méthodologique pour une recherche sur les contraintes institutionnelles et légales dans le secteur dit informel*, Genève, BIT, 1990.

Maldonado C., Sethuraman S.V: *Capacité technologique dans le secteur informel*, Genève, BIT, 1994; *Tecnological capability in the informal sector*, Geneva, ILO, 1992.

Tiendrébeogo Georgette: *Le marché des produits fabriqués par les artisans: étude de faisabilité pour la création d'un système de vente*, Ouagadougou, BIT, 1995.

Maldonado, C.: *Rompre l'isolement: Une expérience d'appui aux petits producteurs urbains du Bénin*, RIT, Vol. 132, n° 2, 1993; *Building networks: An experiment in support to small urban producers in Benin*, ILR, Vol. 132, n° 2, 1993.

BIT: *Auto-promotion des artisans dans le secteur informel*, rapport de séminaire, Genève, 1994.

Maldonado, C. (Recueil fait par): *Instruments statutaires régissant quelques organisations de petits producteurs urbains*, S-INF A-9, Genève, BIT, 1994.

E. Silvestre, *Guide pratique pour la constitution d'organisations professionnelles de producteurs artisans, le cas du Burkina Faso*, Genève, BIT, 1997.

Maldonado, C.: *Les mal-aimés de l'économie urbaine s'organisent. Leçons d'un programme de l'OIT axé sur la participation au Mali, au Rwanda et au Togo*, RIT, Vol. 127 n° 1, 1989; *The underdogs of the urban economy join forces. Results of an ILO programme in Mali, Rwanda and Togo*, ILR, Vol. 128, n° 1, 1989.

Binninger, P., Maldonado, C. et Badiane, C.: *Participation et animation sociale en milieu urbain informel*, S-INF A-11, Genève, BIT, 1995.

Maldonado, C.: "S'associer pour réussir ensemble: une approche participative et intégré d'appui aux petits producteurs urbains", dans *Les orientations nouvelles de l'aide en faveur des micro-entreprises*, Paris, OCDE, 1993.

BIT: *Mutuelles et caisses d'épargne et de crédit en milieu artisanal*. Rapport de séminaire, Genève, 1994.

Viyou Georges: *Manuel d'opérations de mise en place d'une mutuelle d'épargne et de crédit*, Cotonou, Coopération suisse au développement, 1997.

Silvestre Eric, Sarr Souleymane: *Historique d'une décennie d'appui au Mali*, Genève, BIT, 1993.

Kouyaté. S; et al: *Evaluation transversale de l'action conjuguée de la FNAME et de ses partenaires dans les domaines de la promotion du secteur de l'artisanat au Mali*, Rapport final, Bamako, juillet 1999.

Michel Botzung (GRET), Anne Le Bissonnais (IRAM): *Appui et financement des micro et petites entreprises en Afrique, comparaison, analyse et perspectives*, MAE, Coopération et francophonie, 1998.

Le Brun Olivier, Kpetehoto Alain, Woillet Jean-Claude: *Appui aux petits producteurs urbains par la promotion des groupements auto-gérés au Bénin*.

Woillet Jean-Claude: *Pour une meilleure maîtrise économique et financière des associations*, Genève, BIT, 1989.

Maldonado, C.: *Self training in theory and practice: the programme to support urban informal sector enterprises in french-speaking Africa*, in *Training for Work*, ILO, Geneva, 1989.

M. Hileman and J. Tanburn: *The wheels of trade, Developing markets for business services*, Intermediate Technologie Publication, London 2000.

Travaux de H. De Soto ou encore études réalisées dans le cadre du Programme Régional d'Emploi pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (PREALC) du BIT.

Ferchiou, N.: *Micro-entreprises du secteur informel à Tunis, obstacles de caractère légal et institutionnel*, Genève, BIT, 1994.

OCDE: *Les orientations nouvelles en faveur des micro-entreprises*, Paris, 1993.

Le bureau ACTRAV du BIT a organisé en 1999 un important symposium sur *les syndicats et le secteur informel*, aboutissant à d'importantes recommandations dans ce sens. Voir également, BIT: *Les syndicats dans le secteur non structuré: quelques repères* (neuf études), Education ouvrière 1999/3, N° 116.

FNAM: Présentation de la Fédération Nationale des Artisans du Mali, Bamako, juin 1999.

OCDE: *Les orientations nouvelles de l'aide en faveur des micro-entreprises*, Paris, 1993.

Voir l'étude menée par le BIT à Dakar intitulée : "*Pour un système intégré de formation dans le secteur de l'artisanat*", publication OIT/EMAS.

DOCUMENTS DE TRAVAIL SEED

1. “Home Work in Selected Latin American Countries: A Comparative Overview” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Manuela Tomei, 2000
2. “Homeworkers in Paraguay” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), María Victoria Heikel, 2000
3. “Homeworkers in Peru” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Francisco Verdera, 2000
4. “Job Quality and Small Enterprise Development” (*Series on Job Quality in Micro and Small Enterprise Development*), 1999
5. “The Hidden MSE Service Sector: Research into Commercial BDS Provision to Micro and Small Enterprises in Viet Nam and Thailand”, Gavin Anderson, 2000
6. “Home Work in Argentina” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Elizabeth Jelin, Matilde Mercado, Gabriela Wyczykier, 2000
7. “Home Work in Brazil: New Contractual Arrangements” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Lena Lavinás, Bila Sorj, Leila Linhares, Angela Jorge, 2000
8. “Home Work in Chile: Past and Present Results of a National Survey” (*Series on Homeworkers in the Global Economy*), Helia Henríquez, Verónica Riquelme, Thelma Gálvez, Teresita Selamé, 2000
9. “Promoting Women’s Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Paula Kantor, 2000
10. “Case Study of Area Responses to Globalization: Foreign Direct Investment, Local Suppliers and Employment in Győr, Hungary” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, András Toth, 2001
11. “Local Adjustment to Globalization: A Comparative Study of Foreign Investment in Two Regions of Brazil, Greater ABC and Greater Porto Alegre” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Glaucio Arbix, Mauro Zilbovicius, 2001
12. “Local Response to Globalization: MESTA Region, Bulgaria” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Hanna Rusczyk, Ingrid Schubert, Antonina Stoyanovska, 2001
13. “Ethnic Minorities – Emerging Entrepreneurs in Rural Viet Nam: A Study on the Impact of Business Training on Ethnic Minorities”, Jens Dyring Christensen, David Lamotte, 2001
14. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Bangladesh: Factors Affecting Women Entrepreneurs in Small and Cottage Industries in Bangladesh” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Nilufer Ahmed Karim, 2001

15. “Jobs, Gender and Small Enterprises: Getting the Policy Environment Right” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Linda Mayoux, 2001
16. “Regions, Regional Institutions and Regional Development” (*Series on Globalization, Area-based Enterprise Development and Employment*), Maarten Keune, 2001
17. “ICTs and Enterprises in Developing Countries: Hype or Opportunity?”, Jim Tanburn and Alwyn Didar Singh, 2001
18. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Africa and Asia: Lessons drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Pamela Nichols Marcucci, 2001
19. “Jobs, Gender and Small Enterprises in the Caribbean: Lessons from Barbados, Suriname and Trinidad and Tobago” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Carol Ferdinand (ed.), 2001
20. “Jobs, Gender and Small Enterprises in Bulgaria” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Antonina Stoyanovska, 2001
21. “Women Entrepreneurs in Albania” (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender in Enterprises — WEDGE*), Mimoza Bezhani, 2001
22. “Ajuste Local à Globalização: um estudo comparativo do investimento estrangeiro direto no ABC e na Grande Porto Alegre” (*Série sobre Globalização, Desenvolvimento de Empresas ao Nível Local e Emprego*), Glauco Arbix, Mauro Zilbovicius, 2002
23. “Small Enterprises, Big Challenges: A Literature Review on the Impact of the Policy Environment on the Creation and Improvement of Jobs within Small Enterprises”, (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Gerhard Reinecke, 2002
24. “Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone”, Carlos Maldonado, Cheikh Badiane, Anne-Lise Miélot, 2002
27. “An Information Revolution for Small Enterprise in Africa: Experience in Interactive Radio Formats in Africa” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Mary McVay, 2002
28. “Assessing Markets for Business Development Services: What have we learned so far?” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Alexandra Overy Miehlsbradt, 2002
29. “Creating a Conducive Policy Environment for Micro, Small and Medium-Sized Enterprises in Pakistan” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Small and Medium Enterprise Development Authority of Pakistan (SMEDA), 2002
30. “Creating Market Opportunities for Small Enterprises: Experiences of the Fair Trade Movement”, Andy Redfern and Paul Snedker, 2002
31. “Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in Small Enterprises in Viet Nam” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Pham Thi Thu Hang, 2002

32. “Business Training Markets for Small Enterprises in Developing Countries: What do we know so far about the potential?” (*Series on Innovation and Sustainability in Business Support Services (FIT)*), Akiko Suzuki, 2002
33. “Organizing Workers in Small Enterprises: The Experience of the Southern African Clothing and Textile Workers’ Union” (*Series on Representation and Organization Building*), Mark Bennett, 2002
34. “Protecting Workers in Micro and Small Enterprises: Can Trade Unions Make a Difference? A Case Study of the Bakery and Confectionery Sub-sector in Kenya” (*Series on Representation and Organization Building*), Gregg J. Bekko and George M. Muchai, 2002
35. “Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in SMMEs in South Africa” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Jennifer Mollentz, 2002
36. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of Street Trading in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*) Shirin Motala, 2002
37. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Clothing Industry in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*), Mark Bennett, 2003
38. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Building Industry in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*), Tanya Goldman, 2003
39. “Organizing in the Informal Economy: A Case Study of the Minibus Taxi Industry in South Africa” (*Series on Representation and Organization Building*), Jane Barrett, 2003
40. “Rags or Riches? Phasing-Out the Multi-Fibre Arrangement”, Auret van Heerden, Maria Prieto Berhouet, Cathrine Caspari, 2003
41. “Flexibilizing Employment: An Overview”, Kim Van Eyck, 2003
42. “Role of the Informal Sector in Coping with Economic Crisis in Thailand and Zambia”, Gerry Finnegan and Andrea Singh (eds.), 2004
43. “Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in a Global Economy” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), John Humphrey, 2003
44. “Participation in Global Value Chains as a Vehicle for SME Upgrading: A Literature Review” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Cathrine Caspari, 2003
45. “Local Implementation of Quality, Labour and Environmental Standards: Opportunities for Upgrading in the Footwear Industry” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Lizbeth Navas-Alemán and Luiza Bazan, 2003
46. “Industrial Renewal and Inter-firm Relations in the Supply Chain of the Brazilian Automotive Industry” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Anne Caroline Posthuma, 2003 (forthcoming)
47. “The Competitive Advantage of Buying Networks in Wood Products Value Chains” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Jeff Readman, 2003 (forthcoming)

48. “High Road Upgrading in the ‘Third Italy’: Lessons for Integrated Small Enterprise Development and Good Labour Conditions in Developing Countries” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Alberto Criscuolo, 2003 (forthcoming)
49. “Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Music Industry” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Cecile Lambert, 2003
50. “Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Ethno-tourism Industry” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Steven Bolnick, 2003
51. “Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: Crafts and Visual Arts” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), The Trinity Session, 2003
52. “Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Performing Arts and Dance” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Annabell Lebethe, 2003
53. “Promoting the Culture Sector through Job Creation and Small Enterprise Development in SADC Countries: The Film and Television Industry” (*Series on Upgrading in Small Enterprise Clusters and Global Value Chains*), Avril Goffe and Natalie Jacklin, 2003
54. “Promouvoir un environnement de développement des micro et petites entreprises guinéennes favorable à la création d’emplois décents” (Série Cadre stratégique favorable à l’emploi dans les petites entreprises), Moussa Kourouma, 2003
55. “Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in Micro and Small Enterprises in Tanzania” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*) Paul Tibandebage, Samuel Wangwe, Moses Msuya, Darlene Mutalemwa, 2003
56. “Public Policy and Employment in Micro and Small Enterprises in Peru” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Juan Chacaltana, 2003
57. “Business Centres for Small Enterprise Development: Experiences and Lessons from Eastern Europe”, Merten Sievers, Klaus Haftendorn, Astrid Bessler, 2003
58. “Promoting Female Entrepreneurship in Mauritius: Strategies in Training and Development”, (*Series on Women’s Entrepreneurship Development and Gender Equality — WEDGE*), Patricia Day-Hookoomsing and Vedna Essoo, 2003
59. “Facilitating Youth Entrepreneurship, Part I: An analysis of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education”, Klaus Haftendorn, Carmela Salzano, 2003
59. “Facilitating Youth Entrepreneurship, Part II: A directory of awareness and promotion programmes in formal and non-formal education”, Klaus Haftendorn, Carmela Salzano, 2003 (forthcoming)
60. “Organizing in South Africa’s Informal Economy: An Overview of Four Sectoral Case Studies” (*Series on Representation and Organization Building*), Tanya Goldman, 2003

61. “Creating a Conducive Policy Environment for Employment Creation in MSEs in Chile” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Carolina Flores, 2003
62. “Quels facteurs influencent la croissance et l’emploi décent dans les petites entreprises en Guinée?” (*Série Cadre stratégique favorable à l’emploi dans les petites entreprises*), Moussa Kourouma, 2004 (à paraître)
63. “Impact of National Policy and Legal Environments on Employment Growth and Investment in Micro and Small Enterprises. A comparative study of 2,730 MSEs in Chile, Guinea, Pakistan, Peru, South Africa, Tanzania and Viet Nam” (*Series on Conducive Policy Environment for Small Enterprise Employment*), Jens Dyring Christensen and Micheline Goedhuys, 2004 (forthcoming)

