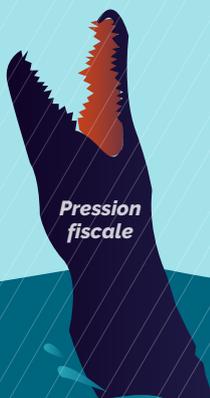


COMMENT **SAUVER** LES

Petites entreprises

DANS LEURS PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE ?

RAPPORT CÔTE D'IVOIRE 2021



COMMENT **SAUVER** LES

Petites entreprises

DANS LEURS PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE ?



RAPPORT MAI 2021

Remerciements

Nous remercions en premier lieu, Network for a free Society et sa responsable Linda Whetstone. Sans leur soutien financier ce projet d'étude n'aurait pu se réaliser.

A Gisèle Dutheuil, directrice et à Donatien Adou membre du comité scientifique d'Audace Institut Afrique (AIA) qui ont été à l'origine de cette étude sur la compréhension et l'analyse des difficultés rencontrées par les entreprises dans leurs premières années d'existence. Un clin d'œil particulier à Éric Ng Ping Cheun et à Stefan Roggenhofer pour les conseils et orientations.

Les remerciements vont également à Hermann Hokou, directeur du comité scientifique de AIA, à Sosthène Koffi, Sociologue, responsable de programme à AIA, Magloire N'déhi chargé de programme de la fondation Friedrich Naumann à Abidjan pour leur soutien et aux enquêteurs qui ont collecté les données dans le cadre de cette étude : Aviet Marceline, Koffi K. Jean-Marc, Kouassi Charles François, Assanoua Jean Célestin et N'guessan Alanstille B.

Enfin, nos remerciements vont à la FIPME, au MPME, Dream Factory, aux entrepreneurs enquêtés pour leur accueil, leur implication, leur disponibilité et la facilité des échanges.

Qui sommes nous ?

Indépendant et apolitique, le Think tank Audace Institut Afrique (AIA) est un laboratoire d'idées multiculturelle et multidisciplinaire qui a pour objectif de promouvoir une liberté responsable au service d'un développement inclusif en Afrique.

Notre mission

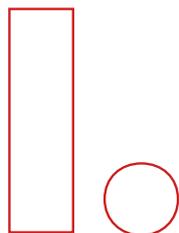
AIA participe à la production d'idées novatrices sur des sujets cruciaux réputés complexes. Il contribue à dénouer les problèmes et entraves pour mieux les comprendre par un processus de clarification dans une approche dite bottom-up reposant sur les acteurs locaux.

AIA agit ensuite en implémentant sur le terrain ses propositions pour les affiner et les contextualiser afin d'alimenter utilement les politiques publiques. Il s'agit de mettre en accord les idées et la réalité avec comme boussole l'intérêt général. Pour cela AIA n'hésite pas à allier traditions et modernité afin de réconcilier la légalité et la légitimité en intégrant les spécificités de la culture africaine sans pour autant rejeter les bonnes recettes ayant fonctionné ailleurs. Depuis 6 ans l'institut travaille particulièrement sur la problématique du foncier rural et a implémenté des solutions innovantes de sécurisation des droits fonciers ruraux.

Notre vision : Une liberté responsable pour une prospérité partagée

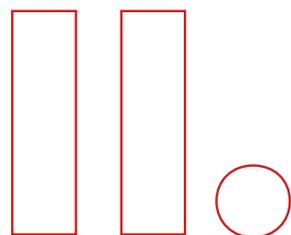
Sommaire

REMERCIEMENTS



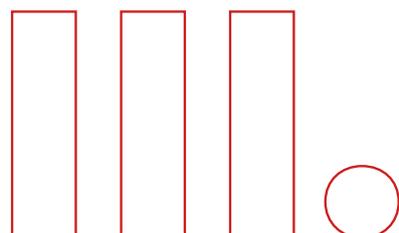
CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE

II. Contexte	08
II. Justification	10



OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Résumé exécutif	13
------------------------	----



QUEL EST L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES EN CÔTE D'IVOIRE ?

III. L'environnement économique	18
1. Cadre macroéconomique	19
2. L'environnement financier	20
3. Cadre juridique	22
4. Le cadre fiscal	23
5. Composition de l'écosystème entrepreneurial ivoirien	23
III.2. Quelle est la place de la Côte d'Ivoire dans l'économie mondiale	27

Sommaire



QUE RESSORT-IL DE CETTE ÉTUDE ?

IV1. Qui sont les entrepreneurs ivoiriens ?	30
1. <i>Quel est leur niveau académique et leur expérience professionnelle ?</i>	30
2. <i>Comment construisent-ils leur culture entrepreneuriale ?</i>	31
IV2. A quoi ressemble les PME enquêtés ?	33
1. <i>Comment gèrent-ils leur entreprise ?</i>	33
2. <i>Comment perçoivent et utilisent-ils le business plan ?</i>	33
3. <i>Ont-ils une vision ou un but à l'aube de leur aventure entrepreneuriale ?</i>	34
IV3. Quels sont les problèmes rencontrés par les entrepreneurs débutants ?	36
1. <i>Quel est le poids de l'environnement interne ?</i>	36
2. <i>Quel est le poids l'environnement externe ?</i>	39
IV4. Comment sauver les petites entreprises ?	50
1. <i>Que proposent les entrepreneurs ?</i>	50
2. <i>Quels modèles de réussite pourrait inspirer la Côte d'Ivoire ?</i>	56



NOS PRINCIPALES RECOMMANDATIONS POUR SAUVER LES PETITES ENTREPRISES DANS LEURS PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE

66

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

ANNEXE : ASPECTS TECHNIQUES ET METHODOLOGIQUES



I.

CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE

11. Contexte

12. Justification





Contexte et justification de l'étude

II. Contexte

Depuis près d'une décennie, la Côte d'Ivoire se distingue par le dynamisme de son économie avec une croissance forte et stable depuis 2012¹. Cette période est aussi marquée par la floraison d'entreprises privées dont la plupart sont des petites et moyennes entreprises.

Poumon économique de l'UEMOA, la Côte d'Ivoire a enregistré en 2018 une hausse de 26%² de nouvelles entreprises, mais il est encore difficile de capitaliser réellement sur le nombre d'emplois créés qui est en baisse depuis quelques années. Malgré les aménagements importants du code d'investissement, le niveau de risque, pour les petites entreprises, reste encore trop important. Deux principaux obstacles semblent être à la base de cette difficulté à savoir : (i) les obligations fiscales qui écrasent les nouvelles entreprises qui sont à peine rentables et (ii) la conception de l'entreprise comme réponse à un besoin qui semble encore flou dans l'esprit de beaucoup d'entrepreneurs. Il est donc important de comprendre ces obstacles et bien d'autres pour mieux les lever de manière à ce que les entrepreneurs puissent jouer pleinement leur rôle de créateurs de richesse. C'est en effet grâce au secteur privé que la croissance pourra être inclusive et contribuer à la réduction de la pauvreté. En dehors du recours à l'emprunt public, c'est ce secteur privé qui permet au secteur public d'exister. Pourtant, on constate que nombre d'entreprises (TPE, PME, Startup) ont du mal à passer le cap des 5 premières années d'existence. Les données publiques sont rares, peu disponibles et ne permettent pas réellement de comprendre le problème.

¹ Source : Banque mondiale (<https://www.banquemondiale.org/fr/country/cotedivoire/overview>)

² Source : Compte rendu de la Conférence de presse du 21/02/2019 organisée par CEPICI/KOACI



Contexte et justification de l'étude

II. Contexte

Audace Institut Afrique (AIA), think tank ivoirien indépendant et apolitique, travaille depuis plus de 11 ans à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la promotion d'un modèle de développement ascendant dit bottom up qui repose essentiellement sur les acteurs locaux. Pour mieux comprendre la problématique de la survie des entreprises dans leurs premières années, AIA a souhaité mener une étude multidisciplinaire. Cette étude vise à réaliser une revue approfondie de l'environnement général des entreprises, des réformes mises en place, des contraintes et difficultés rencontrées par les entrepreneurs débutants afin de proposer des solutions qui favorisent non seulement la création d'entreprises mais garantissent une survie, une pérennité et une meilleure croissance dans les premières années.

A travers cette étude, Audace Institut Afrique veut mieux comprendre les environnements interne et externe des jeunes entreprises de manière à faire des propositions précises et contextualisées.

¹ Source : Banque mondiale (<https://www.banquemondiale.org/fr/country/cotedivoire/overview>)

² Source : Compte rendu de la Conférence de presse du 21/02/2019 organisée par CEPICI/KOACI



I2. Justification

La survie des jeunes entreprises est un sujet primordial dans un pays qui enregistre un taux de pauvreté autour de 46% ; où le secteur informel occupe l'essentiel de l'économie ; et où la jeunesse s'oriente désespérément vers les emplois publics à la recherche d'une illusoire sécurité. Dans un tel contexte, le secteur privé étant le vecteur le plus solide d'un développement sain, la création d'entreprise est cruciale pour l'économie. Alors que le gouvernement a fait de nombreux efforts pour favoriser la création d'entreprise, s'intéresser à leur survie est désormais une nouvelle étape fondamentale pour consolider le dispositif. Le sujet devient encore plus important dans la crise sanitaire mondiale actuelle liée à la COVID 19, qui va fortement impacter le tissu économique des pays mais singulièrement les plus pauvres d'entre eux. La résilience reposera alors plus que jamais sur un secteur privé capable de générer des revenus.

D'une part, les résultats de l'étude permettront de mieux cerner les difficultés rencontrées par les jeunes PME et startups en Côte d'Ivoire, de faire des propositions aux autorités sur les voies et moyens d'amélioration de l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire et aux jeunes entrepreneurs d'avoir une meilleure compréhension des atouts et poids culturels afin d'ajuster leur comportement et leur manière de concevoir leur projet entrepreneurial.

D'autre part, cette étude se veut être une base pour la promotion du concept de « Start and Grow-up » afin de développer un esprit d'entreprise qui génère des opportunités économiques durables pour tous.

A stylized illustration in shades of red and orange. At the top, a man in a business suit is parachuting, holding the ropes of a large, multi-lobed parachute. Below him, a dark sea is filled with several crocodiles, their heads and open mouths protruding from the water. In the upper left corner, there are two vertical rectangular bars of different heights. The overall scene suggests a high-stakes business environment.

II.

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Résumé exécutif

**Objectif
de l'étude**

L'objectif général de cette étude est d'obtenir une meilleure connaissance et compréhension des difficultés rencontrées par les entreprises dans leurs premières années d'existence et de proposer des pistes de solutions qui serviront de guide pour les entrepreneurs débutants

De manière spécifique, l'étude vise les objectifs suivants :

- ➔ Décrire succinctement et analyser le cadre juridique et institutionnel de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire ;
- ➔ Apprécier la fonction de soutien et/ou le rôle des agences et structures de tutelle ;
- ➔ Comprendre le processus de construction de la culture entrepreneuriale ; Inventorier et hiérarchiser les difficultés des entreprises pendant les premières années de leur existence ;
- ➔ Comprendre les expériences des entrepreneurs ivoiriens avec le business plan et apprécier la place du business plan dans la survie des entreprises ;
- ➔ Recueillir les propositions des acteurs de l'écosystème pour faciliter le développement des entreprises débutantes ;
- ➔ Proposer des solutions concrètes, accessibles et contextualisées capables d'améliorer l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire et le rendre plus favorable aux petites entreprises ;
- ➔ Proposer des voies d'amélioration du comportement de l'entrepreneur lui-même au sein de son entreprise et dans son environnement ;
- ➔ Promouvoir le concept de « Start and Grow-up » afin de développer un esprit d'entreprise qui génère des opportunités économiques durables pour tous.

**Objectif
de l'étude**

Résumé exécutif

Cette étude a pour but de fournir des recommandations contextualisées et ciblées pour soutenir les petites entreprises dans leurs premières années d'existence à partir d'informations actualisées sur l'écosystème entrepreneurial ivoirien et les principales difficultés auxquelles les petites et moyennes entreprises (PME) sont confrontées pendant leurs premières années d'existence.

Nous tentons de répondre à cette question cruciale : *Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence ?*

Cette étude a fait ressortir les principaux résultats suivants :

**Objectif
de l'étude**

Quelles sont les dix (10) principaux problèmes rencontrés par les entrepreneurs Ivoiriens ?

- 01 Le déficit de compétences managériales et de connaissances techniques et sectorielles des entrepreneurs ;
- 02 Le manque de structuration, d'organisation de l'entreprise, l'absence de transparence et un flou dans la gestion de l'entreprise ;
- 03 Le manque de main d'œuvre qualifiée, motivée et surtout accessible ;
- 04 L'absence de cadre formel de formation et de développement à la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation ;
- 05 Les entraves à la liberté économique et singulièrement l'impact trop important de la fiscalité et de la parafiscalité ;
- 06 Le manque de transparence, la lourdeur et la lenteur dans la réalisation des formalités administratives et le poids important de la corruption ;
- 07 Le manque de communication, l'indisponibilité de l'information et l'incohérence dans la politique générale de promotion des PME en Côte d'Ivoire ;
- 08 Le manque d'adaptation et de contextualisation des solutions entrepreneuriales ;
- 09 L'accès difficile aux marchés publics, le non-respect des délais et l'irrégularité dans le paiement de la dette intérieure ;
- 10 L'accès limité aux financements et l'inadaptation des produits financiers au contexte et à la réalité des start-ups ivoiriennes ;



Objectif de l'étude

Quelles sont nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises ivoiriennes dans leurs premières années d'existence ?



A l'endroit des Entrepreneurs

- ➔ Acquérir des compétences managériales et approfondir les connaissances techniques et sectorielles avant et tout au long de l'aventure entrepreneuriale ;
- ➔ Recourir à des structures de conseil en gestion ou des centres de Gestion agréés afin de se concentrer sur le cœur de son activité ;
- ➔ Commencer là où ils sont et tirer le maximum de ce qu'ils savent ;
- ➔ Mettre l'accent sur la qualité et/ou l'innovation et développer un réseau dynamique de relations ;



A l'endroit de l'Etat et ces agences

- ➔ Construire une culture entrepreneuriale ivoirienne en l'intégrant au système éducatif et en posant les bases d'une véritable liberté économique ;
- ➔ Redéfinir la stratégie globale de promotion de l'entrepreneuriat, de l'attribution des marchés et de règlement de la dette intérieure ;
- ➔ Lutter plus activement contre la corruption et garantir la transparence dans l'action publique, par la Mise en place de dispositions de dénonciation, de sanction et de protection des entrepreneurs contre les agents véreux ;
- ➔ Accorder une place plus importante aux structures d'encadrement et de soutien des PME et des Startups dans la politique de promotion de l'entrepreneuriat afin de compenser le déficit de compétences techniques des entrepreneurs.

**Objectif
de l'étude****A l'endroit des autres acteurs**

- ➔ Faciliter l'accès aux financements classiques : par l'adaptation des modèles aux réalités locales et promouvoir des sources de financement alternatives ;
- ➔ Faciliter la mise en place de fédérations plus consensuelles et regroupant les PME par secteur d'activité afin qu'elles puissent jouer leur rôle de défenseur des intérêts des PME Ivoiriennes ;
- ➔ Promouvoir une approche Start and Grow-up et Privilégier l'industrie à forte intensité de main-d'œuvre afin que ce réseau de petites entreprises puisse porter l'économie ivoirienne.



III.

QUEL EST L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES EN CÔTE D'IVOIRE ?

III.1. L'environnement économique

- 1. Cadre macroéconomique*
- 2. L'environnement financier*
- 3. Cadre juridique*
- 4. Le cadre fiscal*
- 5. Composition de l'écosystème entrepreneurial ivoirien*

III.2. Quelle est la place de la Côte d'Ivoire dans l'économie mondiale

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?



Source de la carte :

<https://www.canalmonde.fr/r-annuaire-tourisme/monde/guides/cartes.php?p=ci>

La Côte d'Ivoire est un pays géographiquement situé en plein cœur de l'Afrique de l'Ouest sur la côte atlantique de la région et est entourée par le Mali et le Burkina Faso au Nord, le Ghana à l'Est et par la Guinée et le Libéria à l'Ouest. La langue officielle est le français et la monnaie officielle est le franc CFA.

Selon les derniers chiffres du guide de l'Investisseur, INVESTIR EN COTE D'IVOIRE publiés par la GIZ, la population ivoirienne est composée de 60% de moins de 25 ans et plus de 25% d'étrangers et, selon la Banque africaine de développement (BAD), le taux de chômage en 2018 était estimé à plus de 70%.

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

1. Cadre macroéconomique

Quelques données générales sur l'économie Ivoirienne

Le PIB de la Côte d'Ivoire s'élevait à 49,7 milliards d'Euros en 2020 et est porté par les secteurs tertiaire et primaire qui constituaient respectivement 55% et 20% du PIB en 2018. Selon les chiffres de la Banque mondiale, depuis 2012 la Côte d'Ivoire enregistre de très bonnes performances économiques avec une croissance moyenne du PIB de 8%. L'une des raisons de cette stabilité économique, selon le guide de l'investisseur cité plus haut, est le maintien du taux d'inflation en dessous de 3%, conformément aux accords entre les pays membres de l'UEMOA.

Le paysage des entreprises en Côte d'Ivoire

Selon les chiffres du ministère en charge des PME et la Direction générale des impôts (DGI), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) dominent le secteur privé avec 98% du nombre d'entreprises enregistrées. Ce dernier est reparti comme suit : 95% des micro-entreprises, 3% de petites entreprises et 2% de moyennes entreprises. Cependant, celles-ci ne contribuent qu'à 20% du PIB et ne représentent que 23% de la population active. Il s'agit là donc d'une vraie contre-performance des PME ivoiriennes.

L'opération d'identification des PME de 2012 réalisée par l'Institut Ivoirien de l'entreprise (INIE) a permis de disposer de certaines statistiques. Ainsi sur les 31 292 PME qui ont été identifiées, il ressort que 84% proviennent du secteur tertiaire, 15% sont issues du secondaire et seulement 1% du secteur primaire.



Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

On note également des données sur les difficultés rencontrées par ces entreprises qui sont de plusieurs ordres à savoir : l'accès difficile aux financements, l'accès limité aux marchés publics et privés, le climat des affaires globalement difficile, le déficit de capacité technique et managériale de la part des dirigeants et des employés. En termes de chiffres, plus de 84% des PME ont des difficultés d'accès au financement et environ 66% d'entre elles arrivent difficilement à obtenir des clients ou des marchés.

De plus, 50% des PME identifiées ont cité les impôts et les taxes élevés comme des obstacles au développement de leurs activités.

2. L'environnement financier

Le secteur bancaire ivoirien occupe une place centrale dans le paysage bancaire régional. Selon une étude récente de la GIZ dénommée « Investir en Côte d'Ivoire », en 2019, sur les 150 établissements de crédits que compte la zone UEMOA, 31 sont installés en Côte d'Ivoire².

D'après le secrétariat de la commission générale de l'UEMOA, les 5 plus importants établissements en termes de taille, de bilan, dépôts et volume sont en Côte d'Ivoire. Il s'agit de la Société Générale Côte d'Ivoire (SGBCI), la Banque Atlantique (BACI), Ecobank Côte d'Ivoire, NSIA Banque et la Société Ivoirienne de Banque (SIB).

² Chiffre du guide l'investisseur investir en Côte d'Ivoire de la GIZ

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

Cependant, pour ce qui concerne le crédit intérieur fourni au secteur privé, malgré un plus grand nombre d'établissements de crédit en Côte d'Ivoire et une part de marché supérieure, le Sénégal arrive devant la Côte d'Ivoire en 2018. Ces chiffres traduisent que le secteur financier a encore du mal à soutenir les investissements du secteur privé avec le crédit long-terme qui ne représente pas plus de 5% du total des crédits.

Toutefois, il est important de noter que cela constitue une amélioration par rapport à la décennie passée et est en pleine croissance grâce à des initiatives comme « La finance s'engage »³.

3. Le cadre juridique

L'environnement juridique de l'entreprise est règlementé en Côte d'Ivoire par le Traité International pour l'Harmonisation en Afrique du Droit Des Affaires (OHADA). Ce traité prévoit plusieurs formes juridiques pour les sociétés commerciales. Ainsi pour la création de son entreprise sous forme de société commerciale, l'entrepreneur a le choix entre les sept (7) grandes formes juridiques ci-dessous :

- ➔ Société en commandite simple (SCS) ;
- ➔ Société en nom collectif (SNC) ;
- ➔ Société à responsabilité limitée (SARL) ;
- ➔ Société anonyme (SA) ;

³ Initiée par la CGECI en liaison avec le Cabinet Entrepreneurial Solutions Partners (ESP), la Finance S'Engage (FSE) vise à créer la synergie nécessaire entre les acteurs pour offrir des solutions concrètes à la problématique de financement des entreprises et des PME en particulier.

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

- ➔ Société par action simplifiée (SAS) : elle peut être une pluripersonnelle (SAS) ou une unipersonnelle (SASU) ;
- ➔ Groupement d'intérêt économique (GIE) ;
- ➔ Les sociétés sans personnalité juridique : qui comprennent les Sociétés en participation (SEP) et les Sociétés créées de fait et les Sociétés de fait.

Du choix effectué découleront les obligations pendant et après la constitution. Il faut noter qu'à côté de ces formes commerciales, nous avons d'autres types de sociétés que sont :

- ➔ Les Sociétés civiles : elles sont composées de Société civile professionnelle (SCP), Sociétés civiles immobilières (SCI), Société civile par sa forme et commerciale par son objet ;
- ➔ Et les sociétés d'Etat.

4. Le cadre fiscal

En Côte d'Ivoire, le Code générale des impôts a aménagé quatre (4) régimes d'imposition sur la base du critère de chiffre d'affaires annuel. A chacun de ces régimes, correspondent des obligations et des formalités particulières. Ces régimes sont les suivants :

- ➔ Taxe forfaitaire des petits commerçants et artisans ;
- ➔ Régime de l'impôt synthétique ;
- ➔ Régime du bénéfice réel simplifié ;
- ➔ Régime du bénéfice réel normal.

Il faut noter que fiscalement les PME, sont définies comme des entités réalisant un chiffre d'affaires annuel toutes taxes comprises inférieur à un milliard (1 000 000 000) de Franc CFA.

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

Toutefois, en raison de leur hétérogénéité et de l'évolution actuelle de l'économie, ces régimes d'impositions s'avèrent inadaptés aux réalités de ces entreprises.

C'est d'ailleurs ce besoin d'adaptation qui a mené le gouvernement ivoirien à instituer dans l'annexe fiscale 2021 deux (2) nouveaux régimes en remplacement de la taxe forfaitaire des petits commerçants et artisans et du régime de l'impôt synthétique. Ce sont :

- **Régime de l'Entreprenant** : il regroupe les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel TTC n'excède pas 50 millions F CFA. Ces entreprises sont à la Taxe Communale de l'Entreprenant (TCE) lorsque leur chiffre d'affaires ne dépasse pas 5 millions F CFA et à la Taxe d'Etat de l'Entreprenant (TEE) lorsque leur chiffre d'affaires est compris entre 5 millions et 50 millions FCFA.
- **Taxe Communale de l'Entreprenant** : elle est déterminée par application d'un taux de 2% ou de 2,5% au chiffre d'affaires, selon qu'il s'agit des activités de commerce ou de négoce, ou encore des autres types d'activités, y compris les prestations de services.
- **Taxe d'Etat de l'Entreprenant** : déterminée par application d'un taux de 5% au chiffre d'affaires. Ce taux est de 4% pour les entreprises exerçant les activités de commerce ou de négoce. Une réduction de 50% est appliquée sur ces taux de 4% et 5% pour les entreprises adhérentes d'un centre de gestion agréé.
- **Régime des microentreprises** : il concerne les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel TTC se situe entre 50 millions et 200 millions FCFA. Pour la détermination de l'impôt des entreprises assujetties à ce régime, il faut appliquer un taux de 7% au chiffre d'affaires TTC. Ce taux est ramené à 5% pour les adhérents des centres de gestion agréés.

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

Les entreprises appartenant à ce régime peuvent opter pour le régime du bénéfice réel simplifié qui concerne les entreprises ayant un chiffre d'affaires compris entre 200 et 500 millions F CFA. Ainsi, le régime du réel normal d'imposition concernera désormais les entreprises réalisant un Chiffre d'affaires annuel TTC supérieur à 500 millions de FCFA.

5. Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial Ivoirien

La décennie de stabilité qu'a connue la Côte d'Ivoire, additionnée à une réelle volonté politique des autorités ivoiriennes et l'amélioration de la perception de l'entrepreneur ont eu pour effet la multiplication du nombre d'entreprises, l'avènement de nouvelles structures dans l'écosystème entrepreneurial local, ainsi que la restructuration de certaines entités préexistantes. Nous les avons segmentées en cinq (5) grandes catégories : les structures de tutelle et autres agences de l'Etat, les associations et fédérations d'entreprises, les acteurs privés d'accompagnement et de gestions, les acteurs financiers et autres institutions de crédit et les autres acteurs.

Les structures de tutelle et autres agences de l'État : Le gouvernement ivoirien dans sa politique de relance économique a accordé une place primordiale à l'amélioration de l'environnement des affaires. Il a donc créé et/ou restructuré de nombreuses entités en vue d'exécuter sa politique en matière de promotion de l'entrepreneuriat local. Ce sont, entre autres, le Centre de Promotion de l'Investissement en Côte d'Ivoire CEPICI, l'Institut Ivoirien de l'Entreprise (l'INIE), l'agence Emploi Jeune et la dernière venue l'agence Côte d'Ivoire PME qui est l'organe central de promotion des PME ivoiriennes et de la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie nationale de développement des PME.

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

5. Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial Ivoirien

L'agence CIPME a 4 missions :

- ➔ Favoriser la création des PME ;
- ➔ Améliorer l'accès des PME aux financements et aux marchés ;
- ➔ Améliorer le climat des affaires des PME ;
- ➔ Développer la culture entrepreneuriale et l'innovation.

Les associations ou groupements : L'écosystème ivoirien est constitué de nombreuses organisations d'entreprises et/ou d'entrepreneurs. Les plus importantes sont la Confédération Générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), la Fédération des PME (FIPME), le Mouvement des PME, la Confédération Générale des PME (CGPME), le Groupement des acteurs, Fédération et Associations (GAFA) la Ligue des Jeunes Entrepreneurs et la dernière-née la Plateforme unique des PME de Côte d'Ivoire.

Les acteurs privés d'accompagnement et de gestion, sont :

- ➔ Les sociétés de conseils en gestions qui offrent des services d'accompagnement du stade d'idée jusqu'au stade d'entreprise en bonne et due forme. Elles permettent aux entrepreneurs de se focaliser sur le cœur de leur activité, en assurant les fonctions de support notamment la formation en management, la gestion financière, la fonction Ressources Humaines (RH), etc...

■ Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III. L'environnement économique

➔ Les incubateurs ou accélérateurs : on peut citer à titre d'exemples Dream Factory de l'Agence CIPME, Jokkolabs, Incub'Ivoir, Aziko Hub, ADN Factory, Dekko Group).

■ **Les espaces de Coworking** qui offrent des solutions flexibles d'hébergement aux entrepreneurs. On retrouve le VITIB qui constitue également une zone franche (zone de facilité fiscale et sociale), Coworking Space, CO. Lab, The Corporate Square.

■ **Les autres acteurs** : Il s'agit des organisations de la société civile et des organisations de coopération qui s'intéressent de plus en plus à la question de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire c'est le cas de la Coopération Allemande GIZ, de la fondation Allemande Friedrich Naumann qui financent et organisent de nombreuses activités sur la problématique.

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III.2. Quelle est la place de la Côte d'Ivoire dans l'économie mondiale ?

Après sept (7) à huit (8) années d'amélioration continue et de croissance soutenue, les données sur la Côte d'Ivoire semblent stagner sur les deux dernières années. Pour ce qui concerne l'environnement général des affaires, les institutions de classification des économies sont unanimes : la Côte d'Ivoire perd des points et connaît un ralentissement.

En effet, l'économie ivoirienne est classée 128^e (classement mondial), 110^e (classement mondial) et 18^e (classement africain) respectivement par l'index de la liberté économique de l'institut canadien Fraser, le Doing Business et l'indice de la fondation Mo Ibrahim.

Le tableau ci-dessous présente en détail ces données :

Indices	Scores Général	Rang	Score relatif à la liberté économiques
Index de la Liberté Économique	6,09/10	128/162	6,09/10
Doing Business	60,7/100	110/190	42/100
Mo Ibrahim	53,9/100	18/54	50,8/100

Tableau 2 : Récapitulatif des index

Quel est l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire ?

III2. Quelle est la place de la Côte d'Ivoire dans l'économie mondiale ?

La revue de ces index a fait ressortir quelques points de régression :

- ➔ Pour l'index de la liberté économique du Fraser Institut, la Côte d'Ivoire est classée à la 128^e place sur les 162 pays classés au niveau mondial. Cet index relève les performances de la Côte d'Ivoire dans les cinq catégories suivantes : la taille du gouvernement (Score 6,20/10 pour un rang de 101^e), système juridique et droit de propriété (4.59/10 - 107^e), monnaie saine (7.32/10 - 121^e), liberté de faire du commerce international (5.41/10 - 145^e) et la régulation (6.92/10 - 101^e). Ces mauvaises performances maintiennent l'économie de la Côte d'Ivoire dans parmi les pays les moins libres économiquement au monde.

- ➔ Pour le Doing business (DB) de la Banque mondiale : la protection des petits investisseurs avec un score de 42.0/100 - 120^e et la liberté d'échange avec un score de 52.4/100 - 163^e, constituent les deux points faibles de l'économie ivoirienne dans l'édition 2020 du Doing Business.

- ➔ Pour le Mo Ibrahim : de façon générale, IIAG (Ibrahim Index of African Governance) classe la gouvernance de la Côte d'Ivoire parmi les meilleurs en Afrique. En effet cette édition 2020 consacre l'entrée de la Côte d'Ivoire dans le Top 20, cela témoigne de la faible gouvernance générale sur le continent africain. Cependant, on note que l'agrégat « Foundation for Economic Opportunity » a connu une progression plutôt timide avec à l'arrivée un score à peine au-dessus de la moyenne de 0.8 (50.8), pour la 21^e place sur les 54 pays.

IV.



IV.

QUE RESSORT-IL DE L'ÉTUDE ?

IV1. Qui sont les entrepreneurs ivoiriens ?

IV2. A quoi ressemblent les entrepreneurs enquêtés ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années ?

Que ressort-il de l'étude ?

IV1. Qui sont les entrepreneurs ivoiriens ?

1. Quels sont leur niveau académique et leur expérience professionnelle ?

Nous avons enquêté des entrepreneurs, hommes et femmes, de différents secteurs d'activités. Il ressort de l'enquête que les entrepreneurs ont un très bon niveau d'instruction vu que la plupart d'entre eux (62%) ont atteint le niveau BAC + 3 ou plus. Le tableau ci-dessous détaille ces résultats :

Niveau Académique	% des entrepreneurs rencontrés
Pas scolarisés ou en dessous du BAC	10%
BAC	19%
BAC+2	10%
BAC+3 plus	62%

Tableau 3 : Niveau académique des enquêtés

Pour ce qui concerne leur expérience professionnelle, il faut noter qu'il est plutôt équilibré, 52% d'entre eux ont eu moins d'une année ou pas d'expérience professionnelle avant le lancement de leur propre entreprise.

D'autre part, nous pouvons rajouter que 2/3 des entrepreneurs rencontrés exercent dans des secteurs d'activité différents de leur formation initiale ou de leur formation professionnelle.

Que ressort-il de l'étude ?

IV1. Qui sont les entrepreneurs ivoiriens ?

2. Comment construisent-ils leur culture entrepreneuriale ?

Les histoires sur la construction de la culture entrepreneuriale sont diverses et varient autant que le nombre d'entrepreneurs rencontrés.

Cependant, on peut retenir que les principales raisons justifiant le choix de l'entrepreneuriat sont les suivantes :

- **Le cadre familial** : nombre de nos enquêtés, issus de famille d'entrepreneurs, ont eu la flamme entrepreneuriale par leur proximité et l'influence d'un ou plusieurs parents entrepreneurs. Certains y arrivent donc par pure tradition familiale ou même par héritage.
- **La recherche de la liberté** : pour beaucoup, l'entrepreneuriat est la voie royale de la liberté sous toutes ses formes (la liberté d'être maître de son temps, le refus de travailler pour quelqu'un, la liberté économique etc...)
- **L'échec scolaire ou professionnel** : certains sont arrivés à l'entrepreneuriat à la suite de plusieurs échecs essuyés dans le cadre académique ou lors de la recherche d'un emploi. Il faut noter à ce niveau que beaucoup font le choix d'abandonner les cours pour lancer leurs entreprises à la suite d'orientation dans des filières jugées inadaptées au marché du travail.
- **La contribution au développement et au changement positifs** : l'engagement et le désir d'être un acteur décisif de l'histoire de leur pays constituent les raisons qui amènent certains à l'entrepreneuriat ;

 **Que ressort-il de l'étude ?**

IV1. Qui sont les entrepreneurs ivoiriens ?

2. Comment construisent-ils leur culture entrepreneuriale ?

-  **La passion et l'inspiration des succès stories :** l'avènement d'internet, l'augmentation du nombre d'entrepreneurs à succès de plus en plus proches et l'engouement créé autour des questions liées à l'entrepreneuriat, a poussé de nombreux jeunes à s'intéresser au sujet et à se lancer.



Que ressort-il de l'étude ?

IV2. A quoi ressemblent les entrepreneurs enquêtés ?

1. Comment gèrent-ils leur entreprise ?

La gestion des entreprises enquêtées est caractéristique des entreprises naissantes à plus d'un niveau. D'abord en raison de leur taille, elles ne sont pas totalement structurées.

Généralement, le porteur de projet est « l'homme à tout faire » de la gestion des équipes (s'il en existe), à la comptabilité en passant par la définition de la stratégie marketing et commerciale. La quasi-totalité des fonctions de gestion sont assurées par l'entrepreneur pour la majorité de nos enquêtés, seuls quelques-uns ont confié la fonction finance et ressources humaines à des structures de conseil en gestion. Les entreprises enquêtées possèdent soit un compte bancaire ou mobile money, au nom du porteur de projet dans la majeure partie des cas.

2. Comment utilisent-ils leur business plan ?

Le business plan peut être assimilé au tableau de bord de l'entrepreneur. C'est donc un outil fondamental pour la gestion de son business. L'enquête révèle que cet outil n'est pas bien connu et est souvent inaccessible pour de nombreux entrepreneurs car c'est un outil qui s'il est réalisé sérieusement a un coût important pour un jeune entrepreneur.

Pour ceux d'entre eux qui parviennent à en élaborer un, il n'est quasiment pas exécutable, car ne reflétant pas la réalité. La grande majorité de nos enquêtés accorde de l'importance au business plan dans le cadre d'un projet entrepreneurial. Cependant 2/3 d'entre eux (plus précisément 70%) en ayant réalisé un à l'entame de leur aventure entrepreneuriale affirment qu'il ne leur a pas véritablement servi.

Que ressort-il de l'étude ?

IV2. A quoi ressemblent les entrepreneurs enquêtés ?

Selon les entrepreneurs interrogés, son importance dépend de l'objectif, des parties prenantes et des moyens financiers disponibles ou nécessaires pour le démarrage du business. C'est d'ailleurs ce que soutenait un des entrepreneurs vedettes que nous avons rencontré ; en ces termes :

”

Si tu recherches du financement, tu es obligé de faire un business plan sinon tu peux y aller sans business plan.

3. Ont-ils une vision ou un but à l'aube de leur aventure entrepreneuriale ?

La vision d'une entreprise peut être définie comme une description d'un état futur et désirable de l'organisation et/ou de son environnement. En d'autres termes, un énoncé qui permettra de définir où vous voulez aller, de communiquer clairement ce que vous désirez atteindre comme objectifs, de mobiliser et de motiver les gens pour vous suivre. Tout comme le plan d'affaires, définir une vision est quelque chose d'essentielle et de déterminant pour garantir la survie de l'entreprise. Le point de vue des enquêtés sur la question de la vision peuvent être classés en deux catégories :

Les sans visions à la création de leur business : certains sont arrivés à l'entreprise à la suite d'opportunité d'affaires mais n'ont pas pris le temps de définir clairement leur vision. C'est d'ailleurs ce que soutient cet entrepreneur :

”

Nous, on a commencé parce qu'on voulait faire quelque chose. Il n'y avait pas de vision vraiment, on avait que la conception académique. Avec le temps tout s'est aligné avec les programmes de renforcement qu'on a subi.

 **Que ressort-il de l'étude ?**

IV2. A quoi ressemblent les entrepreneurs enquêtés ?

-  **Ceux qui avaient une vision définie :** même si elle n'était pas clairement énoncée ou ne répondait pas à tous les critères d'une vision. En effet, la pertinence de la vision découle de la maturité du business, de la culture entrepreneuriale et de la bonne connaissance du secteur d'activité de l'entrepreneur.



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

1. Quel est le poids de l'environnement interne ?

Les problèmes de l'environnement interne de l'entrepreneur sont principalement de deux (2) ordres :

1.1. Quels sont les impacts des problèmes liés à la formation et aux compétences ?

Il ressort de nos résultats de nombreuses contraintes liées aux connaissances et aux capacités de gestion de l'entrepreneur. Ce sont principalement :

- **L'absence de compétence en gestion et en management** des talents, c'est l'une des difficultés les plus citées par les entrepreneurs. C'est une problématique majeure de la gestion au quotidien de leur activité.
- **La déficit de connaissance en gestion financière** : comme le déficit en gestion des équipes. C'est une contrainte qui, très souvent, justifie l'incapacité d'un business à trouver du financement, car ces entreprises manquent de base financière et de transparence de la gestion de leurs ressources.
- **La mauvaise conception de la politique marketing et commerciale** : la tarification, le ciblage, la détermination des marges, la définition des délais de paiement des fournisseurs et des clients sont autant de questions qui peuvent très vite devenir des limites à la pérennité du business si le porteur de projet ne possède pas un minimum de connaissances sur ces sujets.



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

- **Le manque de structuration de l'entreprise** : c'est un problème que l'on rencontre dans la plupart des entités de petite taille. A ce niveau, les entreprises ne disposent pas d'outils de planification, d'exécution et de contrôle des tâches.

Chaque membre de l'équipe essaie de contribuer dans la mesure du possible et le porteur du projet est l'homme à tout faire

” *au point où l'entreprise a dû mal à fonctionner en mon absence* expliquait un entrepreneur.

- **Le choix des associés**, il revient de façon récurrente des cas de dissolution d'entreprise pour divergence de visions des associés et pour incompatibilité de ces derniers sur plusieurs sujets. Ainsi le manque de projection doublé d'un manque d'objectivité dans le choix des associés peut également constituer un frein au développement de la PME.
- **Le manque de connaissance du secteur d'activité choisi** : ceci est souvent lié aux objectifs et à la vision de l'entrepreneur. En effet c'est l'absence de maîtrise du secteur qui souvent empêche l'entrepreneur d'envisager un développement de son business et de profiter d'une économie d'échelle.
- **L'absence d'accompagnement dans la gestion de l'entreprise** : de nombreux entrepreneurs débutants ont relevé que la gestion de leur entreprise, sous toutes ces formes, constitue l'une des difficultés majeures qu'ils rencontrent. Ils sont pourtant très peu nombreux à envisager de renforcer leurs capacités ou de se faire accompagner par des structures de conseil en gestion. C'est ce que relevait un entrepreneur lorsqu'il disait :

**Que ressort-il de l'étude ?**

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

”

Il faut qu'on fasse comprendre à nos jeunes frères qu'on peut avoir une idée exceptionnelle et ne pas être la bonne personne ou ne pas avoir les qualités pour la développer. Gérer et développer une entreprise peut nécessiter des capacités et des compétences qui ne sont pas à la disposition de tous. Mais il faut le comprendre et accepter de se faire accompagner.

1.2. Quels sont les impacts des problèmes liés à la culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation ?

Les Ivoiriens étaient relativement désintéressés par l'entrepreneuriat, cela provient des raisons historiques comme le succès obtenu dans la production et l'exportation des cultures de rentes pendant plusieurs années, le développement exponentiel du secteur public et les prodigalités dont il faisait preuve à l'endroit de son personnel. Ainsi, dans l'esprit de nombreux Ivoiriens le statut de fonctionnaire s'était érigé en idéal balayant les aspirations à l'entrepreneuriat durant de nombreuses années.

Cependant, il ressort de notre analyse de l'environnement actuel et de nos rencontres avec les différentes structures de tutelle que la culture d'entrepreneuriat a connu de façon générale une nette amélioration au cours de la dernière décennie. Il faut toutefois noter que cette amélioration n'est pas uniforme. En effet, en dehors de quelques groupes ethniques, dits peuples de commerçants, chez qui la construction la culture entrepreneuriale se fait dans la famille, la culture entrepreneuriale des enquêtés dans leur grande majorité provient de leurs connaissances personnelles ou de formation théorique pour les plus chanceux.



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

2. Quel est le poids de l'environnement externe ?

Au-delà des difficultés que peuvent rencontrer les entrepreneurs débutants à leur niveau personnel, les contraintes et obstacles vis-à-vis de l'environnement externe constituent les barrières les plus importantes à leur survie.

2.1. Quels sont les obstacles liés à l'Etat et ses administrations ?

La pression fiscale en Côte d'Ivoire s'établissait à 12,5% en 2020 selon la Direction générale des impôts, soit une chute de plus 4% par rapport à 2019. Ce taux est en dessous de la norme communautaire fixée par l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) qui est de 20%. En plus de cette baisse de la pression fiscale, l'on peut souligner l'adoption d'une nouvelle annexe fiscale qui réforme la fiscalité des PME. Cependant, il semblerait que la confiance entre les entrepreneurs débutants et autres acteurs de l'informel et l'administration prise dans son ensemble ait été rompue. Il ressort de notre enquête qu'il y a une réelle méfiance entre ces différents acteurs parce que les efforts de l'État semblent orienter vers un élargissement de l'assiette fiscale plutôt qu'un encadrement ou un accompagnement du processus de croissance des jeunes entreprises. Ci-dessous les principales difficultés rencontrées par les entrepreneurs avec l'Etat et ses démembrements :



Le poids de la fiscalité, de la parafiscalité et des formalités

La charge fiscale est jugée trop importante par les entrepreneurs débutants et considérée comme une des contraintes majeures à leur développement.



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

D'une part la fiscalité des entrepreneurs débutants telle que définie aujourd'hui n'encourage pas la pérennité ou l'essor des PME, au contraire elle les étouffe et les maintient dans l'informel. En effet, il n'existe pas en Côte d'Ivoire de mécanisme officiel d'exonération générale pour les entrepreneurs débutants qui se retrouvent très vite submergés par les charges fiscales, parafiscales et autres redevances des services car :

” *Dès que tu crées et que tu mets une pancarte, ils viennent* » nous confiait un entrepreneur.

Cette situation additionnée au manque de transparence dans le recouvrement des obligations rend les entrepreneurs vulnérables face aux agents et certains d'entre eux sont bien obligés de retourner dans l'informel. C'est le cas notamment d'un entre eux qui affirmait :

” *J'ai arrêté et je suis retourné dans l'informel et depuis lors je travaille sans pression fiscale.*

D'autre part, la lenteur et la mauvaise qualité des services dans les administrations constituent l'argument du refus de certains acteurs de passer à l'économie formelle. Car dans certains secteurs d'activité comme le tourisme et l'hôtellerie le poids des redevances, de la réglementation et la lourdeur des formalités ne sont pas en faveur des PME et des entrepreneurs débutants et constituent un frein à leur développement. C'est ce que soulignait cet entrepreneur en ces termes :

Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

” Avant, il y a 3 ans de cela, on disait que la Côte d'Ivoire était l'un des meilleurs pays dans les affaires, on pouvait créer une entreprise en 24h mais maintenant, tout le monde est unanime sur le fait que les gens sont lents à la CEPICI et dans les ministères pour prendre un simple rendez-vous, ils vont te dire dans 2 mois et là c'est quand tu as un peu de chance. »

Cette situation peut conduire dans certains cas à la corruption, c'est justement ce qu'affirmait cet autre enquêté :

” Toujours les mêmes choses, on te fait patienter jusqu'à et ce n'est même pas évident qu'on règle ton problème. Si tu es pressé, tu es obligé de glisser quelque chose pour qu'on puisse s'occuper de toi.

L'absence de transparence dans le recouvrement des contributions et le poids de la corruption

La Côte d'Ivoire occupe la 104^e place sur les 180 économies du classement de l'index de la perception de la corruption réalisée par l'organisation Transparency international avec un score de 36/100. Les chiffres de la Côte d'Ivoire montrent bien une avancée de la corruption dans les administrations. Cette situation est le résultat du manque de transparence et d'outil de contrôle. Ainsi des agents véreux se servent de cette situation doublée souvent de l'ignorance des entrepreneurs pour leur soutirer des sommes dont la majeure partie ne rentrera pas dans les caisses de l'Etat. A titre d'exemple

” « Dans la commune de Cocody, pour qu'un woroworo puisse démarrer son activité, tu dois payer 150.000 or quand tu as le reçu, tu vois de petites sommes de 32 500. », affirmait un enquêté.

Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

La corruption constitue donc une grave entrave à l'économie ivoirienne toute entière et est un obstacle majeur à la survie des jeunes entreprises.

Le manque de communication et l'indisponibilité de l'information

Nos enquêtés ont également souligné des anomalies dans la communication et l'accès à la bonne information. En effet les deux points majeurs ci-dessous ressortent :

Le manque de communication sur les offres et services de l'administration en faveur des entrepreneurs. Il n'existe pas de site ou d'agence de l'Etat pouvant donner les avantages que l'Etat accorde aux PME naissantes. Au contraire,

” *l'encouragement à la création d'entreprise formelle n'est orienté que par l'élargissement de l'assiette fiscale.*

soulignait un chef d'entreprise que nous avons rencontré à l'intérieur du pays. Le manque de communication sur les obligations fiscale et parafiscale des PME : il est important que ces informations soient disponibles et accessibles à tous afin d'éviter toute sorte d'interprétation et d'éviter aux entrepreneurs de faire des choix sur la base d'information erronée.

L'incohérence de la politique de promotion des PME en Côte d'Ivoire

En 2014, une loi d'orientation avait été adoptée par le Parlement pour renforcer le cadre juridique et légal des PME. Cette loi précédait le programme Phoenix conçu pour le développement des PME sur la période 2015 – 2020. Ce programme était doté d'un montant d'environ F CFA 96 milliards. Cependant, au regard de la situation actuelle de l'écosystème, l'on se demande si les PME ont réellement tiré profit de ces actions ?

Il ressort de nombreuses incohérences dans la stratégie de promotion des PME de l'Etat :



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

Des irrégularités constatées dans le paiement de la dette intérieure, la dette due aux PME et autres entreprises locales.

En effet, la quasi-totalité des termes de référence des marchés de l'Etat mentionne un paiement à 90 jours fin du mois. Cependant il n'est pas rare de constater qu'il existe de nombreuses jeunes entreprises avec des stocks de dettes publiques de plus de 360 jours.

C'est d'ailleurs ce que faisait remarquer cet entrepreneur :

” *Ça fait deux années qu'on ne me paie pas quand je fais des livraisons. Normalement on dit l'Etat paie après 90 jours mais ça prend des années.*

Ainsi, le paiement effectif de la dette intérieure est loin d'être ordinaire et relève malheureusement de mesures exceptionnelles.

Le second point concerne le manque de clarté dans la stratégie de promotion des PME dû à l'indisponibilité de données exhaustives à jour sur les PME ivoiriennes, et un manque de suivi et évaluation de l'impact réel des différents programmes de soutien d'accompagnement initiés par l'Etat. Il est difficile de définir une stratégie globale pour venir à bout d'un problème que l'on ne connaît pas. Il faut également souligner que le nombre élevé des acteurs publics intervenant dans l'écosystème et le manque de coordination entre ces derniers atténuent l'action de l'Etat et créent la confusion dans la tête des entrepreneurs. Le bilan en est déplorable, après tous les efforts engagés : les entreprises souffrent d'un manque d'appui cohérent et conséquent de la part de l'Etat. C'est certainement ce constat qui a entraîné la création de l'agence Côte d'Ivoire PME, cependant ses actions restent très concentrées sur Abidjan et ne touchent qu'une poignée d'entrepreneurs.



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

Le dernier point concerne l'absence de module sur la construction de la culture entrepreneuriale dans le système éducatif ivoirien. En effet l'entrepreneuriat n'est enseigné à aucun niveau du parcours scolaire des étudiants. En conséquence nous avons dans l'écosystème de nombreux entrepreneurs sans aucune culture entrepreneuriale et compétence managériale pour gérer une entreprise.



Le manque de contextualisation des solutions entrepreneuriales :

Les entrepreneurs déplorent également la mise de place de nombreux programmes non adaptés au contexte ivoirien et portés sur la théorie. L'Etat mène donc de nombreuses actions mais sans contextualisation et adaptation des mesures aux réalités locales ces actions seront toujours sans résultats probants, sauf si les agences les déploient juste pour « cocher des cases ». Par exemple, le manque de pratique dans les programmes de l'Etat est souligné par cet entrepreneur qui nous confiait :

” *J'ai fait une formation en communication digitale marketing avec l'une des agences de l'Etat et ça a été une mauvaise expérience parce que ce n'était que de la théorie... La formation qui devrait se tenir sur 2 semaines a été stoppée au bout d'une semaine sans qu'on achève le programme.*

Cependant les primes de transport ont été payées et des certificats de formation ont été distribués. Cette situation traduit clairement que les actions de l'Etat souffrent de suivi et d'évaluation.



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

2.2. Les jeunes entreprises ont-elles accès aux marchés publics ?

L'accès difficile aux marchés publics des jeunes et petites entreprises s'expliquerait par deux principaux facteurs :

Commençons d'abord par **la concurrence déloyale** faite par les grandes entreprises nationales comme étrangères.

En effet, les PME et les jeunes entreprises sont moins outillées que les grandes pour la gestion de projet d'envergure. Les marchés publics sont donc naturellement attribués à des multinationales. C'est pourquoi un chef d'entreprise nous disait qu'

”

« il faut segmenter le marché afin de donner plus de chance aux petites entreprises ».

C'est donc pour venir à bout de cette irrégularité que l'Etat ivoirien a décidé d'attribuer au moins 30% des marchés publics aux PME, cependant, à la fin de l'année 2020, la part des PME dans les marchés publics était largement en dessous de cet objectif. Et quand bien même elles auraient accès aux marchés publics, elles sont malheureusement victime du non-paiement de la dette intérieure par l'Etat – ne peuvent pas compter sur un paiement dans les délais prévus (90 jours maximum) – ce qui est décisif pour le financement de leur fonctionnement et de leur expansion comme nous l'avons rappelé plus haut.

D'autre part à propos **des conditions d'attribution**, il faut souligner le manque de transparence dans l'attribution des marchés publics et la complaisance coupable. En effet il est ressorti de nos entretiens qu'il existe encore des conflits d'intérêt entre les organisateurs des appels d'offre des marchés publics et les sociétés qui les remportent, c'est ce que l'on qualifie de capitalisme de connivences. Selon l'un de nos interlocuteurs cela serait même à la base de certaines faillites car :



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

” *de nombreuses entreprises sont créées juste pour répondre à des appels d'offres parce qu'ils sont proches des autorités et lorsque ces proches quittent leurs postes ces entreprises que l'on peut qualifier de fictives sont bien obligées de fermer.*

Nos enquêtés ont également relevé le défaut de paiement des clients et la difficile collaboration avec certains fournisseurs et les prestataires externes comme une barrière de l'environnement que devrait considérer les jeunes entreprises. En effet ce point peut-être relater au manque de compétence managériale et de ressources, car l'absence ou le non-respect de délais de paiement clients ou fournisseurs et des termes d'un contrat peuvent entraîner d'importantes tensions sur la trésorerie de l'entreprise et entraîner sa faillite.

2.3. Comment l'entrepreneur débutant gère-t-il son problème de financement ?

L'accès aux financements vient en tête de liste lorsque l'on demande à un entrepreneur les difficultés qu'il rencontre. En effet l'accès au crédit fait partie des problèmes majeurs de l'écosystème entrepreneurial ivoirien. Selon les enquêtés cela se traduit par les quatre points ci-dessous :

- ➔ Inadaptation des produits financiers aux acteurs de l'environnement, les conditions et les exigences des structures financières classiques restent hors de portée pour nombreux entrepreneurs. En raison de leur petite taille, du manque de clarté dans leurs comptes et de l'irrégularité de leurs revenus, de nombreuses PME sont contraintes de fonctionner sans jamais recourir aux financements extérieurs.



Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

- ➔ Les institutions alternatives comme les microcrédits et autres équivalents accordent bien plus de crédit cependant il leur est reproché d'avoir des délais de remboursement assez courts et avec des taux d'intérêt trop élevés.
- ➔ Le dispositif actuel d'aide financière de l'Etat n'est pas adapté, car il étouffe les entrepreneurs au lieu de les aider. C'est le cas de cet entrepreneur qui a bénéficié d'un prêt à un taux de 10% remboursable dès le mois suivant grâce à un partenariat entre de l'agence emploi jeune et l'Union Nationale des Coopératives d'Épargne et de Crédit de Côte d'Ivoire (UNACOOPEC-CI) qui est une Institution de microfinance à caractère mutualiste.
- ➔ Pour un entrepreneur débutant de telles conditions ne sont pas supportables car, pense-t-il finalement « *Je travaille plus pour rembourser leur prêt que pour développer mon entreprise* ».

2.4. Quelles sont les autres entraves à la survie des petites entreprises ivoiriennes ?

En plus des points déjà évoqués plus haut, nous pourrions rajouter, les contraintes suivantes :



Difficulté à trouver du personnel qualifié et motivé : C'est connu, il est quasi impossible pour une PME naissante de recruter des employés avec de l'expérience ou des masters sortis des meilleures écoles, faute de ressources financières. Elles sont malheureusement obligées de se tourner vers du personnel moins qualifié et sans expérience professionnelle. Compte tenu de l'importance et de l'impact que peut avoir un personnel qualifié et motivé dans le développement d'une entreprise, il est évident que ce facteur peut être un frein à l'essor d'une PME.

Que ressort-il de l'étude ?

IV3. Quels sont les véritables problèmes des entrepreneurs débutants ?

Absence d'organisations patronales ou fédérales suffisamment puissante et acceptée par un grand nombre d'entrepreneurs est aussi un problème. De plus, les entrepreneurs ressentent une certaine réticence sur la gestion et la capacité de ces faitières à trouver de réelles solutions à leur problème, même si certains reconnaissent qu'il est important d'appartenir à une fédération à cause des opportunités de partage d'expériences et des appuis techniques dont ils peuvent bénéficier. Cependant le manque de communication, de transparence et de visibilité sur les actions de ces dernières dissuade la plupart d'entre eux de s'y engager. A ce propos un dirigeant de PME affirmait « *Je ne vois pas véritablement ce qu'elles font pour aider les petites entreprises à émerger* ». Cette situation doublée du foisonnement des associations ou groupements aux objectifs aussi divers que multiples fragilise leurs actions et entraîne un manque de concertation et de synergie avec les autorités.

Manque de pratique dans les formations des acteurs d'accompagnement : aujourd'hui il existe de nombreux centres de formation et d'encadrement mais ces formations sont très souvent exclusivement théoriques, alors que celles-ci devraient être couplées à un accompagnement et une application pratique dans leur entreprise.

Mauvaise perception et utilisation du business plan (BP), en effet le BP est un outil de pilotage de l'entreprise dans lequel l'on définit la vision, les principaux objectifs ainsi les voies et moyens d'atteindre ces objectifs. C'est un document important et très utile lorsqu'il est correctement conçu. Alors que dans le contexte ivoirien, de nombreux entrepreneurs rédigent ou font rédiger leur BP sans tenir compte du contexte et des données réelles.

**Que ressort-il
de l'étude ?**

**IV3. Quels sont les véritables problèmes des
entrepreneurs débutants ?**

Conséquence ils mettent d'importantes ressources et assez d'énergie dans l'élaboration d'un BP qui ne leur servira pas ou peu. Cette situation traduit une absence réelle de données fiables et accessible pour faire des projections. A ce jour la Côte d'Ivoire ne dispose pas de banque de données ou de site où les entrepreneurs peuvent trouver des chiffres actualisés de leur secteur pour la conception d'un business plan plus contextualisé, plus actualisé et plus adapté.

Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

1. Que proposent les entrepreneurs ?

1.1. Leurs recommandations à l'endroit de l'Etat ?

Une meilleure adaptation des politiques et des critères de classification en fonction de la réalité ivoirienne. En effet, avec l'avènement de la COVID-19, l'Etat ivoirien a mis des fonds de soutien au secteur privé, dont les PME. FS PME est estimé de F CFA 100 milliards entièrement consacrés aux petites et moyennes entreprises qui remplissent certains critères. Cependant les entrepreneurs jugent les critères trop élevés et non adaptés aux réalités des PME ivoiriennes, c'est pourquoi « *jusqu'à ce jour l'Etat n'a pas pu distribuer 50% de ce fonds* » à souligner un entrepreneur et à un autre de rajouter « *l'Etat a les moyens de financer les entrepreneurs mais les mécanismes sont tels que les entrepreneurs n'ont pas accès aux financements, il faut réduire ou adapter les contraintes et les conditions de financement* »

Insérer la promotion de la culture entrepreneuriale plus tôt dans le cursus scolaire : Avec un accent particulier sur les secteurs de prédilection de l'Etat. La promotion de la transformation de nos produits localement est un objectif que s'est fixé l'Etat ivoirien, mais jusqu'à ce jour aucun procédé aucune méthode ou technique de transformation du café, du cacao ou encore des autres cultures n'est enseigné dans nos écoles.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Le projet d'établissement de lycée de formation professionnelle aux métiers de l'agriculture, des ressources animales et halieutiques est un bel exemple, cependant il faut généraliser une approche d'une école qui forme des jeunes pour répondre aux besoins et aux problèmes de notre économie.

 **Faciliter la communication entre le monde universitaire et les acteurs du développement de l'industrie locale.** L'échange de compétence entre ces deux mondes permettra au système éducatif de mettre à la disposition de l'économie un capital humain mieux formé et avec des compétences plus adaptées aux besoins des entreprises locales.

 **Créer un réseau de structures d'accompagnement et renforcer les capacités des structures existantes :** une PME qui se crée a besoin d'accompagnement et d'encadrement de qualité. C'est pourquoi nous recommandons la mise en place d'un réseau de structure d'accompagnement outillées capables d'apprécier les problèmes des PME.

 **Communiquer et rendre accessibles toutes les informations** sur les actions, les offres, les opportunités et les obligations de tous les acteurs. Nos entretiens avec les structures de tutelle ont relevé qu'il existe de nombreuses opportunités d'accompagnement et de formation dont les entrepreneurs rencontrés n'avaient pas connaissance. Une centralisation de toutes les actions en faveur des PME et les startups dans une même structure est souhaitable de manière à les rendre disponible pour tous afin d'éviter une dispersion de l'action d'Etat.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?



Mettre l'accent sur la lutte contre la corruption dans l'environnement entrepreneurial : une meilleure communication, une mise à disposition sur des plateformes en ligne des agences de l'Etat des informations relatives aux droits et obligations des entreprises et la création d'un numéro vert pour dénoncer les acteurs de corruption pourront aider dans ce sens.



La politique de promotion de l'Etat ne doit cibler les seules recettes fiscales mais doit aussi mener des actions de protection de soutien aux entrepreneurs débutants afin d'aider ces derniers à franchir le cap des premières années d'existence ;



Instaurer une plus grande ouverture dans l'attribution des marchés : Il faut faire des recherches sur l'actionnariat, l'expertise et les expériences précédentes des entreprises qui souscrivent aux appels d'offres afin d'éviter les conflits d'intérêt.



Le paiement de la dette intérieure ne doit pas faire l'objet de mesures exceptionnelles : Tout comme l'accès au financement, ce point constitue un sujet très sensible pour les entrepreneurs ivoiriens qui, malgré l'absence de paiement, sont obligés de continuer leurs prestations années après années. Pour plus de cohérence dans l'action de l'Etat, des actions concrètes doivent être mises en œuvre par l'Etat en vue d'un paiement de ces dettes déjà échues. D'autant que selon la législation sur les dettes commerciales, la prescription est quadriennale, ce qui veut dire que si une dette n'est pas encaissée après 4 années, elle devient inexigible.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Il faudrait élaborer un plan de suivi et des échéances de paiement dans les délais règlementaires, c'est-à-dire dans les 90 jours à défaut l'Etat pourrait étudier des pistes de compensations avec des avantages fiscaux.

En cas d'adoption d'un mécanisme de compensation, nous recommandons d'une part la constitution d'une balance âgée nationale de la dette intérieure (un site en ligne) sur laquelle tous ceux à qui l'Etat doit de l'argent pourrait s'enregistrer en mentionnant leur échéance et, d'autre part, la mise en place d'un numéro VERT et d'une plateforme en ligne pour signaler le passage du délai et basculer dans les compensations sur simple requête avec formulaire. Les fédérations et autres organisations patronales devraient veiller au respect des délais de règlement de la dette intérieure.



Créer une structure d'accompagnement et d'encadrement des entrepreneurs ivoiriens dans leurs conquêtes de marché hors de la Côte d'Ivoire : la population ivoirienne est estimée à plus de 26 millions, c'est donc un petit marché. Pour permettre à ses PME d'atteindre des tailles critiques, l'Etat ivoirien gagnerait à définir une stratégie plus élaborée en vue d'accompagner ses PME à la conquête des marchés Ouest africains et africains. Par exemple l'Etat pourrait envisager des partenariats entre l'agence en charge de la coordination de l'action de l'Etat et le bureau des intérêts économiques du ministère des affaires étrangères.

Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

1.2. Leurs recommandations à l'endroit d'eux-mêmes ?

- **Renforcer leurs capacités managériales:** le déficit de compétence en gestion des dirigeants de PME constitue l'un des principaux freins au développement des PME. Il est donc impératif pour ces derniers de se faire accompagner dans ce sens afin de donner plus de chance à leur entreprise.
- **Approfondir des connaissances des secteurs d'activité :** une maîtrise du secteur d'activité choisi permet à l'entrepreneur de se construire un avantage concurrentiel par la définition d'une meilleure stratégie et une projection ;
- **Recourir à des structures de conseil en gestion ou des Centres Agréés de Gestion :** nous relevons que les entrepreneurs ayant eu recours à une structure de gestion et d'accompagnement disent avoir eu moins de difficultés au cours de leurs premières années.
- **Accepter de commencer petit** en développant l'entreprise au fur et à mesure du renforcement des capacités managériales et de l'expérience entrepreneuriale du porteur de projet ;
- **Sélectionner minutieusement les associés :** les associés, s'ils ne sont pas choisis avec objectivité, constituent souvent la source de dissolution de nombreuse PME. Il faut convenir et réviser les objectifs individuels et la vision globale de chacun des associés avant la signature d'un projet d'association.

Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Mettre l'accent sur la qualité des produits et services : au-delà de toutes ces recommandations, il est important de souligner que si l'entreprise ne produit pas de la qualité il sera difficile d'assurer sa pérennité. Il faut saisir des opportunités d'apporter des solutions à des problématiques réelles des populations. Plus la solution est impactante, plus elle répond à un besoin, plus il sera possible de la fructifier, de la développer, de l'améliorer et derrière d'avoir des clients sur la durée.

1.3. Leurs recommandations à l'endroit des autres acteurs de l'écosystème ?

La question de l'accès au financement : un engagement plus accru des acteurs financiers prenant le problème du financement des PME en amont. En effet le manque de structuration (business modèle), de transparence dans la gestion des PME, le déficit de capacité managériale de leurs dirigeants et l'irrégularité des revenus constituent les principaux motifs de refus de financement aux PME. Il est donc très clair que les PME ont plus besoin d'accompagnement que de financement. Afin de permettre à un nombre plus important de PME d'avoir accès au financement, il est impératif pour le monde de la finance, avec l'appui du Centre de Promotion de l'Investissement en Côte d'Ivoire (CEPICI), d'investir massivement dans l'activité d'encadrement et d'accompagnement des PME dès leur création jusqu'à ce qu'elles deviennent autonomes.

Redonner une place plus importante aux associations et fédérations d'entrepreneurs : il est reproché aux associations et fédérations de ne pas suffisamment communiquer sur leurs activités et leurs missions, de manquer de transparence dans leur fonctionnement et de ne pas être associées à la définition de la politique publique de promotion des PME.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Une prise en compte de ces critiques doublées d'une participation plus accrue au processus de décision politique pourrait leur redonner la place qui est la leur et améliorer la perception des entrepreneurs, c'est-à-dire un cadre de défense de leurs intérêts, d'échange et de partage d'expérience entre les jeunes entreprises et les plus établies.

 **Rendre les incubateurs plus accessibles et mettre l'accent sur la pratique :** L'écosystème ivoirien a vu l'arrivée de nombreuses structures d'incubation, cependant il leur est reproché de manquer de pratique et de ne s'orienter que vers des entités du secteur de la technologie. Il faudrait corriger cette confusion dans la compréhension et la promotion du concept Start-up.

En effet, ce ne sont pas que des entreprises technologiques, mais des entreprises utiles, innovantes et de tous les domaines qui s'appuient sur la technologie. Les incubateurs devraient adapter leurs offres en tenant compte de cette approche.

2. Quels modèles de réussites pourraient inspirer la Côte d'Ivoire ?

2.1. Le Jugaad indien

Le système classique du low-cost dont le fondement est de chercher à faire, avant tout moins cher conduit à de nombreux effets pervers tels que le dumping social et la désinformation du consommateur. Pour pallier ces heurts, certains pays émergents ont développé une nouvelle approche du management low-cost : le management frugal. Ce modèle, encore appelé "Jugaad", est originaire de l'Inde.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Cependant, en tant que technique managériale il souligne la possibilité de "faire plus avec moins" tout en conservant la qualité du produit et de la prestation, malgré la baisse réelle du coût. Le Jugaad est avant tout basé sur l'innovation et est beaucoup plus complet que le modèle classique car il intègre une approche responsable.

(Extrait de l'ouvrage **JUGAAD INNOVATION_low-cost-management-frugal**)

Selon Navi Radjou et ses co-auteurs dans **Comprendre l'innovation frugale le diptyque**, le Jugaad est devenu aujourd'hui un enjeu pour toutes les économies. D'abord parce qu'il a une approche structurée de l'innovation avec les caractéristiques et il vient résoudre les problèmes de gros budgets, des processus opérationnels normalisés, et un accès à la connaissance contrôlé qui aboutissent à des produits lancés trop tardivement, trop uniformes, pas assez fonctionnels, consommant trop de ressources naturelles, mais aussi trop chers. Empêcher la continuation de tels dysfonctionnements suppose une approche radicale, que le Jugaad peut inspirer.

Dans le contexte ivoirien de pays émergent, la formation des jeunes entrepreneurs et des décideurs aux principes du JUGAAD indien pourrait être un atout dans la construction de la culture d'entrepreneuriat et de l'innovation. En effet, ses six (6) principes peuvent être adaptés à l'environnement ivoirien :

- ➔ **Tirer profit des contraintes :** les entrepreneurs devraient découvrir de nouvelles opportunités d'affaires dans les contraintes qu'ils vivent, derrière un obstacle se cache une opportunité d'affaires.
- ➔ **Faire plus avec moins :** Les entrepreneurs pourront développer leur innovation et la mettre au service de leur résilience. Dans un contexte comme le nôtre, c'est la capacité de l'entrepreneur à se réinventer qui fera la différence.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

- ➔ **Être agile** : Il s'agit de penser et agir de manière flexible, de telle sorte que les décideurs arriveront à mieux appréhender les situations et caractéristiques des PME et les entrepreneurs quant à eux, pourront accroître leur résilience face aux difficultés du quotidien ou des périodes de crises et réajuster leur plan.
- ➔ **Faire simple** : l'innovation se trouve dans la simplicité
- ➔ **Intégrer les exclus** : C'est dire que chacun, ou toute chose à une contribution à apporter. Il faut donc rechercher l'impact des choses prises ensemble même si elles semblent inutiles individuellement. Le développement en Côte d'Ivoire d'un tel concept contribuerait à réduire la pauvreté et rajouter une touche plus responsable aux modèles ivoiriens.
- ➔ **Écouter son intuition** : ce principe est une qualité propre aux entrepreneurs, car les choix de l'entrepreneur sont faits dans un environnement d'incertitude. Ce principe peut souvent rejoindre le premier principe. C'est ce qu'illustre l'exemple de Tulsi Tanti, l'entrepreneur indien, qui a été confronté à un problème grave d'alimentation électrique pour son usine textile en Inde. Il a donc investi dans deux éoliennes qui ont entièrement alimenté son usine. Motivé par son succès, il constate que 44 % des indiens sont privés d'électricité. Il a donc l'idée de créer Sulzon Energy en 1995. La société est aujourd'hui le cinquième plus gros fournisseur mondial d'énergie éolienne et emploie 13 000 personnes, sur six continents.

2.2. Le Kaizen japonais

L'étymologie japonaise du mot Kaizen reflète sa finalité :

- Kai signifie changement
- Zen signifie bon, mieux



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Le Kaizen peut donc être traduit comme un changement positif et continu. C'est une technique japonaise d'amélioration continue de la qualité ou de perfectionnement du processus de fabrication. Conformément à Masaaki Imai, fondateur du Kaizen, cette philosophie s'appuie sur des solutions simples et "bon marché", basées sur le bon sens du personnel, et sur la persistance de toutes les personnes impliquées à avoir à l'esprit l'idée de combattre toutes les pertes (étapes sans valeur ajoutée) et à les éliminer.

C'est une démarche graduelle et douce qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale dont les effets néfastes sont aujourd'hui plus que décrits par de nombreux spécialistes et chefs d'entreprises. Un des objectifs du Kaizen est de répondre aux contraintes du marché. Il est aussi fort bien adaptable au contexte des dirigeants des PME ivoiriennes dont plusieurs vivent de l'autofinancement au quotidien ainsi que de l'auto-organisation et ont besoin d'être formés à des pratiques managériales progressives et opposées aux thérapies de choc. (Extrait de **Kaizen principe de l'amélioration continue** ; de ADPME 2006/2007).

Dans les conclusions et recommandations de la note de synthèse de la conférence à Abidjan du prof. Keijiro OTSUKA, il est souligné qu' :

”

Au stade de développement actuel de la Côte d'Ivoire, il est recommandé de commencer avec des industries à forte intensité de main-d'œuvre, (fabrications de chaussures, transformation des métaux et certaines industries de transformation des aliments par exemple). Les industries à forte intensité de connaissances peuvent être développées, mais ne profiteront qu'à un petit nombre de personnes très instruites. La pratique du Kaizen est fondamentale et constitue une première étape nécessaire à l'industrialisation de la Côte d'Ivoire, car les entreprises qui pratiquent le Kaizen sont plus promptes à innover, ce qui contribue au développement de clusters dynamiques.⁴

⁴ Pour plus de détails sur ce concept, lire l'édition spéciale 01/2020 de la Lettre de politique économique de la CAPEC.

Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

2.3. La théorie de l'effectuation

Au début des années 2000, Sarasvathy une chercheuse américaine a mis en évidence un mécanisme quasiment opposé à la conception classique de l'entrepreneuriat qu'elle a nommé l'effectuation. La chercheuse américaine propose alors une autre approche dans laquelle être entrepreneur repose sur un ensemble de décisions dynamiques qui impliquent de multiples interactions et que l'entrepreneur-décideur doit assumer.⁵

Dans l'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts, l'auteur Philippe Silberzahn, soutient que cette théorie présente deux ruptures par rapport à la conception commune de l'entrepreneuriat :

- Les créateurs d'entreprise agissent selon une démarche « effectuale », autrement dit, ils partent des ressources, de ce qu'ils ont sous la main, pour passer à l'acte. Leur mode de fonctionnement n'est pas « causal ».
- L'opportunité d'affaires n'est pas préexistante, démontre. L'action de l'entrepreneur peut faire évoluer son environnement et créer le marché dont il a besoin. En outre, cette théorie est soutenue par les cinq principes d'action entrepreneuriale selon Sarasvathy :

➔ **« Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras ».**

La stratégie classique du business modèle consiste à définir des buts pour ensuite trouver les ressources nécessaires à leur accomplissement. Cette approche est dite « causale », car on cherche les causes (moyens) permettant d'obtenir un effet attendu et défini préalablement. Le principe de l'effectuation recommande aux entrepreneurs de partir au contraire des moyens à leur disposition pour définir de nouveaux buts.

⁵ Extrait de *l'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas LOGIPERF*.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

➔ **« Perte acceptable ».**

Alors que la stratégie classique demande de prendre des décisions sur la base d'un retour attendu que l'on doit estimer, avec l'effectuation, les entrepreneurs raisonnent en termes de perte acceptable. Ils essaient quelque chose en sachant ce qu'ils peuvent perdre au pire, et ils savent qu'ils peuvent se permettre cette perte.

➔ **« Patchwork fou ».**

Alors que l'analyse concurrentielle est l'un des piliers de la démarche stratégique, dans la mesure où elle permet de s'insérer dans la structure de l'industrie au sein de laquelle on se lance, ce principe préconise aux entrepreneurs de s'intéresser plus à la création de partenariats avec différents types d'acteurs (parties prenantes) afin de « co-construire » l'avenir ensemble.

➔ **« Limonade ».**

Ce principe recommande aux entrepreneurs d'accueillir les surprises ponctuant leur parcours favorablement et d'en tirer parti, alors que la planification stratégique de l'approche classique a pour but d'éviter celles-ci.

➔ **« Pilote dans l'avion ».**

Ces principes conduisent à passer d'une logique de prédiction (essayer de deviner le marché) à une logique de contrôle (l'inventer). La stratégie classique repose sur l'axiome suivant : "Dans la mesure où nous pouvons prévoir l'avenir, nous pouvons le contrôler." L'effectuation inverse cette logique en postulant que " dans la mesure où nous pouvons contrôler l'avenir, nous n'avons plus besoin de le prévoir." Derrière cette logique de contrôle se dessine une vision créatrice de l'entrepreneuriat, selon laquelle le rôle de l'entrepreneur est de créer de nouveaux univers, et non de découvrir les univers préexistants.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Notons que dans l'environnement ivoirien où l'information fiable et actualisée est pratiquement inexistante et où les jeunes entrepreneurs ont peu de moyens pour réaliser des études de marché destinées à alimenter leur business plan, le principe de l'effectuation a du sens.

D'autant que lors de nos entretiens avec les entrepreneurs dans le cadre de cette étude, nous avons constaté que peu d'entrepreneurs ont réellement utilisé leur business plan. En résumé, on pourrait dire que l'effectuation est une attitude de l'entrepreneur qui lui demande d'être sans cesse en éveil et en action de manière à saisir toutes les opportunités de marché et de rencontres sur le chemin. C'est une sorte de construction, voire de co-construction dans l'action en lien total avec le contexte et l'environnement.

2.4. Les facilités fiscales : exemples Sénégalais et Mauricien

Il a été prouvé que la phase des cinq (05) premières années de vie d'une entreprise est la plus sensible car elle représente la phase de lancement où elle est encore fragile et dégage des revenus relativement faibles pour faire face aux dépenses. Le poids de la fiscalité sur les entreprises au cours de cette période peut être fatal pour elles alors que la faillite d'un nombre trop important d'entreprises naissantes peut réduire à long terme l'assiette fiscale. La protection de ces jeunes entités doit être l'affaire de nos États africains. C'est justement ce qu'a compris le Sénégal, en révisant son mécanisme d'exonération des petites et moyennes entreprises à la recherche d'un modèle d'affaires plus stable. En effet le Sénégal a décidé de trois ans d'exonérations d'impôts sur les sociétés (IMF) et de cotisations liées à la Contribution forfaitaire à la charge des employeurs (CFCE) à compter de la date de création de l'entreprise.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

Une telle politique peut avoir un double effet : l'incitation des acteurs de l'informel à intégrer l'économie formelle et l'augmentation significative du nombre de jeunes entreprises passant le cap des trois (03) premières années. De plus la mise en place des facilités supplémentaires au-delà de cette première phase peut aider les entreprises à consolider leurs acquis des trois (03) premières années.

L'île Maurice quant à elle a fortement réformé son économie et plus particulièrement sa fiscalité. En effet, depuis 2002, à travers les différents modèles d'investissement à l'île Maurice, les taux d'imposition ont été plus simplifiés avec un taux fixe et unique de 15 % supprimant ainsi le principe de double imposition. Ainsi un revenu ne peut être imposé qu'une seule fois : si vous avez perçu 100 en tant que professionnel (Impôt des sociétés), c'est même 100 ne seront pas à nouveau taxé de 15 % lorsqu'ils seront perçus à titre personnel (Impôt sur le Revenu).

2.5. Le modèle Suisse et Allemand

Les cas allemand et suisse présentent bien des atouts dont peut s'inspirer la Côte d'Ivoire.

D'abord les PME suisses enregistrent des records de croissance et de compétitivité depuis plusieurs années. Ce bilan positif est dû à différents facteurs.

- Le premier est le fait que l'entrepreneuriat est vu comme un privilège en Suisse. A contrario, selon l'étude « *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire - étude socio-économique d'un milieu professionnel* », le statut d'entrepreneur a été longtemps mal perçu par les Ivoiriens, alors que la possibilité de s'épanouir personnellement est le principal motif poussant les suisses à reprendre ou à créer une entreprise, loin devant l'attractivité financière.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

- Un autre des facteurs de succès des PME suisses est la qualité des ressources humaines qui est étroitement liée aux performances du système éducatif suisse avec sa clé de voute qu'est l'apprentissage. En effet selon l'édition 2013 d'une étude coréalisée par le Crédit Suisse et l'université de st Gallen dénommée « *Facteurs de succès pour PME suisses 2013* », les PME désignent à nouveau les collaborateurs hautement qualifiés de piliers essentiels du succès.

Cela confirme une fois de plus le poids considérable du capital humain dans une économie pauvre en ressources primaires telle que la Suisse.

Pour ce qui concerne le succès de l'Allemagne, première économie européenne, l'on peut affirmer qu'il existe de nombreux facteurs qui ont été à la base de la croissance des entreprises et de l'industrie allemandes.

En premier, le mercantilisme de l'Allemagne est une stratégie économique efficace qui pallie le déficit démographique. En effet, cette puissante exportatrice présente dans les entreprises allemandes et les politiques des Länders offrent aux industries du pays un large marché de consommation en dépit de la faiblesse de la population locale. Il faut donc que l'Etat ivoirien puisse s'inspirer de cet exemple pour définir un cadre institutionnel d'accompagnement des PME ivoiriennes à la conquête de la sous-région, de l'Afrique et même du monde, car le marché local ivoirien à lui seul ne peut pas permettre la pérennité de tous les champions nationaux que veut construire le pays.

En second lieu, se place le Mittelstand. Essayiste Jacqueline Hénard, dans sa synthèse critique intitulée « *L'Allemagne : un modèle, mais pour qui ?* » relève qu'il s'agit d'un tissu d'entreprises familiales, de taille moyenne. Ce sont des sociétés pour la plupart familiales avec un mode de gouvernance orienté sur le long terme.



Que ressort-il de l'étude ?

IV4. Comment sauver les petites entreprises dans leurs premières années?

La force du Mittelstand se fonde sur la capacité de ses entreprises à répondre, par des produits très spécialisés et innovants, à une demande mondiale de machines-outils et de biens d'équipement professionnels.

Enfin, les puissantes fédérations de PME allemandes constituent le socle du développement et l'amélioration continue de l'environnement allemand des affaires. Comme le modèle économique allemand repose sur l'autonomie ou la responsabilité des acteurs, les pouvoirs publics se contentent de fixer un cadre général pour l'activité (et l'intérêt général). Pour faire valoir leurs intérêts particuliers légitimes, les acteurs économiques s'auto-organisent au sein des fédérations.

Certaines sont les partenaires établis des gouvernements avec lesquels ils définissent conjointement les politiques économiques et sociales. La plupart des entreprises allemandes s'affilient volontiers car elles y trouvent conseil, expertise et défense de leurs intérêts. Ces fédérations jouent un rôle primordial dans la définition des politiques étant donné que ce sont elles qui sont et font la mémoire collective des branches ou secteurs comme des dossiers afférents. Faisant valoir leurs points de vue dans les débats précédant les prises de décisions politiques, elles constituent donc un puissant appui pour les entreprises. (Extrait de « *Les PME allemandes Une compétitivité à dimension sociale et humaine* » de Isabelle Bourgeois et René Lasserre)

S'inspirer du modèle allemand peut permettre à l'écosystème ivoirien de se doter de fédérations plus structurées qui prendraient la place qui est la leur dans le processus de construction des champions nationaux. Ceci ne peut se faire que si ces fédérations évoluent dans un environnement de transparence dépourvu de corruption.

V



V.

**NOS PRINCIPALES RECOMMANDATIONS
POUR SAUVER LES PETITES ENTREPRISES
DANS LEURS PREMIÈRES ANNÉES D'EXISTENCE**





Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

Ces recommandations sont inspirées des propositions des enquêtés, des recommandations trouvées dans la littérature et des analyses d'Audace institut Afrique en tant qu'acteur de la liberté économique.

Nous représentons ci-dessous les **dix (10) principales recommandations** de l'Etude :



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

1.Acquérir des compétences managériales et approfondir les connaissances techniques et sectorielles

La formation et le renforcement des capacités constituant des besoins majeurs des PME, il faut impérativement la mise en œuvre de programme d'enseignement à l'échelle nationale pour soutenir et accompagner les entrepreneurs dans la construction de leur culture managériale.

Au-delà, les jeunes doivent réaliser des stages au sein d'entreprises pour mieux comprendre le fonctionnement et pourquoi pas commencer comme intra preneur, au sein d'une structure pour apprendre le concret avant de se lancer à leur propre compte. .



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

2. Recourir à des structures de conseil en gestion ou à des Centres de Gestions agréés (CGA)

Ces structures peuvent jouer un rôle primordial si elles sont soutenues et subventionnées par l'Etat. En effet, avoir la possibilité de recourir à un CGA et à moindre coût, pour un entrepreneur débutant ne disposant pas de connaissance en gestion, constitue une bouffée d'oxygène car cela lui permet de se focaliser sur ce qui constitue l'essentiel pour lui c'est-à-dire le développement de ses produits et services.

Nous recommandons un financement et/ou une subvention de ces structures afin que n'importe quel entrepreneur qui souhaite être accompagné puisse l'être dès lors qu'il est déclaré et ce à moindre coût.



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

3. Commencer « là où vous-êtes et tirer le maximum de ce que vous savez »

Dans un pays comme le nôtre et comme le préconise la théorie de l'effectuation, il est capital pour les entrepreneurs d'accepter de commencer petit avec les ressources dont ils disposent en tenant compte de toutes les faiblesses du contexte ivoirien en termes de liberté économique. Il est important de souligner que c'est l'action de l'entrepreneur qui peut faire évoluer son environnement et créer le marché dont il a besoin.

L'opportunité d'affaires n'est pas forcément préexistante, c'est la capacité de l'entrepreneur à tirer profit des ressources en sa possession qui crée l'opportunité d'affaires.

Ainsi cette approche loin d'être une antithèse de la théorie classique, est la démarche la plus adaptée au contexte de pays en développement, où les entrepreneurs peinent à trouver des ressources. Elle préconise une approche dynamique, l'entrepreneur construit sa culture entrepreneuriale à partir de sa propre expérience sur le terrain en lieu et place d'une étude de marché ou d'un business plan qui lui coûterait plus cher et qu'il appliquerait difficilement. Commencer là où vous-êtes et tirer le maximum de ce que vous avez !



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

4. Mettre l'accent sur la qualité et l'innovation et développer un réseau dynamique de relations

L'objectif d'un projet entrepreneurial doit être avant tout de répondre à un besoin, mais pas que. Il faut répondre de la meilleure des façons. Au-delà de tous des renforcements de capacités et de tous les appuis, si l'entreprise ne fait pas des produits ou des services de qualité « désirable » ou ne répond pas à un besoin réel alors, elle n'a aucune chance de survivre.

A ce sujet les entrepreneurs ont la possibilité de protéger leurs innovations, mais également de profiter gratuitement d'innovations dont les brevets de protection sont arrivés à expiration et qui sont donc désormais libres.

Pour cela il suffit de se rapprocher de l'Office Africain de la Propriété Intellectuelle (OAPI) qui a un bureau local à Abidjan.



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

5. Construire une culture entrepreneuriale ivoirienne en l'intégrant au système éducatif et en posant les bases d'une véritable liberté économique

Il faut changer la perception de l'entrepreneuriat qu'ont les Ivoiriens. Il faut valoriser un entrepreneuriat adapté à la réalité du pays et ce très tôt dans le système éducatif. Le système doit clairement définir que être entrepreneur (créateur d'entreprise ou chef d'entreprise) après l'école peut être une issue intéressante et surtout il faudrait donner les moyens aux étudiants afin qu'ils puissent faire ce choix par vocation ou par passion et non par contrainte.

La notion d'industrie locale doit également être au cœur de notre système éducatif, avec un accent particulier sur les secteurs qui constituent les piliers de développement de l'Etat. L'école ivoirienne doit aider les jeunes qui le souhaitent, à transformer leur environnement et à contribuer à la construction d'une économie plus forte par l'émergence d'un important tissu de PME locales.

Par ailleurs il est primordial de souligner que l'efficacité de ces actions dépendra de la capacité de l'Etat Ivoirien à garantir une véritable liberté économique dans l'environnement entrepreneurial, car un entrepreneur, même bien formé, survivra difficilement dans un environnement sans liberté économique. Notons que la Côte d'Ivoire accuse des scores qui témoignent de la nécessité d'améliorer le contexte.



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

6. Redéfinir la stratégie globale de promotion de l'entrepreneuriat de l'Etat

L'Etat ivoirien a fait d'important effort pour soutenir les jeunes entreprises par la mise en place de nombreux programmes et dispositifs d'accompagnement. Cependant ces programmes sont dispersés entre plusieurs acteurs dont le champ d'intervention n'est pas clairement défini. Ainsi leurs actions manquent de synergie et leurs impacts restent encore insignifiants ou contradictoires.

C'est pourquoi nous recommandons une définition d'une stratégie plus globale, plus cohérente et plus inclusive qui serait exécutée par une seule structure, en l'occurrence par l'agence Côte d'Ivoire PME dont l'action serait régulièrement contrôlée, suivie et évaluée afin de déterminer son impact. Il faut, pour cela, disposer d'un mécanisme de suivi rigoureux, permettant de mesurer la pertinence des mesures mises en œuvre, et d'adapter continuellement les actions.

Un important travail d'adaptation des mesures aux réalités locales est nécessaire au risque de mener des actions sans résultat probant juste pour « cocher des cases ». La définition d'une telle stratégie nécessite de faire une synthèse de ce qui a déjà été fait, de recenser tous les acteurs qui composent l'écosystème entrepreneuriale (y compris les PME et les startups) et leurs besoins. Enfin, nous recommandons à l'État d'étendre ses actions d'accompagnement en faveur d'autres régions comme Yamoussoukro, Bouaké, Korhogo, Man, San Pedro.

Par ailleurs, nous recommandons également une meilleure organisation et un accompagnement plus soutenu de l'action des structures d'encadrement et de soutien des PME et des Startups.



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

6. Redéfinir la stratégie globale de promotion de l'entrepreneuriat de l'Etat

En effet, aujourd'hui il est évident que ces acteurs ont un rôle primordial à jouer dans la promotion de l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire. C'est pourquoi, il ne faut pas les oublier. Il faut au contraire leur donner une place de choix dans la stratégie globale de l'État, étant donné le déficit de compétence managériale de nombreux entrepreneurs.

Il faut donc les recenser, les organiser par domaine de compétence et les accompagner afin de garantir plus d'efficacité dans leurs actions auprès des entrepreneurs.

Enfin, nous recommandons également la définition d'une réelle stratégie de collecte de données, du traitement et de la mise à disposition d'informations générales et sectorielles. Il faut penser des plateformes de DATA centralisées, fiables, actualisées en ligne et mise à jour régulièrement

Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

7. Promouvoir la liberté économique et la transparence contre la corruption

L'Etat ivoirien ne parviendra à construire un puissant réseau de PME qu'en luttant activement contre certains fléaux qui minent la vie économique, notamment la corruption sous toutes ses formes, la lenteur ou la lourdeur de l'administration et le manque de transparence dans la communication sur les droits et obligations des PME pour ne citer que ceux-là.

A ce sujet, nous recommandons d'une part, aux entrepreneurs ivoiriens débutants de prendre en compte la dimension de corruption dans la construction de leur modèle d'affaires car, tant qu'il ne sera pas éradiqué de notre environnement, il faudra composer avec ce fléau en trouvant les voies et moyens pour s'adapter ou le contourner tout en ayant la volonté de participer à son éradication.

D'autre part, une généralisation de l'approche Guinéenne en Côte d'Ivoire garantirait une plus grande transparence, ouvrirait le jeu de la concurrence et donnerait leur chance à tous les entrepreneurs sans aucune distinction. En effet le gouvernement guinéen vient de mettre en place de nouvelles dispositions de bonne gouvernance dans l'attribution des marchés publics, en faisant signer à tous les membres du gouvernement un contrat de performance les obligeant eux et leurs familles ainsi que tous les directeurs et chefs de service de l'administration publique à ne plus compétir à des appels d'offre pour des marchés publics. Désormais :

”

« Que ce soit un ministre ou autres directeurs qui à sa femme ou son fils dans les activités, non seulement cette société n'aura pas de contrat mais ce dernier sera sanctionné... Quelqu'un qui est douanier ne peut pas avoir sa femme transitaire, aucun ministre ne doit avoir sa femme dans les affaires »⁶.

Il s'agit d'une véritable lutte contre les conflits d'intérêts et le favoritisme qui foisonnent dans l'environnement des affaires de nos pays

Propos du Professeur Alpha Condé, Président de la République de Guinée, Source : RTG



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

8. Promouvoir une approche Start-up and Grow

Selon les données du Doing Business, sur ces huit (08) dernières années, l'État ivoirien a fait d'énormes progrès au niveau des formalités de création d'entreprise. Cependant, pour ce qui concerne l'accompagnement et l'encadrement des jeunes entreprises dans leur croissance, beaucoup restent à faire. C'est pourquoi nous recommandons l'approche Start and Grow-up par la mise en place d'un mécanisme d'exonération fiscale, d'encouragement ou d'accompagnement des jeunes entrepreneurs.

Cette approche préconise donc un soutien et accompagnement des entreprises naissantes au-delà des facilités de création, par la définition d'une politique d'encadrement au cours de leurs premières années et ce jusqu'à ce qu'elles se dotent d'un modèle d'affaire plus stable et viable.

Il faut noter que les recettes fiscales constituent plus de 90% des recettes publiques de l'État ivoirien. Réduire son assiette fiscale peut être une mesure difficile à prendre car elle aurait un impact sur les revenus de l'État. Cependant, un encadrement, un soutien et une exonération des jeunes entreprises et des startups par l'État dès leur création, à l'image de ce qui se fait au Sénégal, leur permettrait de franchir le cap très critique des premières années, d'accroître ainsi l'assiette fiscale et de garantir des revenus plus importants à l'État sur le long terme. Alors que des taxes trop élevées et trop tôt n'assureraient que des revenus éphémères sur le court terme car elles étouffent très vite les jeunes entreprises, qui pour la plupart sont toujours à la recherche d'un modèle d'affaires stable et ce qui les contraint à regagner le secteur informel.

Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

9. Faciliter l'accès aux financements classiques et promouvoir les sources de financement alternatives

Selon de nombreuses études, l'accès aux financements constitue le premier besoin des PME juste avant le besoin de renforcement des capacités managériales et techniques, c'est dire combien l'accès aux financements reste un sujet important pour la survie des jeunes entreprises.

A ce sujet, de nombreuses initiatives, dont l'objet est de mobiliser les acteurs du système financier afin de mener la réflexion sur l'accompagnement des Petites et moyennes entreprises (PME), ont vu le jour. Ce sont notamment le programme comme « *La Finance s'engage* » ou encore le cadre de partenariat mis en place par l'agence Côte d'Ivoire PME avec les acteurs du secteur financier.

Mais des actions plus concrètes doivent être mise en place :

- ➔ Créer un climat de confiance entre les acteurs financiers les entrepreneurs ivoiriens par, entre autres, l'élaboration de capsules de sensibilisation portant sur l'éducation financière, le fonctionnement du système financier et sur les facteurs clés à prendre en compte pour obtenir un financement.
- ➔ Mettre en place des programmes d'accompagnement et coaching en vue d'améliorer ce qui constitue les véritables freins à l'octroi des financements aux PME et autres Startups. Il faut donc aller au-delà du problème de financement, il faut comprendre les besoins de l'entrepreneur, le soutenir, le coacher l'accompagner. Il faut donc multiplier les programmes de mentorat comme le fait la CGECI Académie ou encore le nouveau programme mis en place par la Mansa Banque et le groupe Voodoo communication.
- ➔ Les banques et autres établissements financiers, souhaitant accroître leurs engagements en faveur des petites entreprises, devraient mieux former leurs équipes à l'évaluation du risque des PME, en prenant en compte les spécificités des différents secteurs, et leurs clients afin de mieux adapter leurs offres à l'environnement ivoirien.



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

9. Faciliter l'accès aux financements classiques et promouvoir les sources de financement alternatives

- ➔ L'Etat, à travers ses différents programmes, devrait mettre en place un fonds de soutien et de garanties pour soutenir le financement et adapter les taux d'intérêts aux réalités des PME à l'image de ce qui a été fait pendant la crise de la COVID-19. Il faut également mettre en place un mécanisme qui combinerait le financement et l'accompagnement afin que les entrepreneurs puissent avoir le temps de faire fructifier l'argent avant le début des échéances de remboursement.
- ➔ L'Etat doit définir un cadre réglementaire plus favorable au financement des PME, et participer à la promotion et à la vulgarisation d'autres sources de financements comme le crowdfunding ou le financement participatif. Pour cela, des plateformes pourraient être mises en place pour faciliter le crowdfunding en sécurité.



Nos principales recommandations pour sauver les petites entreprises dans leurs premières années d'existence

10. Faciliter la mise en place de fédérations plus consensuelles et regroupant les PME par secteur d'activité

Les fédérations, si elles sont bien organisées et si elles occupent la place qui est la leur, peuvent jouer un rôle très décisif dans la définition de la politique et des actions de l'État à l'endroit des entreprises. De plus, ces fédérations peuvent être de véritables centres de compétences et d'expertise sectorielle du fait de leur organisation par secteur d'activité et peuvent permettre la création d'un cadre de réflexion sur les problématiques et les enjeux de chaque secteur.

Un tel dispositif ne peut qu'encourager l'État à privilégier l'approche sectorielle dans la définition de ses actions comme cela est le cas pour l'Allemagne que nous avons exposé plus haut.

Conclusions

De nombreuses études précédentes pointent du doigt avant tout la défaillance du capital humain investi dans la création et le développement des PME en Côte d'Ivoire. La décision de créer une entreprise intervient parfois à cause des contraintes du chômage ou après un licenciement pour ceux qui ont des diplômes scolaires. Sinon pour la plupart n'ayant pas bénéficié d'une scolarisation conforme, l'entrepreneuriat apparaît comme la seule voie de survie. Les PME qu'ils mettent sur pieds ne peuvent alors pas se développer vu que les bénéfices dégagés par l'activité sont en majeure partie immédiatement réutilisés par ces entrepreneurs pour faire face à leurs dépenses quotidiennes et à celles de leurs familles laissant leurs PME sans financement. Il y a là donc un problème de distinction entre le patrimoine personnel de l'entrepreneur et celui de l'entreprise. C'est connu, il règne dans l'esprit des entrepreneurs une méfiance forte vis-à-vis des acteurs financiers et des produits financiers due, entre autres, au manque de communication entre ces acteurs. Le problème est souvent bien plus profond. Les entrepreneurs en plus de ne rien connaître des banques, ne comprennent pas les exigences de transparence de celles-ci qui exigent des documents à jour alors même que leur activité est pour eux au stade embryonnaire. Ils ne font pas confiance en ces puissantes banques contre lesquelles ils ne pensent pas pouvoir avoir gain de cause en cas de problèmes. Ils ont davantage confiance au système tontinier pourtant fragile et au crédit de proximité dont les taux d'usurier sont bien plus élevés.

En dehors des difficultés liées aux financements, le manque de formation des entrepreneurs donne souvent naissance à des pratiques qui n'assurent pas le développement et la maturation des PME. On assiste par exemple au développement d'une pratique malheureuse qui vise à multiplier les petites activités au lieu de se tourner vers le développement de l'activité déjà mise sur pied avant même de parvenir à un niveau plus stable. En outre, les entrepreneurs ne se tournent en majorité que vers le commerce ou les activités agricoles archaïques ne faisant que reproduire les pratiques économiques enracinées dans la société ivoirienne traditionnelle. Le secteur industriel reste donc très peu développé et majoritairement aux mains des entreprises étrangères.

Conclusions

Les plus formés préfèrent rejoindre les postes à rémunération stable et conséquente offerts par les multinationales surtout dans le secteur tertiaire, ce qui est dû, en partie, au manque de prestige de l'activité entrepreneurial aux yeux des populations ivoiriennes lequel découle du passé glorieux du pays où les prix des cultures de rentes étaient bien plus élevés et où l'État providence prenait grand soin de ses fonctionnaires.

Dans ce panorama hostile, le modèle de l'Allemagne nous rappelle les objectifs clés à avoir pour le développement à long terme des PME et surtout que ces dernières ont joué un rôle crucial dans le développement de la première économie européenne. La création d'un puissant réseau industriel de PME, semblable aux Mittelstand allemands, permettrait aussi d'absorber localement les produits issus de la production agricole, de créer de l'emploi et de réduire l'importation de produits étrangers. Le développement d'un tel tissu passe obligatoirement par l'amélioration du capital humain investi dans le secteur des PME. Il faut donc promouvoir la culture et le prestige de l'entrepreneuriat afin de pousser de nombreux jeunes diplômés à s'investir dans le secteur des PME. Cet objectif exige deux impératifs, le premier consistera à rajouter très tôt dans le système éducatif, des modules de gestion d'entreprise et de promotion de l'esprit d'entreprise. Dans un second temps, il faut mettre les moyens à dispositions des structures de tutelle pour qu'un suivi de proximité soit mise en place par l'Etat pour repérer les projets solides allant prioritairement dans le sens du développement industriel, les soutenir sur le long terme par des financements et l'expertise technique qui assurent aux produits créés d'être assez compétitifs pour conquérir les marchés locaux souvent déjà saturés par les multinationales. En cela l'on pourrait s'inspirer des PME suisses qui font face à des difficultés similaires, mais demeurent très compétitives en matière de conception de nouveaux produits et de conquête de nouveaux marchés là encore le Jugaad indien pourrait nous inspirer dans l'adoption d'une approche plus innovante et contextualisée.

Conclusions

La continuité du discours et de l'action de l'État déterminera au final la réussite du projet et l'émergence de PME fortes car la construction d'entreprises puissantes ne se fait pas en un jour. La bonne volonté des acteurs étatiques et la capacité à améliorer l'environnement de liberté économique et à définir une politique globale cohérente sont alors mises à l'épreuve car l'un des facteurs de méfiance des PME vis-à-vis de l'État est la corruption qui la gangrène. L'image d'État de droit impartial n'est malheureusement qu'une utopie pour de nombreux entrepreneurs qui se heurtent à la corruption de certains agents chargés pourtant de les accompagner et qui au lieu de le faire selon les modalités en vigueur imposent le paiement de frais arbitraires pour faire avancer leur dossier. L'État aurait en ce sens beaucoup à gagner à lutter plus sérieusement contre la fraude et la corruption, car elles sont la source d'importantes fuites des recettes de l'État.

Le manque de confiance entre les acteurs est donc un problème majeur en Côte d'Ivoire où les autorités pourraient s'inspirer du cas de l'île Maurice. En effet ce pays doit essentiellement sa croissance à sa stabilité, à la pérennité de sa bonne gouvernance et la mise en place d'un système d'impôt simple à taux unique. Des importantes réformes fiscales qui y sont entreprises favorisent les PME qui, dans leur jeunesse, ont besoin de certaines exonérations qu'elles pourront réinvestir dans leurs trésoreries et donc dans leur croissance. A ce sujet le mécanisme sénégalais d'exonération des start-ups peut être un bel exemple pour la Côte d'Ivoire.

Quant à la question du financement, ce secteur peut ne pas toujours être très intéressant a priori pour les banques vu l'étroitesse des investissements et la faible garantie de solvabilité. C'est alors que l'État peut intervenir et se porter garant de ces crédits, conseiller les PME en matière de gestion afin de pouvoir davantage pallier au non-remboursement du crédit, ce qui à coup sûr restaurera la confiance entre PME et institutions financières

Conclusions

Enfin, au niveau de l'accès aux marchés publics, la constitution de puissantes fédérations ou organisations de petites et moyennes entreprises faciliterait l'accès des PME aux projets d'ampleur. Il en va alors du sérieux des autorités publiques d'assurer leur part de responsabilité en conservant la transparence dans l'octroi des marchés publics. A ce niveau le contrat de performance mis en place par le gouvernement de Guinée peut aider à ouvrir le marché. En plus de cela, des modalités de sous-traitance devraient être définies pour les multinationales ayant acquis des marchés publics et leur respect doit être contrôlé toujours par des structures transparentes qui garantiraient le dialogue entre l'Etat et les fédérations. Le règlement de la dette intérieure dans des délais règlementaire doit être la règle et non fait l'objet de mesures exceptionnelles. En effet, l'Etat qui est le garant des initiatives locales en faveur des entrepreneurs ne peut pas être un mauvais payeur cela reviendrait à faire une chose et son contraire.

Au final, les défaillances du capital humain et du rôle de l'Etat restent les problèmes de fond sous tendu d'une part par le déficit des capacités managériales des entrepreneurs et d'autre part par la corruption, la discontinuité et la superficialité du discours politique et de l'assistance étatique.

La transparence et l'assistance de l'Etat Mauricien, champion de la liberté économique, le dialogue efficace entre les PME et l'Etat ainsi que la continuité du discours et de l'action en Allemagne, la culture entrepreneuriale suisse, ainsi que toutes les théories revisitées dans cette étude sont autant d'exemples capables d'inspirer le renouveau des PME Ivoiriennes en faveur du développement et de la croissance du pays. Autant de mesures capables de sauver les jeunes entreprises ivoiriennes.

Bibliographie et Webographie

Bibliographie

- Amy Fanny-Tognisso, Teddy Roux, *AFCO 263-264 ; création d'entreprises et investissement en côte d'ivoire* | « Afrique contemporaine » 2017/3 N° 263-264 | pages 230 à 232.
- Alain FAYOLLE, France Olivier TOUTAIN, *Le créateur d'entreprise est un 'bricoleur'* ; Article Janvier 2009 ; Source : OAI. 10p
- Côte d'Ivoire, LOI N° 2014-140 DU 24 MARS 2014 "PORTANT ORIENTATION de la politique nationale de promotion des petites et moyennes entreprises.
- Côte d'Ivoire, loi n° 2020-971 du 23 Décembre 2020 portant budget de l'Etat pour l'année.
- Isabelle Bourgeois et René Lasserre, *Les PME allemandes Une compétitivité à dimension sociale et humaine*, CIRAC International ; OSEO IV partie III, 2010 182 – 206p.
- Jacqueline Hénard, *L'Allemagne : un modèle mais pour qui ?* Paris, Presses des MINES, 2012, 56p.
- Jean Louis BILLON, *Rôle des PME dans l'économie ivoirienne*, présentation au Déjeuner-Débat - H E C Hôtel Tiama – 28 mars 2013, 16p.
- Jean-Pierre MICAËLLI *Comprendre l'innovation frugale : le diptyque proposé par Navi Radjou et ses co-auteurs.* De Boeck Supérieur | « Innovations » 2016/3 n° 51 | pages 95 à 10.
- KOUASSI Charles-François Stéphane, « *Les startups en droit OHADA* », *Rapport de Stage pour l'obtention du diplôme de Master Juriste conseil d'entreprise, 2020, 178, p.*
- Nathalie Sarrouy-Watkins, Émile-Michel Hernandez, *L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas LOGIPERF*, Association de Recherches et Publications en Management | « Gestion 2000 » 2015/3 Volume 32 | pages 67 à 90.
- Navi Radjou, Jaideep Prabhu, *L'Innovation frugale : comment faire mieux avec moins*, Paris, Les Éditions Diateino, 2015, 377p.
- Navi Radjou, Jaideep Prabhu, Simone Ahuja, *L'Innovation Jugaad : redevenons ingénieux*. Paris Editons Diateino, 2013, 384p.
- Me Bahi Charles GOGOUA - *Cabinet Alltax, Commentaires de l'annexe fiscale 2021- Par Nature d'impôt, 28p.*
- Rapport : *Banque Africaine de Développement (BAD), Maurice Document de Stratégie Pays 2014-2018 Département SARC Janvier 2014*
- Rapport : *Coopération Allemande (GIZ) en Côte d'Ivoire, Guide de l'investisseur, Investir au pays édition 2021.*

- Rapport : Stratégie de Développement des PME Ivoiriennes « Programme Phoenix pour les PME » ; 17 décembre 2013 ; Financement PARE-PME – Don IDA N°H5280 CI ; consortium Okan Consulting/Dalberg.
- Rapport : Agence de Développement des PME 2006/2007, *Kaizen principe de l'amélioration continue* ; Dakar, Sénégal.
- Rapport : Cabinet de conseil en Management Bah Blesson & Company, *Corrélation entre mariages divorces créations et faillites d'entreprises* ; JUILLET 2017. (BBCo-Analytics).
- Rapport : CAPEC, *L'édition spéciale 001/2020 de lettre de politique économique, Synthèse de la Conférence du Prof. Keijiro OTSUKA Abidjan, 03 mars 2020*
- Rapport : Crédit Suisse et Economic Research, *Facteurs de succès pour PME suisses 2014*.
- Rapport : Crédit Suisse et l'université de st Gallen, *Facteurs de succès pour PME suisses 2013*.
- Rapport : *Etude WIR 2016 sur les PME!Qu'en est-il du pilier de la Suisse et de sa faculté d'adaptation à l'avenir ? Un portrait rapportant les faits de plus de 500 PME suisses.*
- Rapport : Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale (PACIR), *Guide de l'intelligence économique pour les TPE/PME en Côte d'Ivoire*
- Stéphane Jacquet, *Du low-cost au management frugal : Comment le petit prix peut devenir une véritable stratégie en management ?* url : <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/low-cost-management-frugal.pdf>
- Yves-A. FAURE, *Petits entrepreneurs de Côte-d'Ivoire étude socio-économique d'un milieu professionnel ; Orstom institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération paris ;* Décembre 1992/Janvier 1993, 383p.

Webographie

ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES EN CÔTE D'IVOIRE,

[Environnement des affaires en Côte d'Ivoire : Difficile ascension de la part des PME dans la commande publique - Le Kiosque de l'Eco \(lekiosque-deleco.com\)](#)

Lu le 21 Décembre 2020 à 22h43 sur le lien ci-dessus

Fiscalité mauricienne

[Les avantages fiscaux de l'île Maurice \(liveinmauritius.com\)](#)

Lu le 21 septembre 2020 à 14h45 sur le lien ci-dessus

Fiscalité des PME en Afrique francophone : l'indispensable réforme

[Fiscalité des PME en Afrique francophone : l'indispensable réforme | Financial Afrik](#)

Lu le 22 septembre 2020 à 01h43 sur le lien ci-dessus

10 questions sur les PME en Côte d'Ivoire ;

[10 questions sur les PME en Côte d'Ivoire - Art du management | Actualités - Educariere.ci](#)

Lu le 06 Janvier 2021 à 10h13 sur le lien ci-dessus

LES ETI allemandes

[France-Allemagne : la fiscalité pénalise les PME françaises | Les Echos](#)

Lu le 21 septembre 2020 à 11h00 sur le lien ci-dessus

Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation

[Les PME allemandes : acteurs de la mondialisation \(openedition.org\)](#)

Lu le 21 septembre 2020 à 11h58 sur le lien ci-dessus

L'exonération fiscale pour les PME entre en vigueur au Sénégal,

[Trois ans d'exonération fiscale pour les startups sénégalaises – DakarStartup : Plateforme de promotion des Startups et PME du Sénégal :](#)

Lu le 21 Décembre 2020 à 23h30 sur le lien ci-dessus

Les secrets des Entreprises de Taille Intermédiaire allemandes

[Les secrets des ETI allemandes \(chefdentreprise.com\)](#)

Lu le 11 Janvier 2021 à 12h27 sur le lien ci-dessus

ANNEXE : ASPECTS TECHNIQUES ET METHODOLOGIQUES

1. Type d'étude

Il s'agit d'une étude qualitative à option participative. Les renseignements obtenus auprès des acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat ont servi de base pour construire des propositions et des conclusions regroupant un ensemble de bonnes pratiques destinées aux différents acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat ivoirien.

2. Sites d'étude

L'étude s'est déroulée principalement dans la zone d'Abidjan, car le district autonome d'Abidjan possède le plus fort taux de concentration d'entreprises du pays (environ 40%). Nous l'avons étendu à quelques entrepreneurs de la ville de Yamoussoukro.

3. Populations cibles

Les populations cibles de cette recherche sont :

- Les agences de l'Etat et autres structures de tutelles ;
- Les chefs de Petites et moyennes Entreprises de plus 3 ans d'existence (PME, PMI, TPE et entreprise de l'informel) ;
- Les entrepreneurs vedettes (des exemples de réussite) ;
- Les start-uppeurs ;
- Les entrepreneurs débutants (moins de 3 ans d'existence) ;
- Les incubateurs et autres structures d'accompagnement ;
- Les formateurs et autres coachs en entrepreneuriat ;

4. Techniques de recherche

Cette étude, essentiellement qualitative s'est appuyée sur des entretiens individuels et des focus groupes. D'une part, les entretiens individuels ont concerné les responsables d'agences étatiques et d'organisations de tutelle, les incubateurs, les formateurs mais également les chefs d'entreprises vedettes et les chefs d'entreprises en faillite. D'autre part, les discussions de petits groupes (focus groups) ont été réalisées avec des chefs de petites et moyennes entreprises, des entrepreneurs débutants et des entrepreneurs informels.

En plus une recherche documentaire a permis de collecter, en plus des données sur l'état des lieux et des caractéristiques de l'écosystème ivoirien, toutes autres données secondaires utiles pour rendre compte des difficultés rencontrées par les entrepreneurs, des barrières relatives à l'environnement économique ivoirien ainsi que des recommandations. Il s'agit de données d'enquêtes préexistantes, des rapports d'activité, des articles de presses ou de revues scientifiques, de comptes rendus de réunions, etc⁷.

5. Les instruments de collecte des données

Les instruments de collecte mobilisés dans le cadre de cette étude sont deux types : un guide d'entretien individuel et un guide pour les focus groups.

Les différents guides adressés à chacune des cibles se structurent autour des thématiques clés :

- l'identification des acteurs de l'écosystème ;
- la perception de l'environnement ivoirien et des risques et difficultés pour l'entrepreneur débutant ;
- le profilage et la trajectoire des entrepreneurs ;
- la construction de la culture entrepreneurial et de l'esprit d'entreprise en Côte d'Ivoire ;
- la place du business plan dans le processus de développement d'une entreprise ;
- la perception du rôle et les actions des différentes structures tutelles et autres agences de l'Etat ;
- la perception de la notion de fédération et d'association d'entreprises dans l'esprit des acteurs ;
- l'accès à la main d'œuvre compétente et qualifiée ;
- les modèles et les pratiques à promouvoir.

Les outils de collecte des données élaborés sont les suivants :

- Un guide d'entretien adressé aux acteurs de formation et d'accompagnement (Incubateurs, accélérateurs et Coachs)
- Un guide d'entretien adressé aux responsables des agences étatiques et autres organisations de tutelle
- Un guide d'entretien adressé aux entrepreneurs vedettes
- Un guide d'entretien adressé aux chefs d'entreprises en faillite

⁷ Voir bibliographie

- Un guide focus group adressé aux chefs de PME
- Un guide focus group adressé aux entrepreneurs débutants.

6. Taille de l'échantillon

La construction de l'échantillon a reposé sur la technique du choix raisonné et l'échantillonnage par réseau.

Le choix raisonné a permis de sélectionner les personnes ressources au niveau des agences de l'Etat et autres organisations de tutelles, des responsables d'incubateurs et d'association d'entrepreneurs, des coachs en entrepreneuriat, des entrepreneurs à succès.

L'échantillonnage par réseau a été utilisé pour le choix des entrepreneurs. En effet, par le biais des associations d'entrepreneurs nous avons pu atteindre les cibles suivant les critères en l'occurrence les entrepreneurs débutants (moins de trois ans d'activité, les start-uppeurs, les entrepreneurs en faillite et les entrepreneurs vedettes.

Le tableau ci-après résume les caractéristiques de l'échantillon :

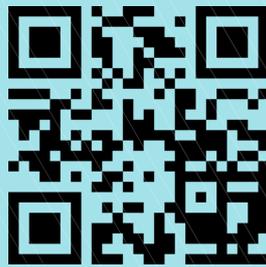
	Type d'entreprise	Micro et Petite	Moyenne	Informelle	Total
Abidjan	Activités de collecte				
	Focus groups / réunions				
	Entrepreneurs débutants et start-uppeurs (Moins de 3 années d'Activité)	1	1	1	3
	Total FGD				3
	Entretiens individuels				
	Incubateurs et Coachs				3
	Les agences et autres structures de tutelle				4
	Les entrepreneurs vedettes	2	1		3
	Entrepreneurs en faillite	2			2
	Total entretiens individuels Abidjan				12
Intérieur du pays	Entretiens individuels				
	Entrepreneurs débutants et start-uppeurs	1	1	1	3
	Total entretiens individuels Intérieurs				3

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon en fonction des activités de collecte des données

7. Traitement et analyse des données

Les données des entretiens enregistrées à l'aide de dictaphones ont été intégralement transcrites sous la forme informatique (fichiers Word). Puis un encodage en nœuds des principaux thèmes récurrents selon leur convergence de sens a été réalisé.

En plus des thèmes prédéterminés dans les outils de collecte, les notes de session ont été lues dans leur intégralité et des thèmes émergents supplémentaires ont été identifiés et examinés. Le codage pour les thèmes émergents supplémentaires a été réalisé à partir de matrices de synthèses (grille d'analyse) élaborées à cet effet.



+(225) 07 57 88 82 91



institut@audace-afrique.org



Audace Institut Afrique



www.audace-afrique.org