



ada

Appui au Développement Autonome

**LES PETITES ENTREPRISES
EN EXPANSION EN AFRIQUE :**

**PROFILS DES ENTREPRENEURS, MODELES DE CROISSANCE
ET DEFIS A RELEVER**

**Editorial**

ADA – Appui au Développement Autonome
39, rue Glesener
L-1631 Luxembourg
Tel.: +352 45 68 68 1
Fax: +352 45 68 68 68
www.ada-microfinance.org
RCS Luxembourg F 199
CCPL IBAN LU64 1111 1189 2705 0000

Crédits photo

Couverture : © ADA / Felix Sorger
Copyright : © ADA, May 2016

TABLE DES MATIERES

LISTE DES GRAPHIQUES	4
RESUME EXECUTIF	5
1. Introduction	7
2. Méthodologie.....	8
1. Définition des MPME.....	8
2. Méthodes d'échantillonnage et d'enquête.....	10
a) Ethiopie.....	10
b) Kenya	10
c) Madagascar.....	10
3. Contextes locaux.....	11
1. La situation économique	11
2. Le secteur des MPME	12
3. Le secteur financier	14
4. Les petites entreprises en expansion	15
1. Profils sociodémographiques des entrepreneurs.....	15
2. Caractéristiques des entreprises.....	20
3. Les modèles de croissance.....	23
4. Utilisation des services financiers	28
5. Les besoins en services non-financiers	32
6. Facteurs de succès et défis.....	32
5. Conclusions et recommandations.....	35

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1. Classification des MPME en fonction du nombre d'employés, de la valeur nette et du chiffre d'affaires	9
Figure 2. Répartition hommes/femmes par pays	15
Figure 3. Age au moment de l'enquête et au lancement de l'activité	15
Figure 4. Niveau d'éducation par sexe et par pays.....	16
Figure 5. Nombre d'employés en fonction du niveau d'éducation	17
Figure 6. Statut marital par pays	18
Figure 7. Activité du conjoint	18
Figure 8. Secteur d'activité.....	20
Figure 9. Type de comptabilité et personne responsable	21
Figure 10. Age de l'entreprise et évolution.....	23
Figure 11. Ressources financières utilisées pour lancer l'activité.....	23
Figure 12. Croissance du nombre d'employés.....	24
Figure 13. Nombre moyen d'emplois créés par secteur et par pays	24
Figure 14. Nombre moyen d'employés familiaux et non-familiaux	25
Figure 15. Principaux facteurs ayant permis la croissance de l'activité.....	26
Figure 16. Principales difficultés pour continuer à croître	26
Figure 17. Relation avec l'IMF.....	29
Figure 18. Croissance de la taille des prêts	29
Figure 19. Utilisation du premier prêt	31
Figure 20. Utilisation du prêt futur	31

RESUME EXECUTIF

En Afrique subsaharienne comme ailleurs, les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) jouent un rôle crucial pour le développement économique et la création d'emplois. Néanmoins, le secteur peine à atteindre pleinement son potentiel en raison de toute une série de difficultés parmi lesquels l'accès limité aux services financiers, mais également parce qu'il existe un manque plus général de connaissance et de compréhension de ce segment de l'économie. Afin de mieux répondre aux besoins des MPME, une première étape devrait donc consister à identifier les profils, les schémas de croissance, les facteurs de succès et les difficultés rencontrées par les entrepreneurs qui sont parvenus à transformer leur microentreprise en petite ou moyenne structure.

Dans la mesure où les microentreprises tendent à recourir aux institutions de microfinance (IMF) pour accéder aux services financiers, cette étude s'est appuyée sur cinq IMF en Ethiopie, au Kenya et à Madagascar pour identifier un total de 83 propriétaires de petites entreprises en expansion ; des entretiens individuels ont ensuite été menés avec ces entrepreneurs afin de mieux comprendre leur parcours. Les principales conclusions de l'étude sont les suivantes:

- Les propriétaires de petites entreprises en expansion incluent à la fois **des hommes et des femmes**, cependant les femmes se distinguent par un plus haut niveau d'éducation en moyenne et par un âge plus élevé au démarrage de leur activité. Cela pourrait impliquer que le **niveau d'éducation est plus déterminant pour la réussite des femmes entrepreneurs** que pour les hommes, et que la charge des tâches domestiques et familiales retarde l'engagement des femmes dans une activité entrepreneuriale.
- La plupart de ces entrepreneurs sont mariés, et une grande partie d'entre eux bénéficient de **l'appui de leur conjoint**, qui travaille directement dans l'entreprise. Toutefois, ces petites entreprises en expansion se caractérisent par **une faible part de membres de la famille** parmi l'ensemble des employés au moment de l'étude, ce qui montre que les microentreprises qui ont changé d'échelle sont aussi celles qui se sont ouvertes aux compétences extérieures et qui ne se sont pas appuyées sur l'entourage familial uniquement.
- Avoir des personnes à charge peut ralentir la croissance de l'entreprise pour certains, toutefois la plupart des entrepreneurs ont **une famille, des enfants et/ou des personnes à charge**, ce qui ne semble donc **pas inconciliable avec la gestion et la croissance d'une activité entrepreneuriale**.
- Etant donné qu'aucun entrepreneur enquêté n'est analphabète, un niveau d'éducation minimum semble nécessaire pour être capable de faire croître son activité. Si les entrepreneurs les plus éduqués ne sont pas nécessairement ceux qui gèrent les plus grosses entreprises en termes de capital, il existe malgré tout une **corrélation positive entre le niveau d'éducation et la taille de l'activité ainsi que la croissance du nombre d'employés**.
- La majorité des entrepreneurs enquêtés ont eu une **expérience professionnelle préalable** au démarrage de leur activité actuelle, que cela soit en tant que salarié dans le même secteur ou en tant que gestionnaire d'une autre activité ; par conséquent, une telle expérience peut être tout aussi déterminante et/ou complémentaire au niveau d'éducation pour la croissance de leur entreprise.
- En termes de gestion, toutes les petites entreprises en expansion de l'étude sont **gérées par leurs propriétaires**, qui ne semblent pas prêts à déléguer cette tâche à d'autres personnes. La plupart de ces entreprises sont **déclarées**, avec quelques différences entre les pays en raison des diverses législations nationales. Si tous les entrepreneurs tiennent une **comptabilité**, celle-ci n'est pas toujours électronique ou n'implique pas systématiquement un comptable professionnel.

- Une grande partie des entrepreneurs enquêtés mènent **plusieurs activités en même temps**, la plupart du temps avec une seule et même entreprise enregistrée, mais parfois avec plusieurs structures qui ne sont pas toujours déclarées.
- Les entrepreneurs enquêtés ont **lancé leur activité avec leurs propres économies**, et si certains d'entre eux ont bénéficié d'un soutien financier familial, tous ont fait face à de sérieuses difficultés d'accès au financement pour la phase de lancement en raison des exigences de garantie. Ils n'ont pu accéder au microcrédit qu'après quelques années d'activité.
- **Les modèles de croissance sont divers**: certaines microentreprises ont commencé à croître dès leur lancement tandis que d'autres ont mis quelques années; certaines ont bénéficié d'une croissance régulière et continue alors que d'autres ont connu des périodes de fluctuation. Néanmoins, **tous les entrepreneurs enquêtés restent orientés croissance**.
- Les facteurs déterminants de la croissance de leur activité sont, d'après les entrepreneurs enquêtés, **leur caractère et état d'esprit**, en particulier la capacité de travail, la persévérance, l'adaptabilité et la réactivité, ainsi que **l'accès au financement**. En Ethiopie, l'accès à des espaces de travail et à des locaux, facilité par la politique nationale, a également joué un grand rôle pour les microentreprises du secteur manufacturier.
- Aujourd'hui, la plupart des entrepreneurs affirment que **l'accès au financement demeure crucial pour continuer à croître**, mais une grande partie d'entre eux rencontrent toujours des difficultés pour obtenir les montants dont ils ont besoin, principalement à cause des exigences de garantie. Les temps de traitement sont également considérés comme trop longs. Une solution trouvée par des entrepreneurs kenyans consiste à contracter plusieurs prêts à la fois auprès de différentes institutions, mais aussi parfois auprès de la même, ce qui semble inefficace et risqué. Un manque de produits financiers adaptés aux MPME apparaît clairement, étant donné que ni les IMF ni les banques ne sont en mesure de répondre à leurs besoins.
- A propos des services financiers en général, **les besoins financiers des entrepreneurs évoluent et deviennent de plus en plus sophistiqués** au fil de la croissance de leur activité: en particulier, un compte d'épargne, un compte courant et une solution de paiement électronique deviennent nécessaires. Or, les institutions de microfinance offrent rarement ce type de service. Cela amène les entrepreneurs à recourir à différents types de prestataires pour les services financiers autres que le crédit, tels que les fournisseurs de solution Mobile Banking à Madagascar ou les banques commerciales en Ethiopie, tandis que les crédits restent contractés auprès des IMF.
- Un autre défi rencontré par les entrepreneurs est la **concurrence locale**, notamment celle provenant du **secteur informel** : par conséquent, le passage au secteur formel est non seulement déterminant pour les petites entreprises en expansion elles-mêmes afin de bénéficier de divers avantages tels qu'une meilleure image et un accès facilité aux fournisseurs, aux clients et aux services publics, mais cela l'est également pour leurs concurrents quelle que soit leur taille, afin d'éviter les distorsions de marché.
- **Le besoin en services non-financiers apparaît secondaire** par rapport au besoin de services financiers. Lorsqu'il y en a, les besoins non-financiers mentionnés concernent les formations techniques et/ou managériales et la création de liens avec le marché. Toutefois, certains entrepreneurs n'ont pas connaissance des agences ou organisations qui offrent ce type de services. Davantage de cohérence et d'innovation dans les partenariats, par exemple entre fournisseurs de services financiers et non-financiers ou entre organismes publics et privés, permettrait sans doute de faire bénéficier davantage d'entrepreneurs de ce type de services.

1. INTRODUCTION

Les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) jouent un rôle majeur dans la croissance économique et le développement de nombreux pays, notamment parce qu'elles constituent souvent les principaux employeurs. En ce qui concerne l'Afrique, d'après les Perspectives Economiques Régionales du Fonds Monétaire International parues en avril 2015, l'Afrique subsaharienne deviendra la première source de nouveaux entrants sur le marché du travail mondial d'ici 20 ans. Par conséquent, il semble crucial de s'intéresser davantage aux MPMEs et en particulier à ce qui favorise ou freine leur croissance, afin d'assurer les conditions de leur viabilité et leur capacité à absorber cette nouvelle main d'œuvre.

L'un des obstacles identifiés que rencontrent les MPME pour accélérer leur croissance est l'accès aux services financiers: alors que les besoins financiers des petites entreprises en expansion sont souvent trop restreints pour les banques, qui sont alors réticentes à servir ce segment de la clientèle, ces besoins peuvent être ou devenir au contraire trop importants pour les institutions de microfinance, qui sont parfois contraintes en termes de plafond de crédit, ou peu habituées à servir ce type de clients.

Néanmoins, ces petites entreprises en expansion démarrent généralement en tant que microentreprises et sont par conséquent susceptibles de recourir aux IMF, au moins dans un premier temps. Ainsi, même si les petites entreprises en expansion représentent souvent une minorité dans le portefeuille des IMF, qui tendent plutôt à se concentrer sur les microentreprises, s'appuyer sur les IMF peut aider à mieux identifier les profils de ces entrepreneurs à potentiel, permettre de comprendre leur schémas de croissance et leurs besoins, et ainsi alimenter la réflexion sur le chaînon manquant en termes de services financiers et non-financiers.

Partant de ce constat, cette étude consiste à analyser un échantillon de petites entreprises en expansion, définies comme des microentreprises ayant changé d'échelle pour devenir petites ou moyennes structures, identifiées au sein des portefeuilles de clients de cinq IMF partenaires dans trois pays d'Afrique de l'est. Plus spécifiquement, l'objectif est d'examiner les profils et parcours des entrepreneurs, d'identifier les secteurs d'activité plus propices à la croissance, d'apprendre davantage sur les difficultés et obstacles rencontrés par ces entrepreneurs au cours de leur processus de croissance, et de définir leur besoins en termes financiers et non-financiers. Sur la base de ces informations, l'étude vise à aboutir à des recommandations générales destinées aux fournisseurs de services financiers et non-financiers, aux organismes d'appui locaux et internationaux et à toute autre partie prenante du secteur des MPME en Afrique.

Ce rapport se base sur trois études indépendantes menées en 2017 en Ethiopie, au Kenya et à Madagascar, qui ont constitué un travail préparatoire à la Semaine Africaine de la Microfinance 2017 organisée par ADA à Addis Abeba. Après avoir introduit les méthodologies adoptées dans chaque pays, le rapport présente les contextes locaux dans lesquels les MPME évoluent, détaille l'analyse des caractéristiques et modèles de croissance des petites entreprises en expansion étudiées, et se termine par des recommandations.

Ce rapport s'inscrit en complémentarité avec l'étude similaire menée par CFI (Center for Financial Inclusion at Accion) parue en 2016, qui s'intéresse à trois pays d'Amérique Latine.

2. METHODOLOGIE

Ce rapport se base sur trois études indépendantes menées en 2017 par des consultants locaux en Ethiopie, au Kenya et à Madagascar. Les trois consultants ont reçu les mêmes termes de référence pour mener leurs recherches, toutefois, des méthodologies spécifiques ont été adoptées dans chaque pays afin de s'adapter aux contextes locaux, notamment en termes de définition des MPME et de méthode d'échantillonnage.

1. Définition des MPME

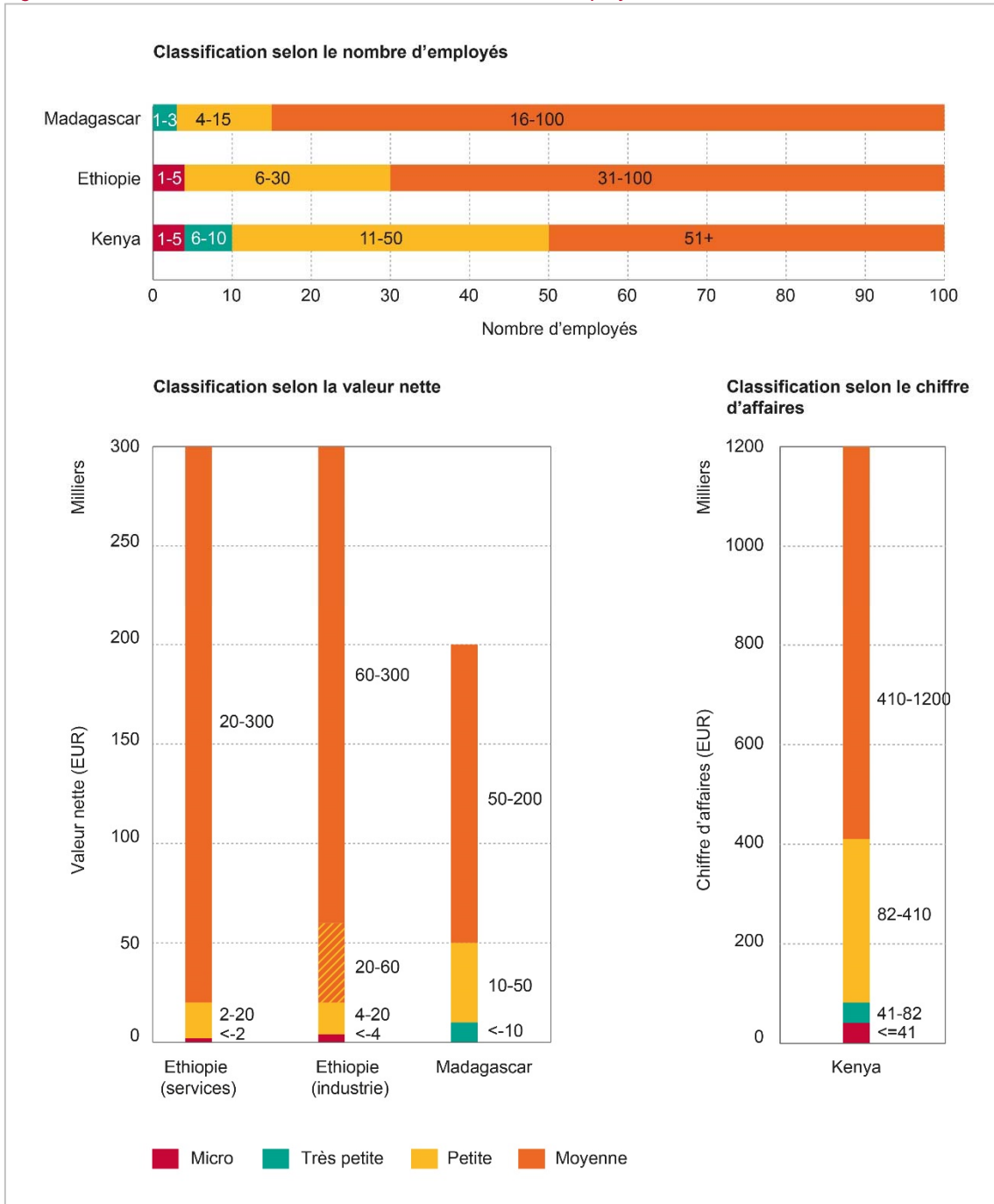
Définir la population cible de l'étude s'est avéré délicat dans la mesure où il existe des différences significatives de définition des MPME selon les pays, sans compter que plusieurs définitions existent parfois au sein d'un même pays. En Ethiopie par exemple, la Banque de Développement nationale distingue les secteurs des services et de l'industrie et fixe des critères spécifiques pour chaque secteur. Au Kenya, la définition gouvernementale est différente de celle utilisée par les banques. A Madagascar, il n'existe pas de classification commune des micro, petites et moyennes entreprises, puisque le cadre fiscal fixe un seuil en termes de chiffre d'affaires pour définir les PME, qui diffère de la définition adoptée par la Politique Nationale de Promotion des PME. De plus, selon le pays, soit la valeur nette soit le chiffre d'affaires est utilisé comme critère de classification des MPME. Enfin, si le Kenya distingue quatre catégories, l'Ethiopie et Madagascar en définissent trois, la plus petite étant les microentreprises en Ethiopie et les très petites entreprises à Madagascar. Par conséquent, dans le cadre de cette étude, certains choix méthodologiques ont été effectués :

- La définition choisie en Ethiopie est un compromis entre celles utilisées dans la Stratégie Nationale de Développement des Micro et Petites Entreprises, et par la Banque de Développement pour les moyennes entreprises;
- La définition choisie au Kenya est un compromis entre la définition utilisée par l'IMF enquêtée et celle fixée par la Banque Centrale kenyane;
- La définition choisie à Madagascar est un compromis entre celles utilisées par le cadre fiscal et dans la Politique Nationale de Promotion des PME.

La diversité des définitions choisies est illustrée par la Figure 1.

Ces choix méthodologiques sont nécessairement arbitraires, mais ils sont aussi révélateurs du manque d'attention et/ou de coordination entre les agences, organisations et prestataires de services qui appuient les MPME. Sans une définition claire et commune de ce segment, concevoir des politiques pertinentes et assurer leur cohérence avec les actions menées par les autres parties prenantes telles que les fournisseurs de services financiers et non-financiers reste difficile, tandis que les MPME sont mal servies.

Figure 1. Classification des MPME en fonction du nombre d'employés, de la valeur nette et du chiffre d'affaires



¹ Pour l’Ethiopie, les entreprises du secteur de l’industrie avec une valeur nette comprise entre EUR 20 001 et 60 000 sont classées comme petites si elles ont moins de 31 employés et comme moyennes si elles en ont 31 ou plus.

2. Méthodes d'échantillonnage et d'enquête

La stratégie adoptée dans cette étude a consisté à s'appuyer sur des IMF dans chaque pays afin d'identifier et analyser des groupes de petites entreprises en expansion, définies comme des entreprises ayant démarré en tant que microentreprises depuis au moins trois ans et devenues très petites, petites ou moyennes entreprises au moment de l'enquête².

Les IMF participantes devaient remplir plusieurs critères, en particulier :

- délivrer des microcrédits depuis plus de 8 ans;
- servir plus de 10 000 clients;
- offrir des services financiers diversifiés (épargne, assurance, etc.);
- démontrer de bonnes performances financières (en termes de ROA, ROE, PAR);
- offrir des crédits de plus de USD 5000 à au moins 35 clients.

a) Ethiopie

L'étude menée en Ethiopie s'est basée sur trois IMF différentes, Addis Credit and Saving Institution (AdCSI- 292 080 clients), Vision Fund MFI (110 027 clients) et Agar MFI (11 160 clients). Si Agar vise spécifiquement le chaînon manquant avec le plus haut montant de crédit moyen, AdCSI appuie à la fois les micro et petites entreprises, tandis que Vision Fund se focalise en priorité sur les microentreprises à potentiel de croissance. Un total de 140 PME (50 de AdCSI, 50 de Agar et 40 de Vision Fund) ont été sélectionnées aléatoirement dans les portefeuilles des IMF. Les 140 PME ont ensuite été contactées par téléphone pour s'assurer de leur correspondance aux critères et pour avoir leur accord pour un entretien. L'échantillon final comportait 45 PME.

b) Kenya

Au Kenya, l'étude s'est appuyée sur un seul fournisseur de microcrédits, Sidian Bank, qui servait 18 500 clients au moment de l'étude, dont 22% de PME, le reste étant constitué de microentreprises. Par rapport aux IMF des autres pays, Sidian Bank débourse des montants de crédits plus importants relativement au PIB par tête (Table 1). Le manque de données précises rendant impossible l'échantillonnage aléatoire, la méthode d'échantillonnage choisie a consisté à faire présélectionner des clients par six agences de l'institution pour vérifier ensuite leur correspondance aux critères. L'échantillon final comportait 22 clients.

c) Madagascar

L'étude à Madagascar s'est basée sur la principale IMF du pays, ACEP Madagascar, qui sert 15 000 clients à travers deux guichets, l'un dédié aux PME et l'autre aux très petites entreprises. ACEP a fourni une liste de clients qui ont démarré comme micro et sont devenus PME, qui remboursaient au moment de l'enquête des crédits de plus de EUR 2254, et qui ont reçu au moins cinq prêts. 50 clients ont été sélectionnés aléatoirement dans cette liste, dont 16 ont accepté d'être interviewés.

L'enquête a mobilisé des méthodes qualitatives: des entretiens structurés ont été conduits avec les entrepreneurs sur la base de questionnaires similaires dans les trois pays, incluant des questions ouvertes et

² La définition de petite entreprise en expansion dans cette étude diffère de la définition des „small and growing businesses (SGB)“ adoptée par le réseau ANDE (Aspen Network of Development Entrepreneurs), réseau d'organisations qui promeuvent l'entrepreneuriat dans les marchés émergents. Pour ANDE, les SGB sont des entreprises de 5 à 250 employés qui ont un potentiel et une ambition de croissance important.

fermées sur la vie personnelle et familiale des entrepreneurs, leur activité, leur utilisation de services financiers et non-financiers et leur vision et perspectives pour le futur.

Table 1. Description des IMF par pays

Pays	IMF	Nombre de clients	Population cible	Crédit moyen (EUR)	Crédit moyen (% du PIB/tête 2016)	Nombre d'entretiens
Ethiopie	AdCSI	292 080	Micro et PME	326	43%	16
	Vision Fund	110 027	Microentreprises	154	20%	15
	Agar	11 160	PME	726	95%	14
Kenya	Sidian Bank	18 500	Micro et PME	4372	123%	22
Madagascar	ACEP	15 000	Micro et PME	334	89%	16

3. CONTEXTES LOCAUX

L'un des facteurs déterminants du développement et de la croissance des MPME est l'environnement dans lequel elles évoluent, qu'il s'agisse de la situation économique, de la législation ou des politiques spécifiques, ou encore du secteur financier. Dans le cas de cette étude, les contextes locaux des trois pays est-africains diffèrent sur plusieurs points.

1. La situation économique

La situation économique varie considérablement d'un pays à l'autre: l'Éthiopie est devenue l'une des cinq économies les plus dynamiques du monde, avec un taux de croissance compris entre 8 et 11% depuis plus d'une décennie. Alors que le Kenya est resté pendant des années la plaque tournante économique et financière de l'Afrique de l'Est, l'Éthiopie l'a récemment devancé. Si le taux de croissance du PIB kenyan atteignait 5 % au cours des huit dernières années, il a ralenti pour s'établir à 4,7 % au premier trimestre de 2017, en partie en raison de la forte inflation due à la sécheresse et d'une baisse des investissements étrangers due aux craintes d'instabilité politique liées aux prochaines élections. A Madagascar, la situation est plus préoccupante dans la mesure où le pays traverse une grave crise politique et économique depuis 2009, qui a entraîné un fort ralentissement de la croissance (7,1% en 2008 contre 3% environ de 2012 à 2015, pour une projection de 4,5% en 2017). Les problèmes de gouvernance et la réduction des financements du développement pendant la crise ont enrayé la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et l'amélioration des conditions de vie des populations.

En ce qui concerne les secteurs économiques, les contextes sont plus homogènes: dans les trois pays, l'agriculture emploie la majeure partie de la population active, avec des parts respectives de 75% au Kenya et à Madagascar et 73% en Ethiopie ; elle reste toutefois caractérisée par une faible productivité, avec des

contributions au PIB de 32% au Kenya, 25% à Madagascar et 37% en Éthiopie. Cela s'explique par plusieurs facteurs, dont les variations et les chocs climatiques qui affectent les trois pays, et la prédominance de l'agriculture de subsistance, même si certains produits sont destinés à l'exportation tels que le café, le thé et les fleurs au Kenya, le café en Éthiopie, ou encore la vanille et les crevettes à Madagascar. Le secteur des services reste le principal contributeur au PIB dans les trois pays, le tourisme y jouant un rôle important, tandis que l'industrie y est le plus faible, avec des taux respectifs de 16% à Madagascar et en Éthiopie et 18% au Kenya. A propos de ce secteur plus précisément, l'industrie minière et le textile prédominent à Madagascar et au Kenya, tandis que la construction l'emporte en Éthiopie.

Néanmoins, en dépit de sa faible contribution au PIB, l'industrie est considérée comme un secteur clé pour favoriser le développement économique, en particulier en Éthiopie, où l'industrie est au cœur des stratégies et plans de développement récents, et où les MPME sont vues comme l'épine dorsale de la transition vers une société industrielle.

2. Le secteur des MPME

Comme dans de nombreux autres pays, les MPME jouent un rôle clé dans le développement économique et la création d'emplois dans les trois contextes étudiés. Cependant, dans ces pays, la plupart des MPME font partie du secteur informel, ce qui rend l'estimation de leur nombre difficile, d'autant plus qu'il n'existe pas de définition claire et unique de ce segment dans aucun de ces pays.

En ce qui concerne l'environnement des affaires, le Kenya obtient un score bien meilleur que les deux autres pays dans l'indice de facilité à faire des affaires de la Banque mondiale (Ease of Doing Business Index), avec un classement de 80 sur 190 dans l'indice 2018, tandis que l'Éthiopie occupe la 161^{ème} place et Madagascar la 162^{ème}. Néanmoins, il subsiste des obstacles à l'entrepreneuriat dans chaque pays. Si l'obtention d'un crédit semble beaucoup plus facile au Kenya que dans les deux autres pays, puisque le Kenya se situe au 29^{ème} rang sur cette question, l'insuffisance des capitaux, l'accès limité aux marchés, la faiblesse des infrastructures, l'inadéquation des connaissances et des compétences, la corruption et un environnement réglementaire défavorable entravent toujours le développement et la croissance des MPME kenyanes. L'infrastructure et l'environnement réglementaire semblent également être les principaux obstacles à Madagascar, qui se classe très bas en matière d'approvisionnement en électricité, de mise en œuvre des contrats ou de gestion des permis de construire. En Éthiopie, le manque d'accès à un financement adéquat apparaît comme le facteur le plus contraignant de la croissance des MPME, l'Éthiopie se classant au 173^{ème} rang sur cette question dans le rapport de 2018. Ce résultat est cohérent avec celui du rapport de l'Enquête sur les entreprises 2015 de la Banque mondiale, selon lequel 40 % des entreprises interrogées ont mentionné l'accès au crédit comme une contrainte majeure, la conséquence étant que seules 33 % d'entre elles ont un prêt bancaire.

Pour cette raison, les gouvernements respectifs ont récemment mis en œuvre certaines mesures pour améliorer l'environnement des affaires et les conditions dans lesquelles évoluent les MPME. Le bon score kenyan en matière de facilité à faire des affaires peut s'expliquer en particulier par des mesures juridiques qui facilitent le démarrage d'une entreprise, avec notamment moins d'exigences et l'élimination de certains frais. Le gouvernement kenyan a également mis en place une législation favorisant les produits locaux dans les projets publics et a instauré une politique "Acheter Kenya, Construire Kenya" dans les marchés publics. Il promeut les petites et moyennes entreprises manufacturières, et envisage également de créer des groupements de PME. Cependant, le gouvernement kenyan considère que son rôle de soutien aux MPME se limite à améliorer l'environnement des affaires, et évite toute intervention directe dans le secteur financier. Si le programme

d'approfondissement du secteur financier (FSD) vise à faciliter l'accès aux services financiers pour les ménages à faible revenu et les petites entreprises, seuls des projets de recherche visant à mieux comprendre le marché financier des PME ont été mis en œuvre jusqu'à présent. De la même manière, en 2010, le Trésor kenyan a lancé un programme spécial pour les PME intitulé MSE Fund, qui consistait en une ligne de crédit dédiée aux banques commerciales désireuses d'accorder des prêts aux PME et qui comportait un volet de renforcement des capacités pour les banques participantes. Toutefois, aucun nouveau prêt n'a été déboursé depuis 2012.

Au-delà du gouvernement, les autres principales parties prenantes du secteur des MPME au Kenya sont la SFI, qui fournit des lignes de crédit aux banques commerciales qui prêtent aux PME, USAID, qui gère le plus grand système de garantie de crédit au Kenya, ainsi que d'autres bailleurs de fonds internationaux tels que la BEI, Proparco, FMO, SIDA, etc.

En Éthiopie, la première Stratégie Nationale de Développement des Micro et Petites Entreprises a été lancée en 1997 et visait à renforcer la collaboration entre PME ainsi qu'à assurer des conditions favorables à leur évolution en moyennes ou grandes entreprises. Elle a été suivie par plusieurs plans de réduction de la pauvreté et de développement économique (PASDEP, GTP I et GTP II) qui s'appuyaient fortement sur les PME. Dans le cadre du PASDEP (Plan de développement accéléré et durable pour mettre fin à la pauvreté) qui s'est étendu de 2005 à 2010, les MPME ont bénéficié de formations en gestion des entreprises, d'ateliers sur l'entrepreneuriat et la production, et de services améliorés d'aide au développement des entreprises. Contrairement au Kenya, les MPME ont également bénéficié d'un soutien financier public direct: dans le cadre du GTP I (Growth and Transformation Plan, 2010-2015), 16,4 millions ETB (689 000 USD) ont été décaissés sous forme de prêts aux MPME, ce qui aurait créé plus de 7 millions d'emplois. GTP II (2016-2020) se concentre toujours sur les MPME en mettant davantage l'accent sur l'industrie manufacturière, l'amélioration de la productivité et de la compétitivité, et prévoit de verser 21 milliards ETB (904 millions USD) sous forme de prêts aux MPME par l'intermédiaire des IM, afin de créer environ 8,4 millions d'emplois.

Dans un souci de cohérence avec le GTP I, la Stratégie Nationale de Développement des Micro et Petites Entreprises a été révisée en 2011, et différents organismes assurent l'appui aux MPME; cet appui consiste à fournir des espaces de travail, à favoriser l'accès au marché, à faciliter l'accès au crédit grâce à des offres de garantie, et à offrir des formations et services d'aide au développement des entreprises pour favoriser le développement industriel.

Le gouvernement fédéral éthiopien apparaît ainsi comme le principal acteur appuyant les MPME, tandis que les autres parties prenantes sont les agences gouvernementales et les centres d'enseignement et de formation professionnels techniques, qui coopèrent pour offrir des programmes de soutien.

En ce qui concerne Madagascar, il existe également une politique nationale de promotion des PME qui se concentre sur trois grands thèmes: l'accès à l'information, l'accès à la formation et un cadre juridique et administratif adéquat. Toutefois, cette politique semble privilégier le soutien aux PME de plus grande envergure et ne pas être adaptée aux besoins des microentreprises. Les MPME malgaches peuvent également bénéficier de l'appui d'autres acteurs, tels que des organisations intermédiaires de soutien aux entreprises (associations professionnelles, chambres de commerce, centres de formation) ou des sociétés de conseil privées, mais alors que les premières manquent souvent de ressources pour répondre aux besoins des MPME, les secondes pratiquent parfois des prix trop élevés. D'autre part, le Ministère des Finances a créé des Centres de Gestion Agréés afin de favoriser la formalisation des MPME, et quelques incubateurs ont également lancé leurs activités ; toutefois ces initiatives sont récentes et doivent encore démontrer leur efficacité.

3. Le secteur financier

Au Kenya, le secteur bancaire est composé de 41 banques commerciales, d'un établissement de crédit hypothécaire, de 13 banques de microfinance, de 8 bureaux de représentation de banques étrangères, de 18 sociétés de transfert d'argent et de 3 bureaux de crédit. Le secteur financier non bancaire est composé d'environ 25 IMF offrant uniquement des crédits et 176 organisations coopératives d'épargne et de crédit (SACCO) agréées. Les banques sont réglementées par la Banque Centrale du Kenya, les SACCO sont réglementées par l'Autorité de Régulation SACCO tandis que les IMF offrant uniquement des crédits ne le sont pas. Les opérateurs de réseaux mobiles sont également devenus des acteurs importants du secteur financier, puisqu'ils offrent des solutions de paiement et servent de canal de distribution pour les prêts et les produits d'épargne en partenariat avec les banques commerciales. Ils relèvent de la réglementation de la Banque centrale et de l'Autorité des communications du Kenya. En 2015, trois banques commerciales kényanes ont rencontré des difficultés, ce qui a entraîné une crise de liquidité et a amené la promulgation d'une nouvelle législation en 2016 qui plafonne les taux d'intérêt des prêts. L'une des conséquences fut la forte contraction du crédit dans l'économie, alors que les PME étaient déjà mal desservies par les banques commerciales.

En Ethiopie, le secteur financier est dominé par le secteur bancaire, qui représente 76% du total des capitaux, suivi par les IMF avec 15%, et les compagnies d'assurance et de leasing avec 9%. Le secteur bancaire se compose d'une banque de développement, d'une banque commerciale publique et de 16 banques commerciales privées, tandis que 35 IMF, dont 5 sont affiliées au gouvernement régional, dominent le marché et représentent 84% du capital total. Parce que le gouvernement éthiopien reconnaît que l'accès au crédit est crucial pour les MPME, ces 5 IMF sont censées jouer un rôle prépondérant dans l'octroi de crédits aux MPME dans leurs régions respectives, et un fonds régional de garantie de crédit a été créé avec elles pour s'attaquer aux problèmes de garanties. Néanmoins, les IMF sont confrontées à un certain nombre de défis, en particulier un accès limité au financement, des coûts opérationnels élevés et des capacités de gestion limitées.

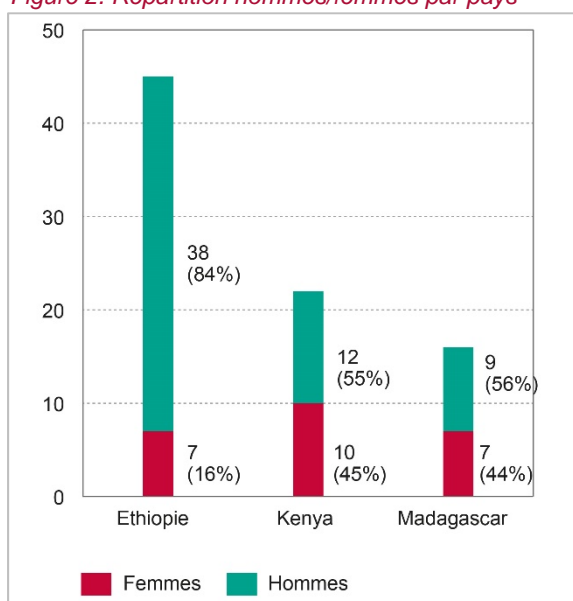
A Madagascar, en 2015, les 11 banques commerciales privées représentaient 76,2% du capital total, tandis que les 25 IMF existantes représentaient 4,3%. Cinq IMF concentrent la majeure partie des activités de microfinance dans le pays, avec 75 % du portefeuille total de prêts. La plupart des IMF sont organisées en coopératives et sont classées en trois catégories selon la loi, qui définit les opérations autorisées pour chaque catégorie. Les IMF malgaches sont réglementées par la Commission de Supervision Bancaire et Financière de la Banque Centrale. Malgré la crise, le secteur bancaire est resté fort, liquide et rentable. En revanche, les IMF malgaches ont davantage souffert et demeurent fragiles, notamment en raison de leur petite taille et d'une mauvaise gouvernance. Au cours des dernières années, la part des créances irrécouvrables n'a cessé d'augmenter, ce qui a conduit les IMF à ralentir l'octroi des crédits. Enfin, d'autres institutions financières cherchent à solutionner les problèmes d'exigence de garanties pour les MPME, telles que le Fonds de garantie malgache, ou à combler le manque de fonds propres, comme la Société nationale d'acquisition, mais ces facilités ne sont pas reconnues et sont sous-utilisées.

4. LES PETITES ENTREPRISES EN EXPANSION

Les résultats suivants sont issus des entretiens individuels conduits avec 83 propriétaires de petites entreprises en expansion, actuellement clients des IMF participantes à l'enquête en Ethiopie (45 entretiens), au Kenya (22) et à Madagascar (16).

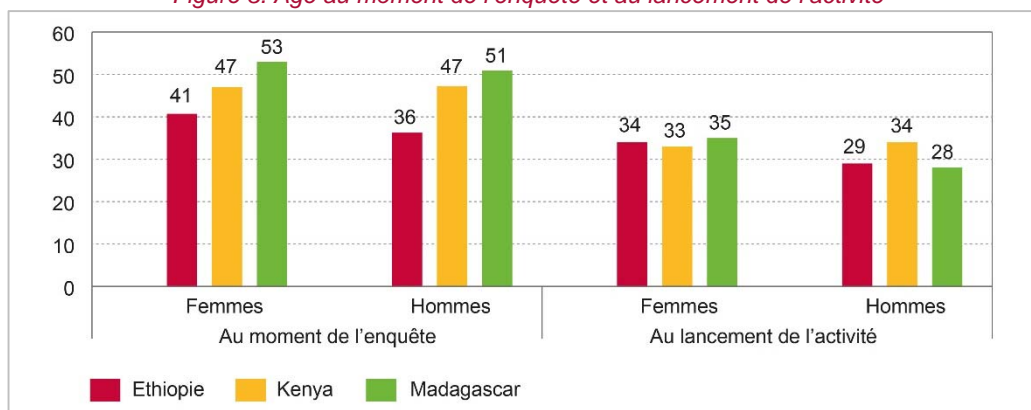
1. Profils sociodémographiques des entrepreneurs

Figure 2. Répartition hommes/femmes par pays



Parmi les 83 entrepreneurs enquêtés, la part de femmes varie en fonction du pays: alors que les nombres d'hommes et de femmes sont relativement équilibrés à Madagascar et au Kenya, les hommes sont largement majoritaires dans l'échantillon de clients interviewés en Ethiopie (**Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). Cette proportion n'est pas représentative des portefeuilles totaux des IMF éthiopiennes, qui incluent environ 50% de femmes ; par conséquent cela semble spécifique au segment des petites entreprises en expansion. Cela pourrait impliquer qu'il est plus difficile pour les femmes en Ethiopie que dans les deux autres pays de faire croître leur activité, même si la taille restreinte des échantillons appelle à la prudence dans l'interprétation.

Figure 3. Age au moment de l'enquête et au lancement de l'activité

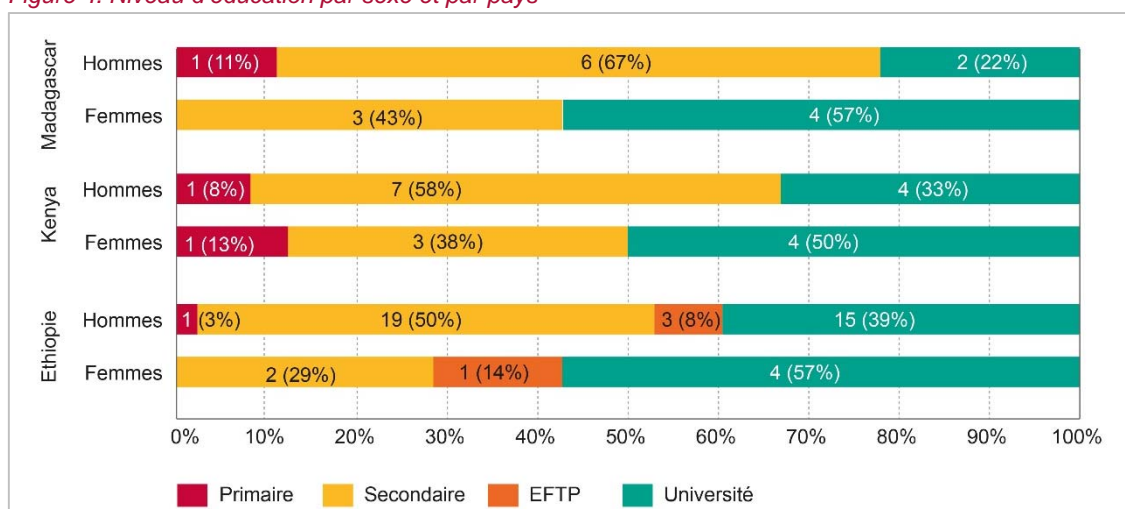


En moyenne, au moment de l'enquête, les entrepreneurs avaient 37 ans en Ethiopie, 47 ans au Kenya et 52 ans à Madagascar. La différence entre pays s'explique en partie par le fait qu'à Madagascar, l'IMF participante à l'enquête met un point d'honneur à garder ses anciens clients, et que 75% des clients enquêtés ont reçu leur premier prêt après 35 ans. L'IMF au Kenya tend à faire le même effort envers la rétention des anciens clients.

Les femmes entrepreneurs sont légèrement plus âgées que les hommes en Ethiopie et à Madagascar. Lorsque l'on s'intéresse à l'âge au lancement de l'activité, il apparaît que cette différence est due au fait qu'en moyenne dans ces deux pays, les femmes étaient significativement plus âgées que les hommes au moment du lancement. Certaines d'entre elles expliquent qu'elles ont dû attendre que leurs enfants quittent le domicile familial avant de se consacrer à leur activité entrepreneuriale.

En ce qui concerne l'éducation, le niveau des femmes entrepreneurs apparaît plus élevé que celui des hommes quel que soit le pays : la proportion de femmes qui sont allées à l'université est plus importante que celle des hommes, et il y a relativement plus d'hommes qui n'ont qu'un niveau d'éducation primaire. Cela pourrait indiquer que le niveau d'éducation est plus déterminant pour la réussite des femmes entrepreneurs que pour les hommes, dont la majorité n'a qu'un niveau d'éducation secondaire.

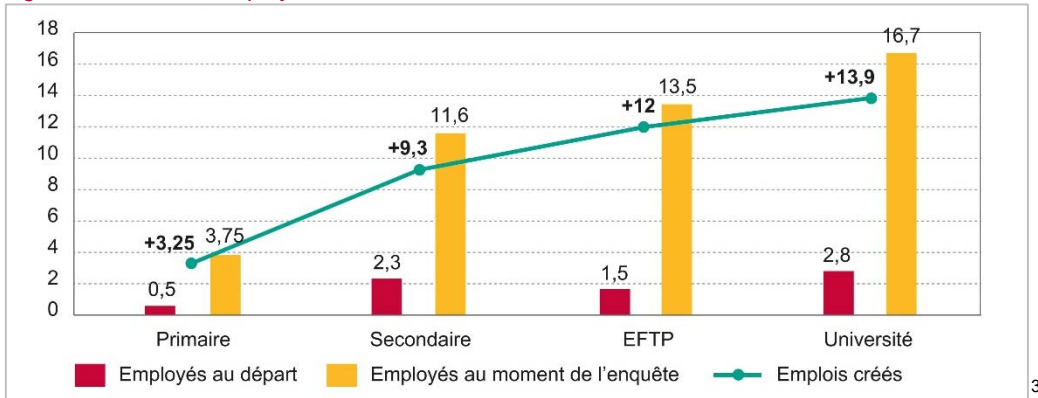
Figure 4. Niveau d'éducation par sexe et par pays



Un niveau d'éducation plus élevé peut représenter un avantage non seulement en termes de connaissances et compétences, mais aussi en termes de réseau social et professionnel, qui peut faciliter la croissance de l'activité. Il est d'ailleurs à noter qu'aucun entrepreneur enquêté n'est analphabète, ce qui montre qu'un niveau minimum d'éducation est nécessaire aux propriétaires de petites entreprises pour être en mesure de faire grandir leur activité. Bien que les entrepreneurs enquêtés les plus éduqués ne soient pas nécessairement les propriétaires des plus grosses entreprises en termes de capital, plus le niveau d'éducation est élevé, plus le nombre d'employés l'est également, tout comme le nombre moyen d'emplois créés depuis le lancement de l'activité (Figure 5). Il existe donc une corrélation positive entre niveau d'éducation et taille et croissance de l'entreprise en termes d'employés.

Le lien entre niveau d'éducation et temps de croissance de l'activité apparaît moins clairement de manière générale, excepté en Ethiopie où la croissance fut significativement plus rapide pour les entrepreneurs ayant le niveau d'éducation le plus élevé. Cela pourrait être dû à de meilleures capacités de communication et de gestion pour les entrepreneurs les plus éduqués. En effet, ceux ayant bénéficié d'une éducation supérieure ont mentionné que cela les avait aidés à conduire des études de marché et à adapter leurs produits et services en conséquence, ce qui a eu un effet positif sur leur croissance.

Figure 5. Nombre d'employés en fonction du niveau d'éducation

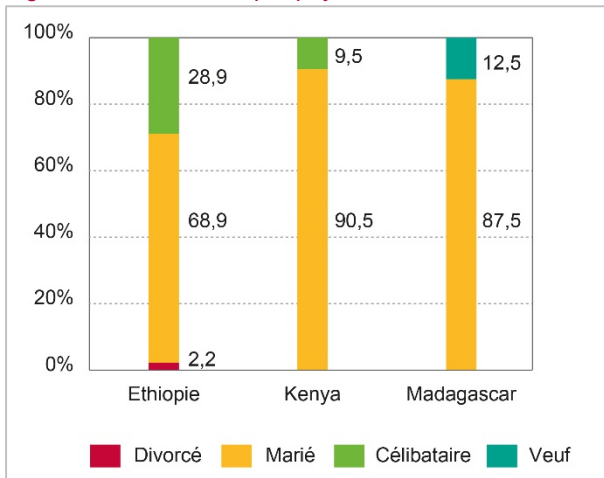


L'expérience professionnelle préalable au lancement de l'activité est un autre élément qui peut s'avérer déterminant pour les entrepreneurs: avant de lancer leur activité, les entrepreneurs enquêtés avaient eu des expériences significatives de 7 ans en moyenne en Ethiopie et de 10,5 ans au Kenya. Dans la plupart des cas, (62% en Ethiopie et 53% au Kenya), ces expériences étaient liées à leur activité actuelle ; dans les autres cas, les entrepreneurs étaient salariés dans un autre secteur ou géraient un autre type d'activité. Par exemple, une entrepreneuse kenyane raconte qu'elle a démarré comme vendeuse de charbon sur la route, ce qu'elle a fait durant 10 ans pour épargner le capital nécessaire à l'ouverture de sa première boutique en 2008. Aujourd'hui, elle possède trois bars et deux magasins d'alcool.

A Madagascar, les entreprises des enquêtés existaient depuis 11 ans en moyenne lorsqu'ils ont reçu leur premier prêt de la part de l'IMF, contre 6 ans au Kenya et 2 ans en Ethiopie; si l'information concernant leur expérience précédente n'était pas disponible, cela montre que ces entrepreneurs avaient une expérience de long terme dans leur activité avant d'obtenir leur premier prêt et de commencer à croître.

³ TVET: Technical and Vocational Education and Training

Figure 6. Statut marital par pays

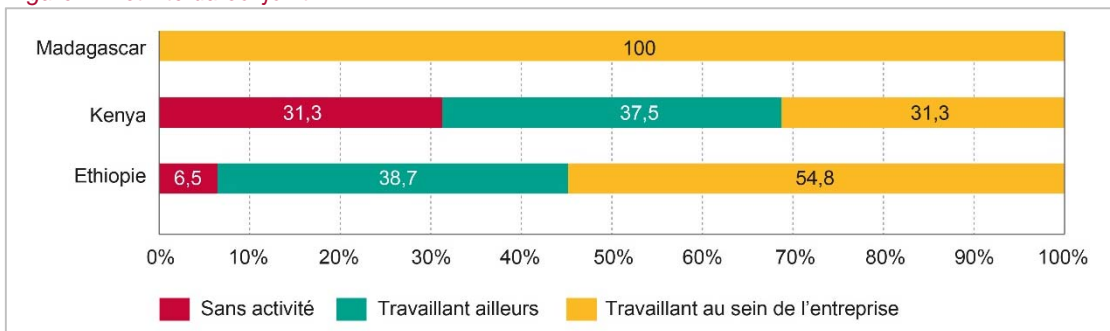


A propos du statut marital, dans chaque pays la plupart des entrepreneurs sont mariés, même si la part de clients célibataires est plus élevée en Ethiopie qu'ailleurs. (Figure 6).

Concernant les entrepreneurs mariés, plus l'entrepreneur est éduqué, plus son conjoint l'est aussi, et aucun conjoint n'est analphabète.

La plupart des conjoints travaillent, dont une grande partie au sein de l'entreprise du client de l'IMF, en particulier à Madagascar où c'est le cas de 100% des conjoints (Figure 7).

Figure 7. Activité du conjoint



La plupart des entrepreneurs ont des enfants et/ou des personnes à charge, mais il semble que ceux qui en ont le plus ont démarré avec de plus petites activités en termes d'employés et/ou de capital, et ont connu ensuite une croissance plus lente. Certains entrepreneurs ayant des personnes à charge expliquent qu'ils ont parfois dû utiliser une partie de leurs prêts pour les frais scolaires ou médicaux, notamment au démarrage de leur activité, ce qui peut expliquer la relation inverse entre nombre de personnes à charge et croissance.

“Démarrer petit, viser grand” – de la passion au profit

Ayant grandi sur la côte kenyane, Alice Simba, mariée et mère de 3 enfants, vient d'un milieu où la cuisine et la pâtisserie font partie intégrante de la vie. Une fois installée à Nairobi, faute de pouvoir trouver des pâtisseries faites maison et de qualité, elle décide de faire de sa passion pour la cuisine une activité productive. Cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. L'activité a démarré comme un passe-temps en parallèle de l'université et de son emploi en tant qu'assistante Ressources Humaines dans une compagnie pétrolière. A ce moment-là, en 2000, Alice n'a ni équipement, ni mixeur, ni four, et commence simplement avec une cuillère en bois, un récipient en plastique et un « jiko »⁴, en cuisant les gâteaux au charbon et en vendant les parts pour KES 50 (EUR 0.40) aux collègues et aux connaissances. Cela dure quelques années. Comme les gens apprécient ses préparations, Alice réalise qu'elle pourrait gagner de l'argent avec cette activité et commence doucement à développer le concept. N'ayant pas besoin d'un gros capital de départ, elle utilise seulement KES 500 (EUR 4) pour démarrer. Avec le soutien de son mari, qui a alors compris qu'elle a une opportunité intéressante, elle achète un four et poursuit son activité.



“Si vous êtes entrepreneur et avez une passion, la passion vous donne le coup de fouet, l'entrain. Démarrer avec ce qu'on a est ce en quoi je crois. N'attendez pas d'avoir le capital nécessaire, enregistrez votre activité, donnez-lui un nom et commencez de la maison”.

En 2004, elle reçoit son premier prêt de KES 35 000 (EUR 285) d'Equity Bank pour acheter un mixeur. En 2008, elle enregistre officiellement son entreprise et ouvre sa première boutique de gâteaux à Nairobi. En 2011, elle obtient son premier prêt de la Sidian Bank (puis K-Rep) d'un montant de KES 400 000 (EUR 3 257) pour son fonds de roulement. Grâce à K-Rep qui lui fournit l'information, elle s'inscrit au programme de Goldman Sachs “10 000 women”, où elle apprend beaucoup sur la gestion d'entreprise et la prise de risque. A la fin du programme, Alice se sent assez confiante pour ouvrir d'autres boutiques de gâteaux, et lance une école de cuisine et pâtisserie pour émanciper les femmes et les enfants et leur transférer son amour de la cuisine pour les autres.

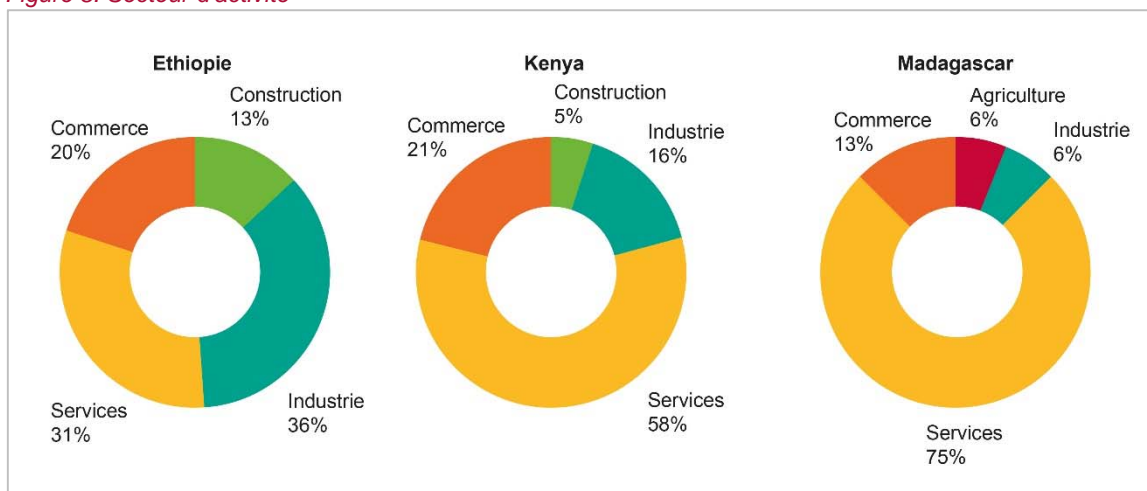
Avec le temps et grâce au succès de ses projets, son appétit pour l'entrepreneuriat grandit et elle obtient des crédits plus importants pour faire croître son activité et investir dans des équipements. Elle affirme que les crédits bancaires l'ont beaucoup aidée pour cela, en lui permettant d'investir et d'acheter des actifs. Toutefois, sans le soutien de son mari, celui aussi était plus compliqué dans la mesure où sa propriété a servi de collatéral. Son dernier prêt est de KES 4 mln (EUR 32 555) sur 5 ans. L'entreprise a prospéré grâce à l'attention portée à la qualité et la fraîcheur, et aux efforts déployés pour le marketing et la communication via les médias sociaux et la télévision. Alice a fait en sorte d'être créative et d'apporter de nouveaux concepts. L'entreprise est aujourd'hui composée de 6 boutiques à Nairobi, d'une boutique à Kisumu à l'ouest du Kenya et d'un centre de formation. Elle emploie 38 personnes et aspire à ouvrir davantage de points de vente au Kenya et à l'étranger.

⁴ Récipient en argile utilisé pour brûler du charbon de bois ou de petits morceaux de bois, pour la cuisson ou pour chauffer..

2. Caractéristiques des entreprises

La répartition des entreprises enquêtées en termes de secteurs d'activité varie selon les pays (Figure 8): les services constituent le secteur majoritaire à Madagascar (75%) et au Kenya (58%), suivi par le commerce et l'industrie. En Ethiopie, le secteur manufacturier prédomine, ce qui est cohérent avec les politiques publiques actuelles qui le favorisent particulièrement, suivi par les services et le commerce. La construction est également plus représentée en Ethiopie qu'au Kenya et à Madagascar, tandis que l'agriculture est pratiquement absente dans l'échantillon, avec seulement 6% des entrepreneurs exerçant dans ce secteur à Madagascar et aucun dans les deux autres pays.

Figure 8. Secteur d'activité

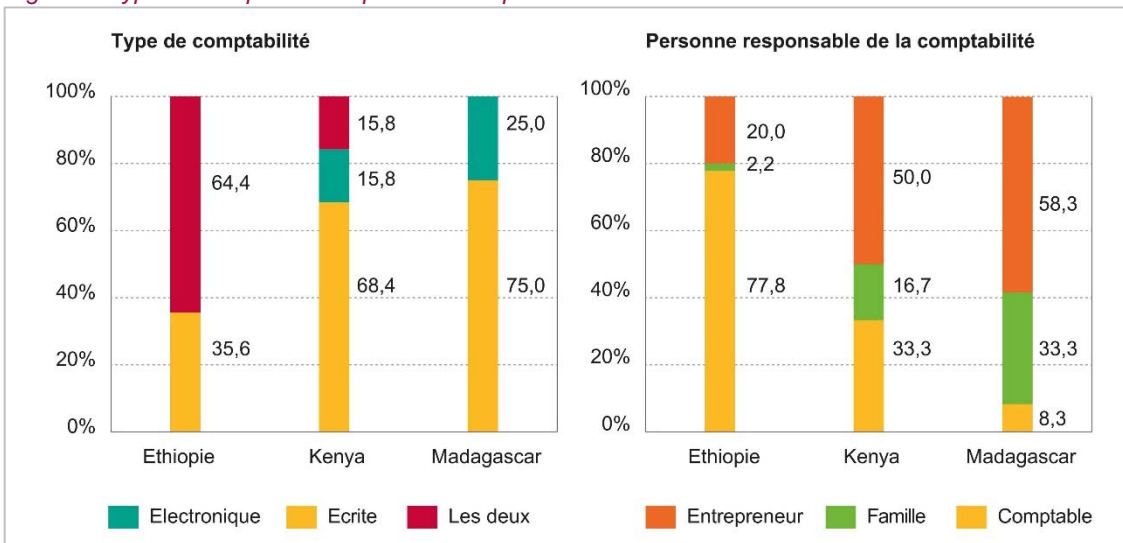


La plupart des entrepreneurs ciblent le marché domestique, tandis que seulement deux entreprises kenyanes et une éthiopienne cherchent à vendre leurs produits (chaussures et uniformes) ou services (technologie de l'information) à l'étranger. Néanmoins, ces derniers n'opèrent que dans les pays voisins et le cœur de leur activité reste domestique. Les entrepreneurs du secteur manufacturier expliquent que les principales contraintes à l'export sont le manque d'information et de capitaux.

Toutes les entreprises enquêtées sont gérées par leurs propriétaires. En Ethiopie, les entrepreneurs reconnaissent qu'ils ne font pas assez confiance aux autres pour les laisser gérer leur activité. Le manque de confiance et la crainte de perdre le contrôle expliquent probablement également ce type de gestion au Kenya, même si certains entrepreneurs se justifient en mentionnant leur manque de compétences pour adapter le mode de gestion à la taille de leur entreprise.

La plupart des entrepreneurs tiennent une comptabilité, toutefois, cela reste moins sophistiqué à Madagascar, où la majorité d'entre eux tiennent une comptabilité manuscrite eux-mêmes, ce qui contraste avec la situation en Ethiopie, où la plupart fait appel à un comptable pour tenir une comptabilité manuscrite et électronique. Les entrepreneurs kenyanes se trouvent dans une situation intermédiaire (Figure 9).

Figure 9. Type de comptabilité et personne responsable



En ce qui concerne la taille actuelle des entreprises, la classification varie en fonction du critère choisi. Le A propos du passage au secteur formel, tous les entrepreneurs éthiopiens ont officiellement enregistré leur entreprise, seul un entrepreneur malgache ne l'a pas fait, contre plus de la moitié des entrepreneurs kenyans. Cette situation particulière au Kenya peut être expliquée par le fait qu'il existe plusieurs niveaux d'enregistrement dans ce pays : les 10 entreprises informelles sont en réalité enregistrées localement et payent un permis d'exercer annuel. Leurs propriétaires ne voient simplement pas l'intérêt de l'enregistrement au niveau national, d'autant plus que certains d'entre eux sont même déjà enregistrés pour la TVA et le Fonds national d'assurance hospitalisation. En Ethiopie, les entrepreneurs enquêtés précisent que le passage au secteur formel comporte de nombreux avantages, tels qu'un meilleur accès aux fournisseurs, aux clients ou aux services publics d'appui; dans certains cas, c'est malgré tout la peur des pénalités de la part des autorités qui est à l'origine de l'enregistrement. A Madagascar, tous les entrepreneurs justifient d'ailleurs leur enregistrement par le fait que c'est légalement obligatoire.

Tableau 2. Classification A propos du passage au secteur formel, tous les entrepreneurs éthiopiens ont officiellement enregistré leur entreprise, seul un entrepreneur malgache ne l'a pas fait, contre plus de la moitié des entrepreneurs kenyans. Cette situation particulière au Kenya peut être expliquée par le fait qu'il existe plusieurs niveaux d'enregistrement dans ce pays : les 10 entreprises informelles sont en réalité enregistrées localement et payent un permis d'exercer annuel. Leurs propriétaires ne voient simplement pas l'intérêt de l'enregistrement au niveau national, d'autant plus que certains d'entre eux sont même déjà enregistrés pour la TVA et le Fonds national d'assurance hospitalisation. En Ethiopie, les entrepreneurs enquêtés précisent que le passage au secteur formel comporte de nombreux avantages, tels qu'un meilleur accès aux fournisseurs, aux clients ou aux services publics d'appui; dans certains cas, c'est malgré tout la peur des pénalités de la part des autorités qui est à l'origine de l'enregistrement. A Madagascar, tous les entrepreneurs justifient d'ailleurs leur enregistrement par le fait que c'est légalement obligatoire.

Tableau 2 montre que certaines entreprises peuvent aujourd'hui être classées dans différentes catégories selon que l'on observe le nombre d'employés ou le chiffres d'affaires/valeur nette. Par exemple en Ethiopie, 36 entreprises sur 45 sont des petites entreprises si l'on considère le nombre d'employés, mais seules 15 le sont si on tient compte de la valeur nette, ou 14 si l'on regarde les deux critères à la fois. Trois entreprises peuvent même être considérées comme petites d'après leur nombre d'employés mais sont plus grandes que des moyennes entreprises en termes de valeur nette.

Cette difficulté à classer les entreprises enquêtées peut en réalité refléter le fait qu'elles soient dans un processus de croissance : la croissance du nombre d'employés peut être plus ou moins rapide que celle des indicateurs financiers. Cela pourrait ainsi indiquer que le processus de croissance des entreprises inclassables n'est pas terminé et que celles-ci vont certainement continuer à évoluer d'une catégorie à l'autre. Cela montre également que malgré les efforts fournis pour créer des catégories aussi pertinentes que possible, certaines entreprises restent difficiles à classer, même lorsqu'il existe des définitions spécifiques par secteur comme en Ethiopie.

A propos du passage au secteur formel, tous les entrepreneurs éthiopiens ont officiellement enregistré leur entreprise, seul un entrepreneur malgache ne l'a pas fait, contre plus de la moitié des entrepreneurs kenyans. Cette situation particulière au Kenya peut être expliquée par le fait qu'il existe plusieurs niveaux d'enregistrement dans ce pays : les 10 entreprises informelles sont en réalité enregistrées localement et payent un permis d'exercer annuel. Leurs propriétaires ne voient simplement pas l'intérêt de l'enregistrement au niveau national, d'autant plus que certains d'entre eux sont même déjà enregistrés pour la TVA et le Fonds national d'assurance hospitalisation. En Ethiopie, les entrepreneurs enquêtés précisent que le passage au secteur formel comporte de nombreux avantages, tels qu'un meilleur accès aux fournisseurs, aux clients ou aux services publics d'appui; dans certains cas, c'est malgré tout la peur des pénalités de la part des autorités qui est à l'origine de l'enregistrement. A Madagascar, tous les entrepreneurs justifient d'ailleurs leur enregistrement par le fait que c'est légalement obligatoire.

Tableau 2. Classification des MPME selon deux critères

Kenya				
	Nombre d'employés			
Chiffre d'affaires	Micro	Très petite	Petite	Total
Micro	2	0	0	2
Très petite	6	2	1	9
Petite	3	1	3	7
Moyenne	0	0	3	3
Total	11	3	7	21
Madagascar				
	Nombre d'employés			
Chiffre d'affaires	Très petite	Petite	Moyenne	Total
Petite	4	9	0	13
Moyenne	0	2	1	3
Total	4	11	1	16
Ethiopie				
	Nombre d'employés			
Valeur nette	Micro	Petite	Moyenne	Total
Petite	1	14	0	15
Moyenne	3	19	5	27
> Moyenne	0	3	0	3
Total	4	36	5	45

Si la plupart des entrepreneurs ne gèrent actuellement qu'une entreprise, certains en gèrent plusieurs à la fois, en particulier à Madagascar, où c'est le cas de 69% des entrepreneurs enquêtés, contre 32% au Kenya et 22% en Ethiopie. La plupart d'entre eux ne gèrent qu'une seule autre entreprise, mais quatre entrepreneurs malgaches et deux Kenyans en gèrent trois, tandis qu'un autre entrepreneur malgache en gère cinq. D'autre part, parmi les entrepreneurs n'ayant qu'une seule entreprise enregistrée, certains gèrent plusieurs activités avec celle-ci: par exemple, une entrepreneuse kenyane gère un hôtel, un restaurant, la distribution de bouteilles de gaz, la location de camions et d'appartements avec une unique entreprise. Plus souvent, les entrepreneurs ont une entreprise enregistrée, et gèrent une autre activité informelle en parallèle telle que la location d'habitations ou une ferme. Au Kenya, les entrepreneurs expliquent que ces activités parallèles n'exigent pas beaucoup de temps et n'ont pas d'impact négatif sur leur activité principale ; à Madagascar, gérer plusieurs activités à la fois est très courant et ne semble pas freiner la croissance.

3. Les modèles de croissance

En moyenne, au moment de l'enquête, les entreprises existaient depuis 7 ans en Ethiopie, 14 ans au Kenya et 20 ans à Madagascar (Figure 10). La différence entre pays peut s'expliquer par les politiques de ciblage spécifique appliquées par les IMF, étant donné que certaines IMF ciblent en particulier les petites entreprises existantes de longue date : c'est notamment le cas à Madagascar, où les entreprises existaient depuis 11 ans en moyenne quand les clients ont reçu leur premier prêt, contre 6 ans au Kenya et 2 ans en Ethiopie.

Cela signifie que la plupart des entrepreneurs n'ont pas démarré leur activité avec une IMF. En effet, seuls quatre d'entre eux l'ont fait, dont trois en utilisant également leurs économies ; au contraire, la grande majorité des entrepreneurs n'ont lancé leur activité qu'avec leurs économies, parfois avec le soutien financier de leur famille (Figure 11). Certains confessent que l'accès au financement était la principale difficulté pour démarrer leur projet à cause du manque de garantie, c'est pourquoi ils ont emprunté sans frais à leurs amis ou à leur famille. Ainsi, les prêts informels et l'épargne personnelle demeurent les principales sources de financement pour le lancement d'une activité, tandis que les IMF tendent à cibler les entreprises déjà existantes.

Figure 10. Age de l'entreprise et évolution

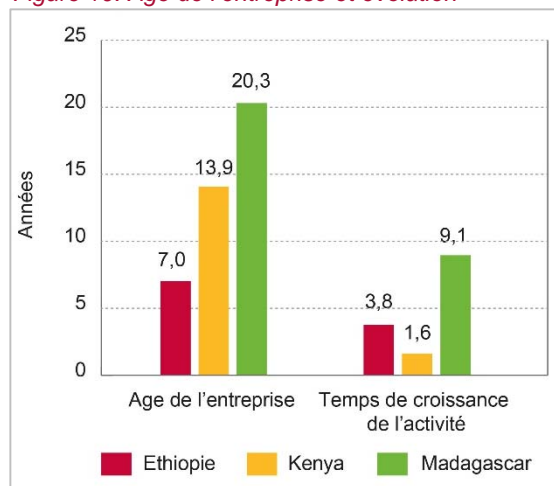
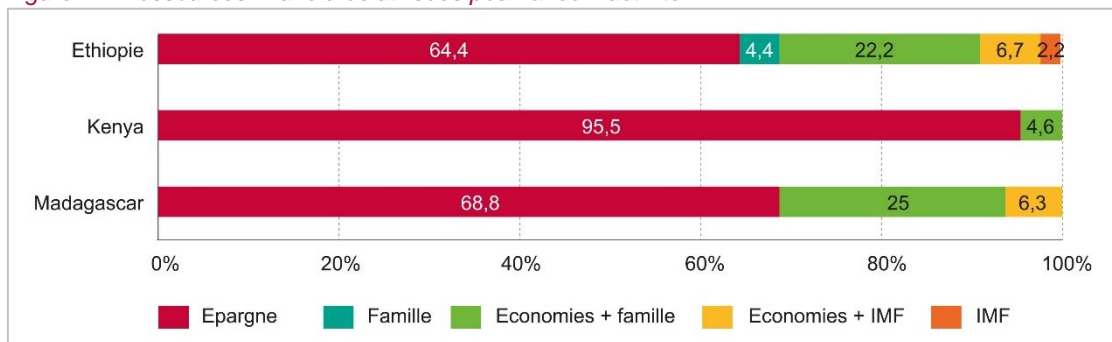


Figure 11. Ressources financières utilisées pour lancer l'activité

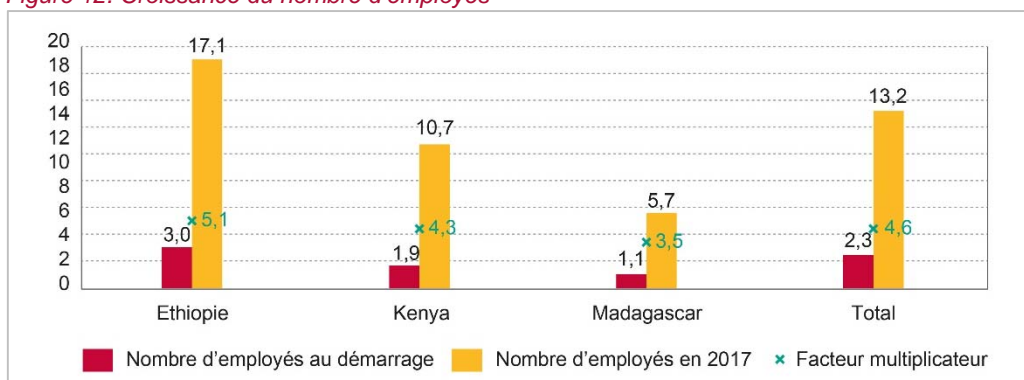


Le temps mis par les microentreprises pour évoluer vers une activité de plus grande envergure varie également d'un pays à l'autre: alors que les entrepreneurs kenyans n'ont mis qu'1,6 an en moyenne, cela a pris 3,8 ans pour les entrepreneurs éthiopiens et 9,1 ans en moyenne à Madagascar. Encore une fois, ces différences peuvent s'expliquer par des politiques de ciblage spécifiques aux IMF : la Sidian Bank au Kenya tend à cibler des entrepreneurs ayant déjà des activités plus conséquentes, puisque le montant moyen d'un prêt est plus important en pourcentage du PIB par tête que dans les autres IMF enquêtées. Cela peut expliquer que leur croissance fut plus rapide.

Concernant les tendances actuelles, presque tous les entrepreneurs ont vu leurs ventes augmenter en 2017 par rapport à l'année précédente ; ils ont toujours l'intention de grandir, même si jusqu'alors, cela a pris plus de temps que prévu pour un tiers d'entre eux. Néanmoins, les trajectoires de croissance sont très hétérogènes. Au Kenya, par exemple, un tiers des entreprises ont connu une croissance fluctuante, un autre tiers a bénéficié d'une croissance continue, tandis que les autres ont stagné ou régressé pendant quelques années, en raison de la dégradation de la situation politique et économique, et à cause de la compétition croissante.

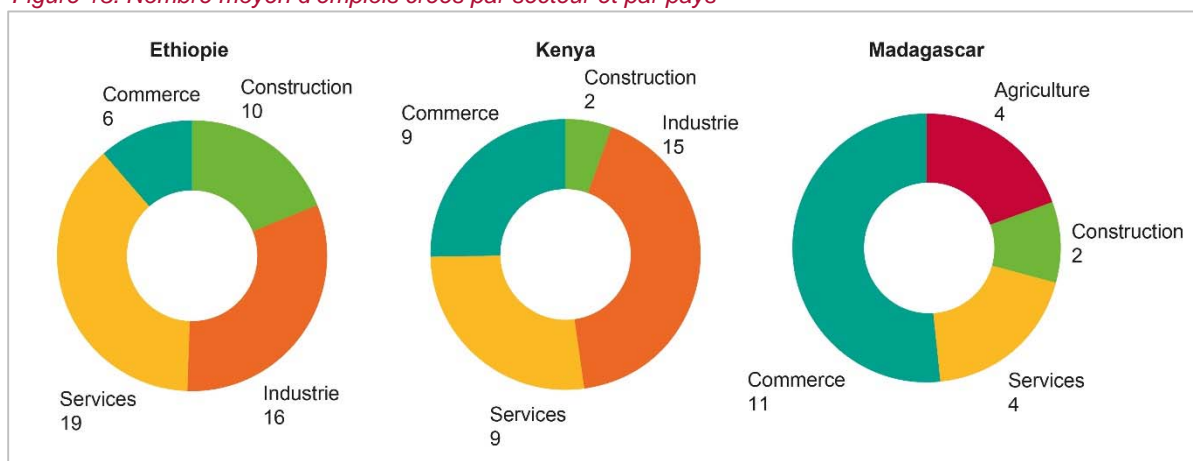
Malgré cette diversité de parcours, la croissance en termes de nombre d'employés est significative dans chaque pays: le personnel a été multiplié par 3,5 en moyenne à Madagascar, par 4,3 au Kenya et 5,1 en Ethiopie, pour atteindre des nombre moyens respectifs de 5,7, 10,7 et 17,1 employés (Figure 12).

Figure 12. Croissance du nombre d'employés



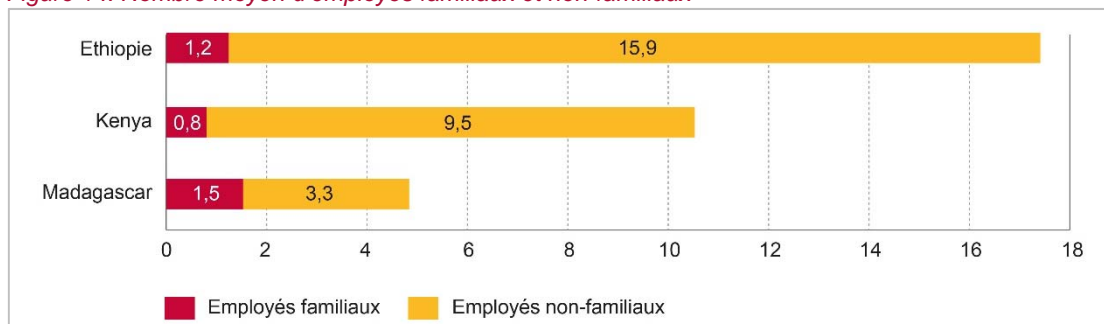
Certains secteurs d'activité semblent plus propices à la création d'emploi que d'autres: en effet, le nombre d'emplois créés varie selon les secteurs. Au Kenya et en Ethiopie, l'industrie et les services sont les secteurs où les emplois créés sont les plus nombreux en moyenne, tandis qu'il s'agit du commerce à Madagascar.

Figure 13. Nombre moyen d'emplois créés par secteur et par pays



Parmi ces nouveaux employés, seule une petite minorité d'entre eux font partie de la famille des entrepreneurs: à Madagascar, en moyenne, 1,5 employé sur 5,7 appartient à la famille, contre 0,8 sur 10,7 employés au Kenya et 1,2 sur 17,1 en Ethiopie. Cela montre que les entrepreneurs enquêtés ont voulu recruter et ont su gérer des employés venus de l'extérieur, qui sont généralement des jeunes à faible niveau de qualification; ces entrepreneurs se distinguent donc des propriétaires de microentreprises familiales. A ce propos, les entreprises enquêtées ayant la plus grande part d'employés familiaux ont eu tendance à croître moins rapidement que les autres.

Figure 14. Nombre moyen d'employés familiaux et non-familiaux



Les facteurs cruciaux ayant permis la croissance des entreprises enquêtées sont financiers pour plus de la moitié des entrepreneurs, mais aussi non-financiers, en particulier pour une grande part des entrepreneurs éthiopiens (Figure 15), ces facteurs non-financiers étant la grande capacité de travail, la fiabilité, la capacité de résilience, le soutien de la famille et des amis, ou encore l'appui du gouvernement. En effet, grâce à la Stratégie de Développement des Micro et Petites Entreprises Ethiopiennes, les start-up peuvent démarrer leurs activités dans un espace de travail créé par le gouvernement et y rester pendant cinq ans, qui est le temps censé être nécessaire pour croître et devenir une moyenne entreprise. Après cela, les entreprises qui ont grandi bénéficient d'un autre espace de travail ou d'une terre à un coût de location abordable. Les autres doivent quitter l'espace initial mais peuvent bénéficier d'autres services d'appui, tels qu'un apport de financement, des formations, ou des facilités d'accès au marché. Ces mesures gouvernementales ont contribué à la croissance de plusieurs entreprises éthiopiennes enquêtées, en particulier dans le secteur industriel grâce aux espaces de travail fournis, même si certains entrepreneurs regrettent la faible qualité des services non-financiers offerts par le gouvernement.

Aujourd'hui, les difficultés principales rencontrées par les entrepreneurs pour poursuivre leur croissance sont l'accès au capital financier, qui concerne 65% de l'ensemble des entrepreneurs, et en particulier 87% des entrepreneurs éthiopiens, mais aussi la concurrence (25%), notamment à Madagascar (81%), et l'inadéquation des locaux, qui est un problème pour 18% des entrepreneurs enquêtés.

Figure 15. Principaux facteurs ayant permis la croissance de l'activité

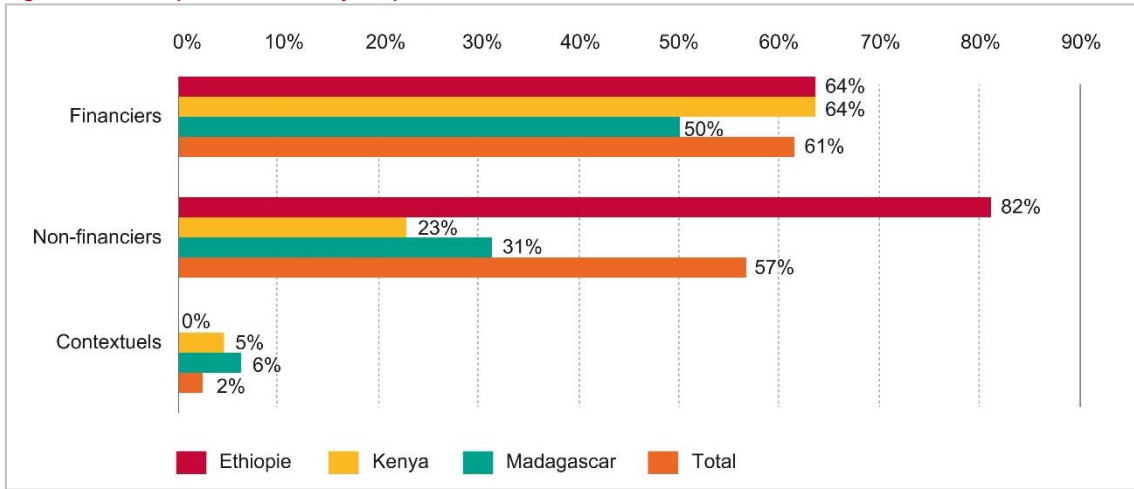
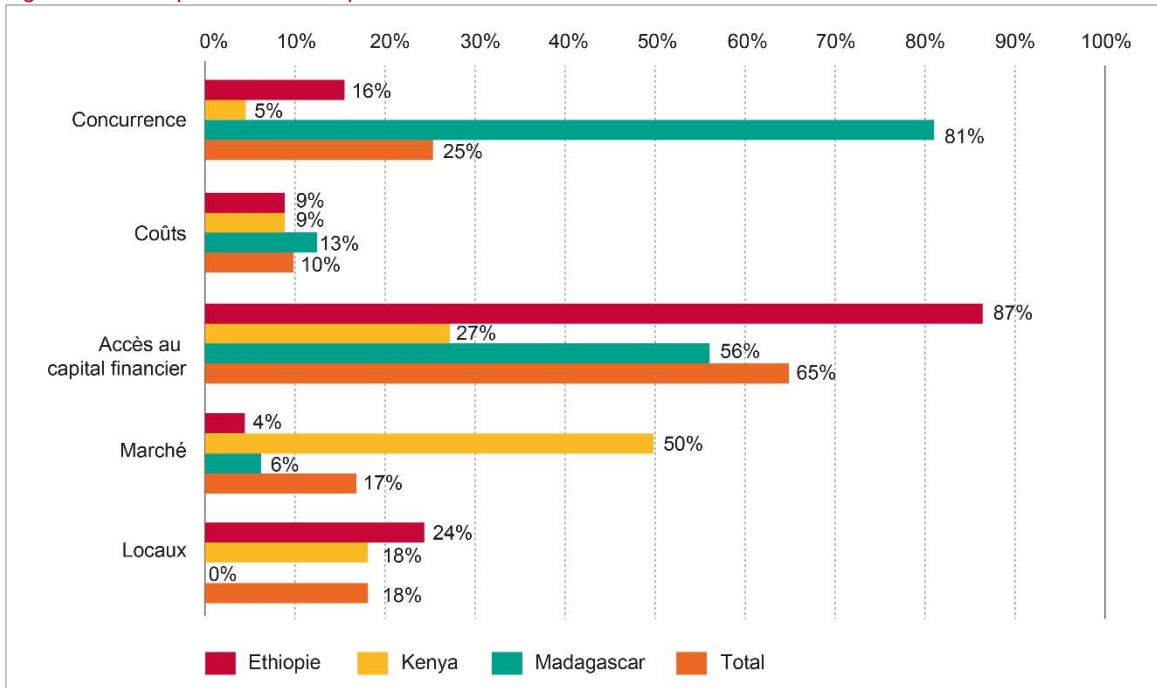


Figure 16. Principales difficultés pour continuer à croître



From Maid to Made: At the beginning, she had nothing, not even hope...

Aynalem⁵ ne pensait pas qu'elle pourrait gagner sa vie en travaillant dans son pays natal, l'Éthiopie. Elle décide donc de réaliser son rêve et de partir s'installer au Moyen-Orient pour travailler comme domestique et bénéficier d'un meilleur niveau de vie.

Aynalem travaille à Beyrouth pendant 4 ans comme femme de ménage pour une famille riche. Toutefois, comme elle n'a pas de visa en cours de validité, son employeur refuse de lui verser le salaire qu'elle a accumulé pendant deux ans et finit par la dénoncer et la faire arrêter par la police. Aynalem est



condamnée à 6 mois de prison pour avoir travaillé sans papiers puis est expulsée vers l'Éthiopie en 2015.

" Au début, je pensais que j'allais changer ma vie et celle de ma famille. Malheureusement, j'ai fini en prison et je suis rentré les mains vides."

Contrairement à ses précédents emplois, son incarcération s'avère être un heureux tournant. Pendant qu'elle est en prison, Aynalem suit une formation professionnelle en design de mode et en couture, qu'elle met à profit dès son retour chez elle. Elle démarre ainsi son activité avec ETB 15.000 (EUR 565) d'économies : après avoir acheté une machine à coudre et les matières premières nécessaires, elle loue un local

et commence à fabriquer des tee-shirts et des collants pour femmes.

Au même moment, le gouvernement prend l'initiative d'aider les rapatriés du Moyen-Orient en les encourageant à se lancer dans l'entrepreneuriat et en leur fournissant des lieux de travail ainsi que d'autres services d'appui (accès facilité au financement, à l'enregistrement des entreprises, aux formations, etc.). L'idée semblait absurde comparée à ses rêves de gagner un meilleur salaire à Beyrouth, mais Aynalem prend sur elle et développe son activité avec le soutien du gouvernement et d'une IMF.

Pour faire croître son entreprise, elle emprunte 170.000 ETB (6.400 EUR) à un ami proche et investit dans plus de machines à coudre et de matières premières. Elle recrute ensuite 30 femmes rapatriées, les forme au design de mode et à la confection de vêtements, et leur donne l'opportunité de travailler dans son entreprise. Son usine devient un havre de paix pour les rapatriés désorientés qui ne savent pas quoi faire de retour au pays. Jusqu'à aujourd'hui, elle a offert une opportunité d'emploi à 42 jeunes rentrés les mains vides du Moyen-Orient.

Très tôt, Aynalem rencontre des difficultés pour vendre ses produits sur le marché local en raison de la marque. Elle a l'habitude d'étiqueter ses produits "Made in Ethiopia", mais les produits éthiopiens n'ont pas la réputation d'être de bonne qualité, et ses produits ne se vendent donc pas en grandes quantités. Prenant conscience du problème, elle change le label et passe de "Made in Ethiopia" à "EKO Fashion". Grâce à ce changement et à la grande qualité de ses produits, elle séduit rapidement le marché et les ventes grimpent en flèche.

⁵ Le nom du client a été modifié pour des raisons de confidentialité.

En 2015, Aynalem emprunte pour la première fois auprès d'une IMF un montant de 400 000 ETB (environ 15 000 EUR). Elle utilise la totalité du montant du prêt pour l'acquisition de machines à coudre et de matières premières. Bien que la durée du prêt soit de 36 mois, elle le rembourse en 4 mois. Le dernier prêt qu'elle a contracté, le deuxième, s'élève à 700 000 ETB (environ 26 000 EUR), qu'elle a utilisé entièrement pour l'acquisition des matières premières. Elle affirme que l'exigence de garantie est le principal obstacle à l'accès au crédit auprès des IMF.

Aynalem a maintenant la trentaine et elle est passionnée par son travail. Elle passe la plupart de son temps à gérer son entreprise. Elle agit à titre de gestionnaire, d'acheteuse, de formatrice, d'opératrice et de designer. Grâce au système de reconnaissance des diplômes de l'Agence Régionale de Développement des PME, il lui a fallu seulement 1 an et 9 mois pour passer d'une micro-entreprise à une moyenne entreprise. Elle a reçu une formation avancée d'un centre de formation technique en design de mode, en opérations de machines, en gestion d'entreprise et en méthodologie KAIZEN (amélioration continue). Elle est titulaire d'un certificat de compétence en vêtements et habillement délivré par le centre de formation technique d'Addis-Abeba.

Aynalem vit avec ses 2 enfants et sa mère dans une copropriété qu'elle a achetée il y a un an. Elle a utilisé la copropriété comme garantie lorsqu'elle a contracté son dernier prêt en 2016. Elle prend en charge les frais de subsistance de ses enfants, de sa mère et de 3 autres membres de la famille.

Aynalem aspire à faire encore grandir son entreprise et à embaucher jusqu' à 40 employés supplémentaires. Pour ce faire, elle aurait besoin d'un prêt de 1,5 million ETB (56 500 EUR). Cependant, elle ne pense pas qu'elle obtiendra le montant dont elle a besoin auprès des IMF en raison des exigences strictes en matière de garanties.

4. Utilisation des services financiers

Comme déjà mentionné, la grande majorité des entrepreneurs ont démarré leur activité avec leurs propres économies et n'ont eu accès au microcrédit que plus tard. La période entre le lancement d'une entreprise et le premier prêt de l'IMF varie d'un pays à l'autre (

En moyenne, en Ethiopie, les clients ont reçu 4 prêts, contre 7 à Madagascar et près de 10 au Kenya. Ce dernier chiffre est tiré vers le haut par un client ayant obtenu environ 50 prêts de l'IMF; sans cette valeur aberrante, le nombre moyen de prêts reçus par les entrepreneurs interrogés au Kenya est de 7,5.

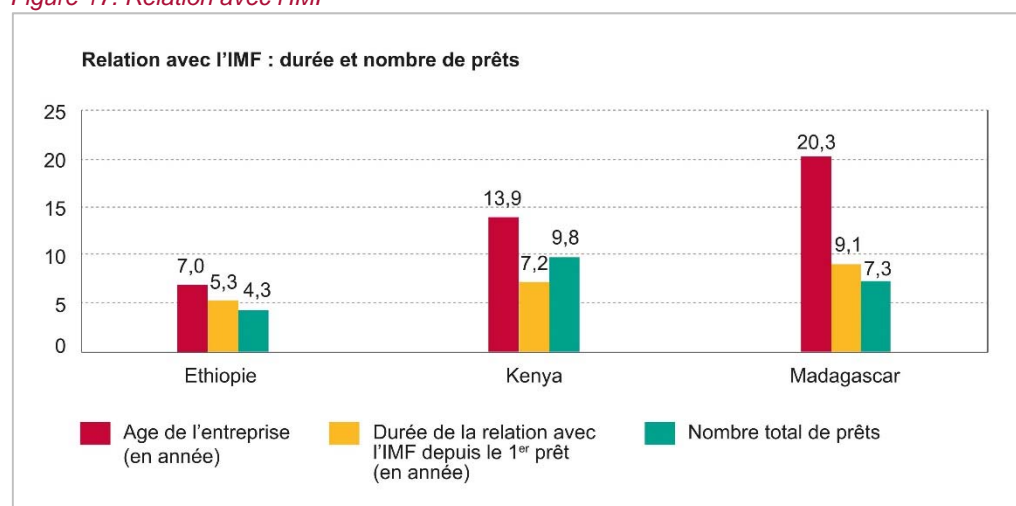
Ces prêts peuvent provenir de l'IMF participante à l'enquête ou d'autres institutions financières. Au Kenya en particulier, les emprunts multiples sont très fréquents et 74% des entrepreneurs interrogés ont emprunté auprès de plusieurs institutions, l'une d'entre elles ayant même emprunté auprès de 10 institutions différentes. Les autres institutions sont dans tous les cas des banques commerciales, et les emprunts multiples peuvent avoir commencé dès le lancement de l'entreprise, autrement dit, pas nécessairement après que l'entreprise ait atteint une certaine taille. Cela révèle que la qualité des données provenant des bureaux de crédit au Kenya n'est pas très fiable : il n'existe pas d'échange exhaustif d'informations entre les banques commerciales, les banques de microfinance, les IMF et les SACCO. Par conséquent, le risque de surendettement reste important.

Figure 17) : elle est particulièrement importante à Madagascar, où l'IMF cible les entreprises existantes de longue date.

En moyenne, en Ethiopie, les clients ont reçu 4 prêts, contre 7 à Madagascar et près de 10 au Kenya. Ce dernier chiffre est tiré vers le haut par un client ayant obtenu environ 50 prêts de l'IMF; sans cette valeur aberrante, le nombre moyen de prêts reçus par les entrepreneurs interrogés au Kenya est de 7,5.

Ces prêts peuvent provenir de l'IMF participante à l'enquête ou d'autres institutions financières. Au Kenya en particulier, les emprunts multiples sont très fréquents et 74% des entrepreneurs interrogés ont emprunté auprès de plusieurs institutions, l'une d'entre elles ayant même emprunté auprès de 10 institutions différentes. Les autres institutions sont dans tous les cas des banques commerciales, et les emprunts multiples peuvent avoir commencé dès le lancement de l'entreprise, autrement dit, pas nécessairement après que l'entreprise ait atteint une certaine taille. Cela révèle que la qualité des données provenant des bureaux de crédit au Kenya n'est pas très fiable : il n'existe pas d'échange exhaustif d'informations entre les banques commerciales, les banques de microfinance, les IMF et les SACCO. Par conséquent, le risque de surendettement reste important.

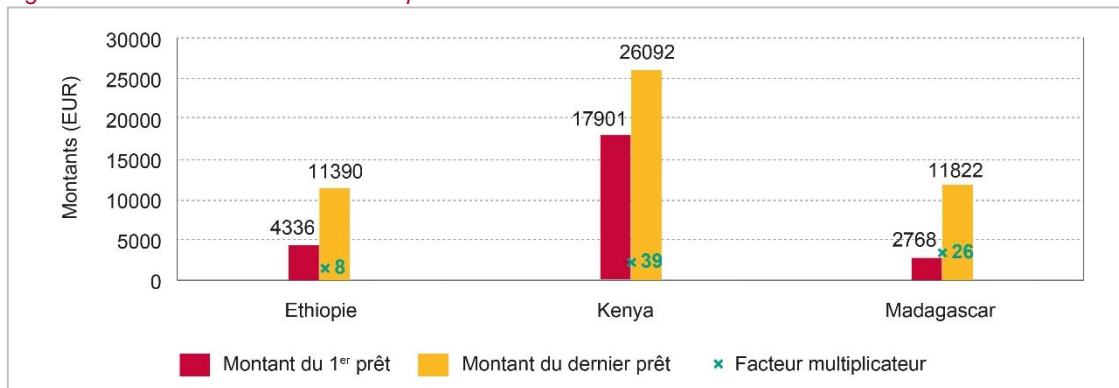
Figure 17. Relation avec l'IMF



La durée de la plupart des prêts au moment de l'enquête se situe entre 12 et 36 mois, et les montants ont considérablement augmenté entre le premier et le dernier prêt: ils ont été multipliés en moyenne par 8 en Ethiopie, 26 à Madagascar et 39 au Kenya⁶.

⁶ Ces chiffres sont tirés vers le haut par certaines valeurs aberrantes, car certains entrepreneurs ont reçu des montants très bas au départ et des montants très élevés pour leurs derniers prêts. Les facteurs multiplicateurs médians sont de 2 en Ethiopie, 10 au Kenya et 10 à Madagascar, ce qui reste significatif.

Figure 18. Croissance de la taille des prêts



Comme déjà remarqué, les premiers et derniers prêts accordés par l'IMF kenyan sont plus élevés que dans les deux autres pays, y compris en pourcentage du PIB par habitant, ce qui tend à indiquer que l'IMF cible des entreprises de plus grande taille que les autres IMF enquêtées. Cependant, même avec des premiers montants plus élevés, les entrepreneurs kenyans ont vu leurs prêts augmenter plus que les autres.

La croissance du montant des prêts doit être interprétée avec prudence: en effet, si une partie de cette croissance s'explique très probablement par la croissance des entreprises des clients, une autre partie est probablement due à la politique de prêt progressive appliquée par la plupart des IMF, qui consiste à augmenter le montant des prêts au fil des cycles de crédit, au fur et à mesure que la relation de confiance entre les IMF et les clients se construit, se prolonge et se renforce. De plus, certains agents de crédit malgaches interrogés précisent que les restrictions sur les montants de crédit ont été considérablement assouplies au cours des dernières années au sein de leur IMF, ce qui pourrait également expliquer une partie de cette croissance. D'autre part, en Éthiopie et à Madagascar, la taille des prêts est fortement déterminée par la valeur des garanties offertes par le client; dans les deux pays, les entrepreneurs interrogés ont pu accumuler du capital au fil des cycles de crédit, et donc offrir des garanties de plus grande valeur, ce qui leur a permis d'accéder à des prêts plus importants.

La plupart des entrepreneurs ont déclaré avoir utilisé la totalité de leurs prêts ou presque pour leur entreprise. Seulement 2,5% d'entre eux ont avoué n'avoir utilisé que la moitié de ces fonds pour leur activité, et 3% moins de la moitié. Fait intéressant, un entrepreneur kenyan explique qu'au début, il utilisait la moitié de ses prêts pour son entreprise et l'autre moitié à des fins personnelles, mais au fur et à mesure que son entreprise a grandi, la part qu'il lui a consacrée a augmenté et aujourd'hui, il utilise la totalité pour son entreprise.

En termes d'utilisation des prêts, certaines différences peuvent être observées d'un pays à l'autre et peuvent expliquer d'autres différences en termes de taille des entreprises: à Madagascar, plus d'un tiers des entrepreneurs interrogés ont utilisé leurs premiers prêts uniquement pour financer leur fonds de roulement, ce qui n'est le cas d'aucun entrepreneur kenyan. En revanche, 86% de ces derniers ont utilisé leurs premiers prêts pour investir, ce qui est plus favorable à la croissance, et peut expliquer au moins en partie la croissance plus rapide des entreprises kenyanes par rapport à celle des entreprises malgaches. En Éthiopie, la plupart des entrepreneurs ont utilisé leurs prêts à ces deux fins.

Au moment de l'enquête, 95 % des entrepreneurs avaient l'intention d'emprunter à nouveau, la plupart d'entre eux anticipant des besoins plus élevés qu'actuellement, excepté à Madagascar : seuls 35 % des entrepreneurs interrogés prévoyaient de faire une demande plus importante, tandis que 50 % souhaitaient demander les mêmes montants, les 15 % restants préférant emprunter moins.

En Éthiopie et au Kenya, la part des entrepreneurs ayant l'intention d'utiliser leurs futurs prêts à des fins de fonds de roulement seulement est plus élevée que pour les premiers prêts, ce qui tend à indiquer que pour une partie des entrepreneurs, la phase de démarrage de leur entreprise est terminée et qu'ils prévoient une croissance plus lente qu'au début. En revanche, à Madagascar, la part des entrepreneurs envisageant d'utiliser leurs prêts à la fois pour l'investissement et le fonds de roulement est plus élevée que pour les premiers prêts, ce qui pourrait refléter le fait qu'une plus grande partie des entrepreneurs malgaches ont désormais l'intention de faire croître leur entreprise qu'au moment de leur premier prêt (Figure 20). Néanmoins, tous les entrepreneurs interrogés affirment qu'ils ont toujours l'intention de faire grandir leur entreprise à l'avenir.

Figure 19. Utilisation du premier prêt

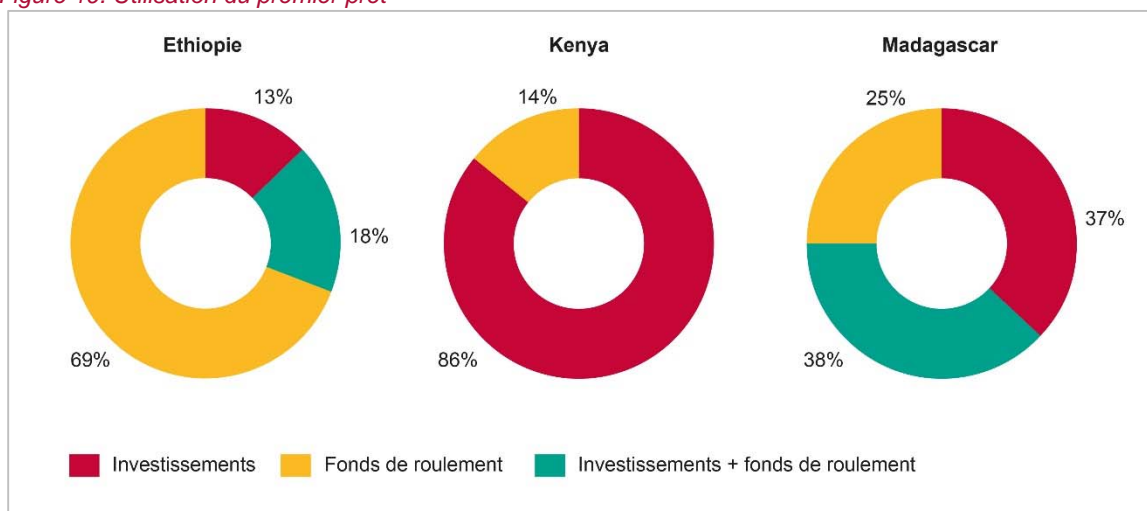
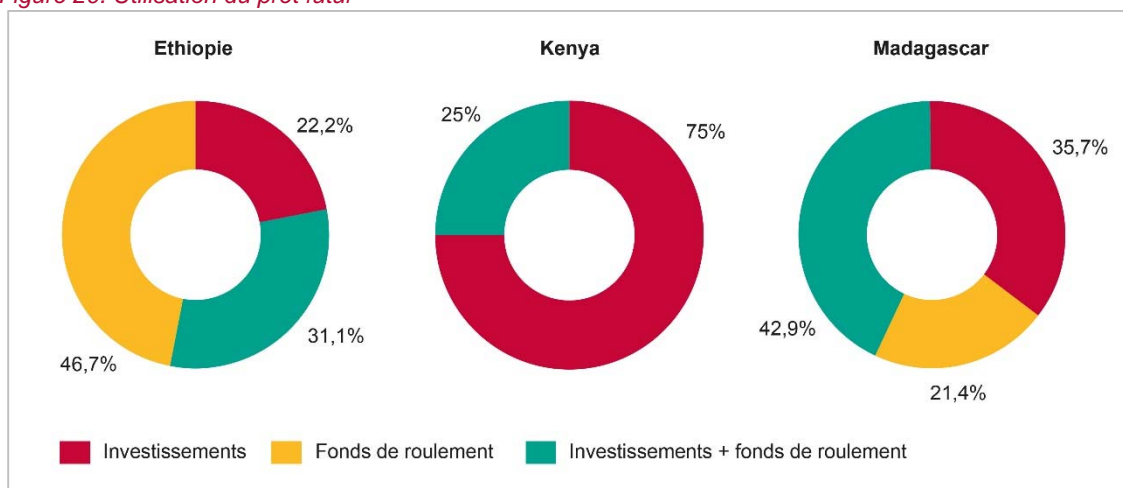


Figure 20. Utilisation du prêt futur



Lorsqu'on demande aux entrepreneurs s'ils pensent qu'ils peuvent obtenir le montant dont ils ont besoin, la plupart des entrepreneurs kenyans et malgaches répondent par l'affirmative, contrairement à près de la moitié

des Éthiopiens, pour qui le manque de garanties est l'obstacle principal. En effet, les IMF enquêtées exigent des garanties d'au moins 100% des montants empruntés, quel que soit l'historique de crédit du client, ce qui limite considérablement les montants que les entrepreneurs peuvent emprunter. Cela montre que même après la phase de démarrage, les propriétaires de petites entreprises en expansion peuvent encore avoir des difficultés à accéder aux produits et services financiers nécessaires, ce qui entrave la croissance de leur entreprise. Les quelques entrepreneurs kenyans et malgaches plus pessimistes à propos de l'obtention du montant dont ils ont besoin mentionnent également le manque de garanties comme obstacle. Cela est non seulement problématique pour les entrepreneurs eux-mêmes, mais peut également représenter une perte en termes de création d'emplois, dans la mesure où la plupart des entrepreneurs affirment qu'ils embaucheraient plus d'employés s'ils pouvaient obtenir le montant désiré.

Afin de contourner ces difficultés, de nombreux entrepreneurs kenyans parmi ceux interrogés combinent différents types de prêts, non seulement auprès de différentes institutions, comme cela a déjà été mentionné, mais aussi au sein de l'institution étudiée: alors qu'ils obtiennent des prêts individuels dédiés aux PME de la part de la Sidian Bank depuis plusieurs années, ils continuent d'obtenir des prêts collectifs en tant que membres de groupes de solidarité avec la même institution, même si les montants sont plus faibles. En effet, cela reste intéressant pour eux car aucune garantie n'est exigée (seulement un dépôt d'épargne représentant 30% du montant), et les montants sont déboursés plus rapidement que les prêts individuels plus importants.

En ce qui concerne les autres services financiers, tous les entrepreneurs interrogés ont des besoins diversifiés, tels que l'épargne et/ou les comptes courants, les transferts, les cartes de débit ou de crédit. Si l'IMF kenyane est en mesure de fournir ces services à ses clients, ce n'est pas toujours le cas des IMF étudiées à Madagascar et en Éthiopie. En conséquence, les entrepreneurs malgaches ont recours au Mobile Banking pour les paiements et les transferts, tandis que les entrepreneurs éthiopiens se tournent vers les banques commerciales, qui leur permettent notamment d'ouvrir un compte courant et de retirer des fonds aux distributeurs automatiques, services non fournis par les IMF.

Cela montre qu'au fur et à mesure que les entreprises se développent et grandissent, les besoins financiers évoluent et deviennent de plus en plus sophistiqués, alors que les IMF sont rarement en mesure de répondre à ces besoins. D'un autre côté, ces petites entreprises restent inéligibles aux crédits bancaires. En Éthiopie, cela amène les entrepreneurs à recourir aux IMF pour les crédits et aux banques pour d'autres services financiers, ce qui n'est probablement pas efficient.

5. Les besoins en services non-financiers

Tous les entrepreneurs interrogés mentionnent l'accès au financement comme étant leur besoin principal, loin devant les services non-financiers. De fait, les entrepreneurs ayant bénéficié et utilisé des services non-financiers, soit de la part de l'institution financière, soit d'autres entités publiques ou privées, représentent une minorité. Certains entrepreneurs affirment qu'ils n'ont pas besoin de services non-financiers, et ne sont même pas conscients de l'existence d'acteurs offrant ce type de services, en particulier à Madagascar. Parmi ceux qui nécessitent un tel soutien, la formation en gestion et/ou technique et l'accès facilité au marché sont les besoins les plus souvent mentionnés. En ce qui concerne l'aide publique, la simplification des règles et procédures juridiques, notamment en ce qui concerne les taxes et les licences, est souvent préconisée au Kenya.

6. Facteurs de succès et défis

Tous les entrepreneurs interrogés ont l'intention de poursuivre leur croissance, et la plupart d'entre eux mentionnent l'accès au financement comme la principale difficulté à surmonter. Cela ne signifie pas que l'accès aux fonds leur est totalement impossible, mais plutôt que la taille des prêts est souvent trop limitée, les exigences trop élevées, notamment en termes de garanties, et le temps de traitement trop long.

Certains mentionnent également parmi les difficultés la concurrence locale, en particulier du secteur informel, ainsi que le contexte économique et politique, notamment au Kenya, ou l'accès à des locaux appropriés en Éthiopie.

En ce qui concerne les facteurs de réussite, le caractère personnel apparaît comme déterminant dans chaque pays: la plupart des entrepreneurs expliquent qu'ils ont dû avant tout faire preuve d'une grande capacité de travail, être déterminés et pleinement engagés pour faire croître leur entreprise. Certaines femmes entrepreneurs kenyanes mentionnent également le fait qu'elles n'ont pu faire grandir leur entreprise qu'à partir du moment où leurs enfants ont quitté la maison, parce qu'un engagement total dans l'activité est nécessaire.

La flexibilité et la réactivité sont également considérées comme des facteurs de succès. Par exemple, de nombreux entrepreneurs malgaches expliquent qu'ils ont pu se développer parce qu'ils ont saisi l'occasion de diversifier leurs activités au moment opportun. De la même manière, certains entrepreneurs kenyans rapportent qu'ils se sont efforcés de s'adapter rapidement à l'évolution des marchés et aux nouveaux besoins des clients, ce qui leur a assuré une base de clientèle croissante.

“Quand on veut on peut” : la métamorphose spectaculaire de Dereje

Le vrombissement des machines retentit depuis ce grand complexe industriel éthiopien. A l'intérieur, des hangars : le gouvernement les a construits pour les PME actives dans l'industrie du bois et la métallurgie. L'un de ces hangars appartient à l'entrepreneur visionnaire Dereje Gizaw, qui a démarré son entreprise de menuiserie en tant que microentreprise il y a 12 ans.

Dereje⁷ est né il y a 41 ans. Il a été élevé dans une famille pauvre entièrement dépendante des revenus générés par son père qui est alors gardien de sécurité dans une entreprise privée. Dereje va à l'école dans une école publique voisine, et arrête ses études à 17 ans pour travailler comme assistant chauffeur de taxi, puis comme chauffeur de taxi. C'était le mieux qu'il puisse faire pour soutenir financièrement sa famille. A cette époque, il gagne 20 à 50 birrs par jour (1 à 2 euros) et utilise la totalité du montant pour subvenir aux besoins essentiels quotidiens de sa famille.

Comme de nombreux chauffeurs de taxi et leurs assistants, il commence à consommer du khat et de l'alcool dès son jeune âge pour faire face à l'ennui au travail. Au fil du temps, il sombre profondément dans cette habitude et devient dépendant. Il n'est plus en mesure de subvenir aux besoins financiers de sa famille, car les revenus qu'il gagne ne lui permettent même plus d'acheter assez de khat et d'alcool pour sa consommation quotidienne.

⁷ Le nom a été modifié pour des raisons de confidentialité.

“ J’étais accro à la cigarette, au khat et à l’alcool. Pendant longtemps, ma dépendance a dominé ma vie et m’a fait du mal, à moi et aux gens autour de moi.”

Ses parents, frustrés par sa dépendance, l’obligent à quitter son emploi de chauffeur de taxi et demandent à un voisin qui a une entreprise de fabrication de meubles d’engager Dereje comme chauffeur. Le voisin accepte et engage Dereje comme chauffeur et vendeur. Pendant qu’il y travaille, il observe comment les ouvriers fabriquent des meubles et d’autres ouvrages en bois. Malgré les compétences et l’expérience dans la fabrication de meubles qu’il acquiert, le propriétaire le renvoie au bout d’un an en raison de sa dépendance et de son rendement médiocre au travail.

Après ce renvoi, son père emprunte 700 ETB (26 euros) à un ami proche de Dereje pour que ce dernier puisse acheter des outils de menuiserie de base et commencer à fabriquer des objets en bois simples à usage domestique pour ses parents. Cependant, sa dépendance persiste et il dépense les avances



reçues des clients pour satisfaire ses besoins en khat et en cigarettes.

Malgré ces échecs répétés, sa famille ne l’abandonne pas et l’encourage à lutter contre ses addictions. Dereje comprend peu à peu que ces addictions font souffrir sa famille et décide de s’attaquer au problème. Après une longue et dure lutte, il parvient finalement à s’en débarrasser.

En 2005, il crée son entreprise de travail du bois avec un capital initial de 5 000 ETB (190 EUR) qu’il reçoit sous forme de prêt d’un ami proche de la famille. Après l’enregistrement de son entreprise en tant que microentreprise, le bureau de développement Wereda MPE lui fournit un espace de travail. Il produit différents types d’objets en bois et en métal pour les ménages et les cafétérias. Il démarre avec 2 employés ayant reçu une formation en menuiserie au centre de formation technique. Les objets sont de bonne qualité et se font plus place sur le marché en peu de temps. En 2011, le capital total de l’entreprise atteint plus de 1,5 million ETB (environ 56 000 EUR) et l’entreprise passe de

micro à moyenne entreprise.

Pour ses réalisations, Dereje reçoit un certificat de reconnaissance de la part du Premier ministre Meles Zenawi. Il obtient également la possibilité d’acquérir auprès de l’Etat les droits d’usage et de construction d’un terrain de 1 000 m² au prix de 280 000 ETB (10 500 EUR) pour la construction de son propre atelier. Actuellement, le capital total et le chiffre d’affaires annuel de l’entreprise s’élèvent respectivement à ETB 4 millions (EUR 150 000) et ETB 2 millions (EUR 75 000). L’entreprise emploie maintenant 16 personnes.

Pour son premier prêt, Dereje emprunte 50.000 ETB (EUR 1.900). La totalité du montant est utilisée pour l’acquisition d’équipements et de matières premières. L’an dernier, Dereje a emprunté 500 000

ETB (19 000 EUR) à la même IMF pour acheter des machines supplémentaires et lancer les fondations d'un atelier qu'il construit sur une parcelle de terrain de 1 000 m² acquise du gouvernement.

Aujourd'hui, Dereje est marié et père de quatre enfants. Sa femme travaille dans son entreprise en tant qu'assistante comptable. Elle étudie la comptabilité et deviendra comptable en chef de l'entreprise à la fin de ses études. Dereje a reçu l'aide du Wereda OSS (One-Stop Shop) qui lui a offert un espace de travail et des formations sur la gestion et le développement d'activité, la méthodologie Kaizen, la comptabilité et l'entrepreneuriat.

Dereje envisage d'emprunter 2 millions ETB (EUR 75.000) pour réaliser ses projets d'expansion. Il prévoit d'achever la construction de l'atelier d'ici quelques années et veut se lancer dans la fabrication de carrosseries automobiles. Toutefois, il estime qu'il est peu probable qu'il soit en mesure de terminer l'atelier dans les délais prévus, car la valeur des garanties qu'il peut offrir est insuffisante pour emprunter le montant nécessaire.

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Comme dans la plupart des pays, les MPME sont cruciales pour la croissance économique, le développement et l'emploi en Afrique subsaharienne. En s'appuyant sur cinq IMF en Ethiopie, au Kenya et à Madagascar, cette étude visait à mieux identifier les profils des propriétaires de petites et moyennes entreprises, c'est-à-dire des microentrepreneurs ayant réussi à changer d'échelle, et à mieux comprendre leurs parcours de croissance, leurs facteurs de succès et leurs difficultés.

Sur la base des résultats détaillés dans la section précédente, certaines recommandations peuvent être formulées afin de favoriser le développement du secteur des MPME et de faciliter leur croissance. Ces recommandations peuvent être pertinentes pour toute une diversité d'acteurs, depuis les décideurs politiques jusqu'aux prestataires de services financiers et non-financiers quels qu'ils soient. Elles concernent en particulier les points suivants:

- **Le rôle du gouvernement et des politiques publiques.** Malgré les différentes mesures et politiques mises en œuvre dans chaque pays, les efforts semblent insuffisants pour permettre aux MPME d'évoluer et de se développer dans un environnement adéquat et d'accéder aux services dont elles ont besoin. La diversité des définitions des MPME au sein des pays, voire parfois leur incohérence ou manque de pertinence, peut refléter le manque d'attention accordé à ce segment. Bien que des initiatives intéressantes aient été lancées en Éthiopie, notamment en ce qui concerne la mise à disposition d'espaces de travail et de locaux, le soutien public reste insuffisant et peu adapté partout. L'environnement juridique est parfois contraignant, en particulier au Kenya, où les licences et les taxes semblent trop nombreuses sans parler de la corruption, et où il n'existe pas assez d'incitations envers les fournisseurs de services financiers pour faciliter l'accès au crédit aux PME.

- **L'accès à un crédit adapté.** En effet, une grande partie des entrepreneurs peinent à accéder aux montants dont ils ont besoin pour poursuivre leur croissance. Cela s'explique principalement par les exigences de garantie des institutions financières auxquelles ils ont recours actuellement. Même avec un bon historique de crédit, les exigences demeurent trop élevées et le temps de traitement trop long. Les conditions exigées par les IMF paraissent inadaptées aux PME, alors que les banques refusent toujours de les servir: c'est le problème du "milieu manquant" souvent évoqué lorsqu'on s'intéresse aux difficultés auxquelles les PME sont confrontées. Alors que la tendance dans les politiques publiques est plutôt de créer un environnement approprié et favorable aux start-ups et aux microentreprises, le même type d'initiatives en faveur de l'expansion des petites et moyennes entreprises fait défaut, pourtant les PME sont susceptibles de créer plus d'emplois. Il pourrait être plus pertinent de considérer les microentreprises et les start-ups comme faisant partie d'une chaîne de valeur incluant également les PME, et de réfléchir à la manière d'assurer l'accès aux services financiers et non-financiers pour toute la chaîne de valeur.
- **L'accès à des services financiers diversifiés et sophistiqués.** La plupart des entrepreneurs ont recours à diverses institutions financières pour pallier le manque de services financiers appropriés offerts par l'institution qui les finance actuellement. Le cas éthiopien est particulièrement frappant, les entrepreneurs contractant des crédits auprès des IMF, et tous les autres services tels que les comptes courants et les solutions de paiement électronique auprès des banques. Si les IMF ou les banques ne sont pas en mesure ou ne veulent pas offrir tous les services dont les PME ont besoin, des synergies et des collaborations entre les différents prestataires de services financiers pourraient au moins être créées afin de s'assurer que les PME soient correctement servies. Les IMF pourraient également innover et développer leurs services pour mieux répondre aux besoins des PME, notamment en intégrant les solutions FinTech, soit en interne, soit en coopération avec des prestataires spécialisés.
- **Le poids du secteur informel.** Toutes les entreprises enquêtées sont officiellement enregistrées en Ethiopie et à Madagascar, alors que ce n'est pas le cas au Kenya, où plusieurs niveaux d'enregistrement existent. La législation kenyane ne semble pas inciter efficacement les PME à s'enregistrer au niveau national. Pourtant, de manière générale, la formalisation est une question clé, non seulement parce qu'elle facilite l'accès aux fournisseurs, aux clients et à l'aide publique pour les petites entreprises en expansion, mais aussi parce qu'elle minimise les distorsions du marché: à l'heure actuelle, de nombreux entrepreneurs doivent faire face à la concurrence d'autres entreprises locales qui ne sont pas toujours formalisées et ne sont pas soumises aux mêmes règles et coûts, ce qui est enfreint certainement leur croissance. Par conséquent, il faudrait probablement mettre en place davantage d'incitations à l'enregistrement formel, non seulement pour les PME mais aussi pour tous les acteurs économiques, quelle que soit leur taille.
- **Un besoin secondaire en soutien non-financier.** Peu d'entrepreneurs ont bénéficié de services non-financiers. Si certains d'entre eux affirment ne pas en avoir besoin, d'autres reconnaissent que la formation, qu'elle soit technique ou managériale, et les services de développement des entreprises (BDS) en général pourraient être utiles à leur croissance. Jusqu'à présent, l'offre de tels services est restée insuffisante, inappropriée, voire trop coûteuse lorsqu'elle est fournie par des organismes privés. Une meilleure coordination entre les prestataires de services financiers et non-financiers et/ou des partenariats public-privé pourrait être une solution à tester pour développer une offre de services d'appui non-financier mieux organisée, plus efficace et davantage axée sur la qualité.
- **Un besoin de connaissances à propos des petites entreprises en expansion.** Les résultats d'études de ce type peuvent être particulièrement utiles pour plusieurs types d'acteurs. Pour les IMF tout d'abord, voire les fournisseurs de services financiers en général, de telles études peuvent aider à

mieux connaître les clients, à former les agents de crédit, et surtout leur donner quelques clés pour identifier les petites entreprises à potentiel de croissance dans leurs portefeuilles existants mais aussi parmi leurs futurs clients potentiels. Par conséquent, ces études peuvent apporter aux IMF des informations pertinentes pour mettre en œuvre un soutien spécifique et adapté dédié aux petites entreprises en expansion, que ce soit pour la phase de pré-lancement ou la phase de post-crédation. Ensuite, pour les gouvernements, les bailleurs de fonds et les organisations nationales ou internationales désireuses de concentrer leurs efforts sur la création d'emplois, ces études donnent un aperçu des segments à cibler pour maximiser le nombre potentiel d'emplois créés. Ainsi, d'autres études devraient être lancées avec d'autres IMF, dans d'autres pays et d'autres continents afin de contribuer à la création de connaissances sur les petites entreprises en expansion. Ces études pourraient également adopter une perspective différente en mettant l'accent sur les histoires de vie des entrepreneurs et/ou traiter de questions complémentaires, telles que la capacité de résilience des entrepreneurs ou les stratégies de gestion des risques et des chocs; ceci pourrait donner matière à réflexion sur les besoins d'autres types de produits et services, tels que l'assurance. Ce ne sont là que des suggestions qui illustrent la vaste gamme de questions à aborder et d'initiatives de recherche à lancer pour continuer à étendre l'inclusion financière à tous les segments de la population.

Remerciements

ADA tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à cette étude, en particulier les trois consultants locaux qui ont réalisé les enquêtes locales auprès des institutions de microfinance et des entrepreneurs dans chaque pays: Seifu Teshome Engida et John Guzowski de First Consult PLC en Ethiopie, Hery Andriamialijaona de Consulting Plus à Madagascar et Ingrid Smit au Kenya.

ADA remercie également les cinq institutions de microfinance qui ont accepté de participer à l'enquête: AdCSI, Vision Fund MFI et Agar MFI en Ethiopie, Sidian Bank au Kenya et ACEP à Madagascar, ainsi que tous les entrepreneurs qui ont pris le temps de partager leur expérience.

Enfin, cette étude n'aurait pas vu le jour sans les contributions des collaborateurs internes Benjamin Mackay, Carla Palomares, Christian Baron et Mathilde Bauwin.