

CAPITALISATION DU PROGRAMME D'APPUI AU MICRO-ENTREPRENEURIAT 2020-2024

PAME

PROGRAMA DE APOIO AO MICRO
EMPREENDEDORISMO



Union européenne





PAME

Un dispositif innovant promu par un partenariat entre entités publiques et privées pour soutenir le développement et la création de micro-entreprises angolaises.

Projet financé par l'Union européenne dans le cadre du 11ème FED



Ce document a été produit dans le cadre du projet RETFOP par



DOSSIER TECHNIQUE

Titre du dossier

Modèle de capitalisation pour le Programme d'Appui au Micro-Entreprenariat.

Auteur et coordinateur

Expertise France

Auteur

Ambroise Le Moal

Propriété de

INEFOP- Institut national de l'emploi et de la formation professionnelle

Kixicredito

Copyright ©2023 - Document rédigé par Expertise France.

©2023 - Document réalisé par Expertise France. Tous droits réservés.

Licencié à l'Union européenne sous conditions.

1ère édition

Cette publication a été réalisée avec le soutien financier de l'Union européenne dans le cadre du projet RETFOP. Son contenu relève de la seule responsabilité d'Expertise France et ne reflète pas nécessairement la position officielle de l'Union européenne, de l'Institut Camões I.P et d'Expertise France.



ACRONYMES

CFP	Centre de Formation Professionnelle
EF	Expertise France
EFTP	Enseignement et Formation Technique et Professionnelle
FP	Formation Professionnelle
IMF	Institut de Microfinance
INEFOP	Institut national pour l'emploi et la formation professionnelle
MAPTSS	Ministère de l'Administration Publique, du Travail et de la Sécurité Sociale
ME	Micro-Entreprise
OSC	Organisation de la société civile
PAME	Programme d'Appui à la Micro-Entreprise
PTF	Partenaire Technique et Financier
RETFOP	Revitalisation de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle

TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION.....	7
2. LE PROJET RETFOP	10
2.1 Présentation des Acteurs en présence.....	10
2.2 Séquençage du PAME	14
3. ENSEGNEMENTS DU PAME - Forces et points d'appui du programme	19
3.1 Le partenariat.....	19
3.2 La pertinence du produit	21
3.3 La co-construction des processus opérationnels.....	23
3.4 Points d'attention pour la réplication de programmes similaires	27
4. LE POINT DE VUE DES ENTREPRENEURS BÉNÉFICIAIRES.....	40
4.1 Implication des bénéficiaires dans le processus de capitalisation.....	40
4.2 Portrait d'entrepreneurs et d'entrepreneuses bénéficiaires	43





INTRODUCTION



1. INTRODUCTION

Le projet RETFOP est l'initiateur en Angola de la création d'un programme innovant d'appui aux micro-entrepreneurs issus de l'EFTP par la conception et l'opérationnalisation d'un **dispositif dédié d'accès au micro-crédit**. Pour ce faire, Expertise France aura joué un rôle d'articulateur entre plusieurs organisations de différente nature en vue de co-construire le dispositif.

Mis en œuvre en février 2022 à Luanda et dans 5 villes de province, le PAME aura bénéficié d'un processus de capitalisation en continu permettant de manière progressive et itérative de **tirer les enseignements de cette expérience** en vue d'une éventuelle réplique en Angola ou dans d'autres contextes d'intervention.

Initialement le PAME a été pensé pour répondre au besoin d'insertion professionnelle des diplômés sortants de l'EFTP désireux de créer leur microentreprise (primo-entrepreneurs). Cependant, au vu des contraintes d'exécution du projet RETFOP et de la nécessité de respecter un séquençage et processus approprié pour le bon déroulement du programme, le choix a été d'élargir la cible vers les diplômés de l'EFTP ayant déjà créé une microentreprise.

Après bien des débats et en accord avec les parties prenantes angolaises, le PAME repose sur l'attribution aux bénéficiaires sélectionnés d'un **prêt financier mais remboursable sans intérêts**, le montant final de ces remboursements permettant à l'Institut national de l'emploi et de la formation professionnelle (INEFOP) de **constituer un fonds permettant à terme la pérennisation du PAME**.

Le PAME aura finalement permis la délivrance de crédits à **229 bénéficiaires représentant au total 282 Millions de Kwanzas (environ 305 0000€)**. Les impacts du programme en termes de consolidation des activités entrepreneuriales, de légalisation des microentreprises ou de création d'emploi sont nombreux et seront abordés dans ce manuel. Cependant, comme tout programme pilote, le PAME aura bien entendu rencontré des succès et des difficultés et c'est sur cette base que le travail de capitalisation s'est articulé, afin d'engager les acteurs dans une dynamique d'apprentissage par l'expérience vécue.

Pourquoi capitaliser le PAME ?

Le PAME a été construit autour d'un partenariat entre acteurs de différentes natures (publique à vocation sociale et privée à vocation socio-économique) partageant un enjeu commun mais ne disposant pas de relations préalables ou d'historique de coopération sur lesquels s'appuyer. De ce fait et en vue de la matérialisation du programme, Expertise France a accordé une importance particulière à la conception de processus et au développement d'outils méthodologiques et

opérationnels nécessaires pour sa mise en œuvre. La réalisation de ce manuel de capitalisation répond donc à 2 enjeux distincts mais complémentaires :

- **Enjeu d'apprentissage et d'appropriation interne** notamment pour les parties prenantes (INEFOP, KIXICREDITO et Expertise France) qui auront été impliquées tout au long des processus de décision et de mise en œuvre. En effet, les travaux de capitalisation auront permis de promouvoir une vraie réflexion sur les pratiques et de tirer les leçons de cette expérience contribuant ainsi à favoriser leur appropriation et les chances de leur pérennisation.
- **Enjeu de répliation** : au vu de l'importance d'apporter des réponses aux nombreux sortants de l'EFTP désireux de créer leur micro-entreprise, la capitalisation cherche à identifier des voies d'amélioration pour l'avenir. En effet, en considérant le PAME comme un programme pilote, l'enjeu est de s'appuyer sur les difficultés et succès rencontrés pour en extraire des bonnes pratiques ou points d'attention qui pourront être utiles dans d'autres contextes ou pour une répliation en Angola.

CONCEPTION ET APPLICATION

2. LE PROJET RETFOP

RETFOP
REVITALIZAÇÃO DO ENSINO TÉCNICO E DA
FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ANGOLA

Objectif général du projet
Contribuer à la réduction du chômage en Angola, plus spécifiquement des jeunes.

OS 1 –
Renforcer les capacités de gestion des institutions publiques au niveau central et local et renforcer leur coordination entre elles et le secteur privé

OS 2 –
Améliorer la qualité et la pertinence de l'offre de formation (enseignement technique et formation professionnelle)

OS 3 –
Faciliter et appuyer la transition des jeunes filles diplômées et des jeunes hommes diplômés vers le marché du travail.

Réalisations

- Coordination et échanges entre sous-systèmes de l'enseignement technique et de la formation professionnelle
- Promotion du dialogue entre le secteur public et privé
- Mise en place de systèmes d'information adéquats au niveau national
- Développement et test de programmes de formation (transformation agro-alimentaire, pêche, transport, construction civile, etc.)
- Formation de formateurs et formation en cascade
- Appui technique aux écoles techniques et centres de formation professionnelle
- Appui technique aux centres pour l'emploi
- Définition d'une stratégie d'intégration sur le marché du travail (apprentissage et formation en alternance)
- Renforcement de l'orientation des jeunes diplômés et appui à l'entrepreneuriat

Durée | 5 ans de 09/2017 à 09/2022
NCE de 09/2022 à 09/2023

Budget | 21.400.000 euros (11^{ème} FED)

Partenaires de mise en oeuvre
Institut Camões
Expertise France

Partenaires nationaux :
Ministère de l'Administration publique, du travail et de la sécurité sociale – MAPTSS/INEFOP
Ministère de l'Education
Unité technique de gestion du PNFQ - Casa Civil

Logos: Institut Camões, EXPERTISE FRANCE, PAME

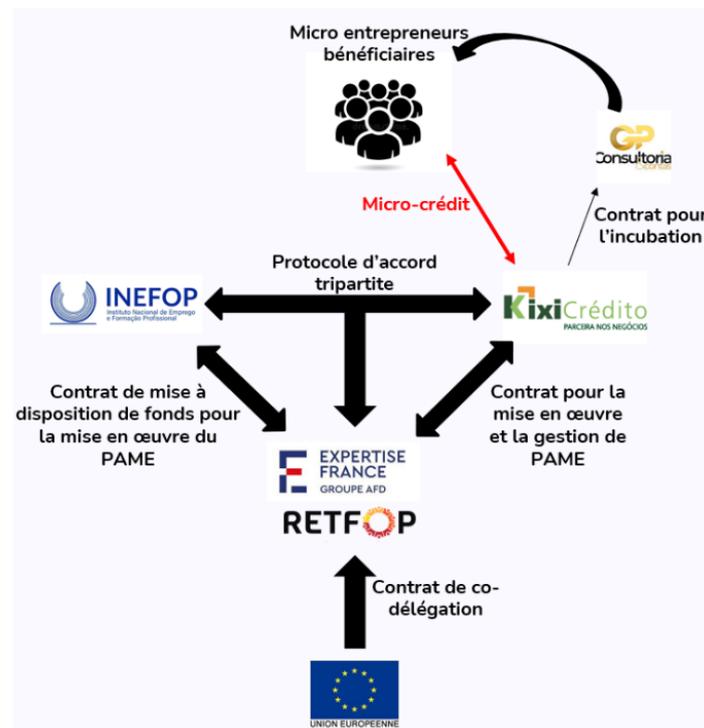
Le projet RETFOP est mis en œuvre conjointement par l'Institut Camões et Expertise France, comme entités co-déléguées.



2.1 Présentation des Acteurs en présence du programme PAME

La conception du PAME repose sur les interactions et complémentarités entre acteurs de différentes natures qui se sont associés pour son implémentation (cf schéma):





La délégation de l'Union Européenne : bailleur du projet

Expertise France : mise en oeuvre du projet RETFOP (en co-délégation avec l'Institut Camoes), Expertise France met a disposition les fonds pour le PAME

INEFOP: l'Institut National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle reçoit les fonds pour la constitution du PAME pour le financement des micro-crédits via un protocole avec Kixicredito

Kixicredito : IMF de droit angolais, contrat de prestation de services avec Expertise France/projet RETFOP pour la mise en œuvre du dispositif (octroi et recouvrement des micro-crédits)

GP : incubateur mobilisé par Kixicredito

Micro-entrepreneurs bénéficiaires : bénéficiaires finaux du PAME



Établissement public placé sous la double tutelle du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, Expertise France est **l'agence française de coopération technique internationale**. Elle a été créée par la loi du 7 juillet 2014 relative à la politique de développement et de solidarité internationale.

Agence publique, Expertise France est un acteur clé de la coopération technique internationale. Elle conçoit et met en œuvre des **projets qui renforcent durablement les politiques publiques** dans les



pays en développement et émergents, dans les domaines clés du développement durable (gouvernance, sécurité, climat, santé, éducation).

Expertise France est un acteur de terrain qui développe des solutions innovantes répondant aux besoins de ses partenaires et aux attentes des bailleurs de fonds. Promouvant le transfert de savoir-faire et le dialogue entre pairs, **ses interventions visent à renforcer les capacités des pays partenaires à définir et mettre en œuvre des politiques publiques de qualité.**

Pour garantir une action cohérente sur le terrain et répondre aux besoins d'expertise des pays partenaires, Expertise France s'associe aux acteurs français, européens et internationaux les plus pertinents. Cette approche partenariale permet de répondre de manière globale aux besoins des pays.



L'Institut National de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INEFOP), créé par la loi 34/98 du 2 octobre 1998, est un organisme public doté d'une autonomie administrative et financière relevant du Ministère de l'administration publique, du travail et de la sécurité sociale (MAPTSS). Sa **mission est d'assurer l'exécution des politiques relatives à l'organisation du marché du travail**, ainsi que la **direction et la coordination du système national de formation professionnelle.**

Afin de promouvoir l'organisation du marché du travail, d'améliorer l'offre de formation et de valoriser les ressources humaines du pays, un ensemble d'actions est développé au sein du Système national d'emploi et de formation professionnelle (SNEFP), inséré dans le réseau public de centres et de services sous la responsabilité de l'INEFOP : 141 unités de formation, 78 centres d'emploi et d'entrepreneuriat et 18 services provinciaux.

Parmi les attributions de l'INEFOP nous retrouvons :

- Assurer la coordination des systèmes nationaux d'emploi et de formation professionnelle et leur articulation avec le système éducatif, en fonction des profils d'emploi et des compétences professionnelles, afin d'accompagner et de stimuler le développement économique et social du pays.
- Collaborer à la définition et à l'évaluation des politiques d'organisation du marché du travail et de la formation professionnelle, en articulation avec les organismes compétents.
- Établir des relations de coopération et d'échange avec des entités similaires dans d'autres pays, en vue d'adopter des mesures visant à améliorer les performances des systèmes nationaux d'emploi et de formation professionnelle.



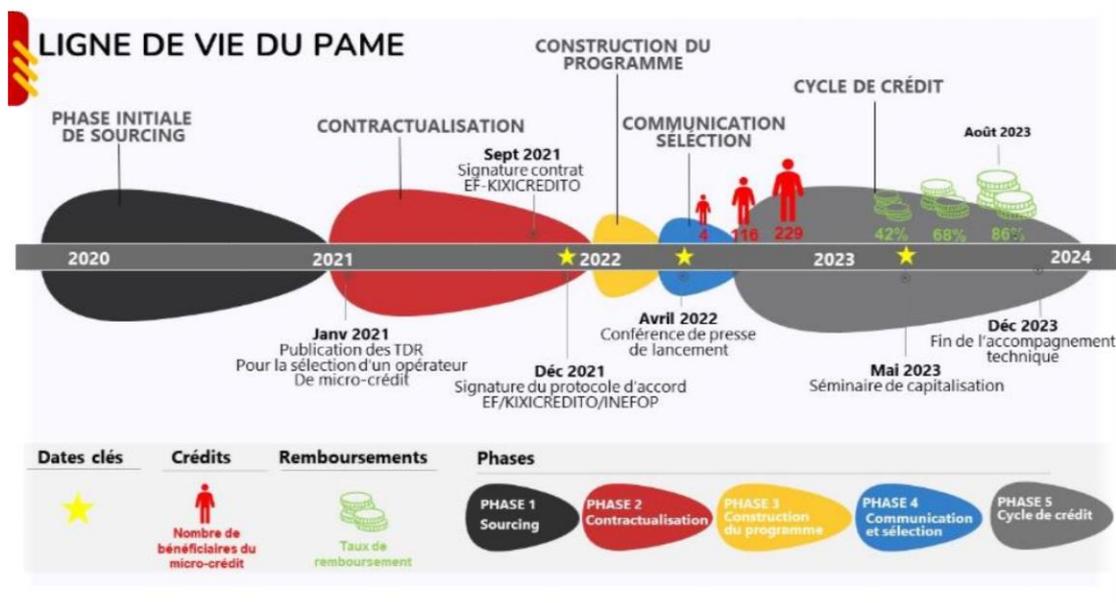
Kixicredito est une **institution financière non bancaire** spécialisée dans le microcrédit, agréée par la Banque nationale d'Angola en 2008. Son activité consiste à octroyer des crédits aux micros et petits entrepreneurs, dans le but de contribuer à la croissance de leurs entreprises et d'améliorer ainsi la qualité de vie de leurs familles.

Malgré la date de son agrément, les activités de Kixicredito ont débuté dans les années 1990 par le biais du Sustainable Livelihood Program (SLP), une initiative de Development Workshop Angola (DWA). Ce programme avait été créé pour soutenir les femmes qui exerçaient de petites activités économiques sur les marchés informels, et qui vivaient pour la plupart dans des camps de réfugiés à l'époque où la guerre civile ravageait le pays.

La vision de Kixicredito est d'être une institution reconnue pour l'efficacité de ses méthodologies adaptées à l'inclusion financière de la population active. Sa mission est de **fournir des produits et services de microfinance qui contribuent à la croissance de l'activité de ses clients de manière durable.**

Ainsi, les services de Kixicredito s'adressent en priorité aux personnes qui exercent des activités génératrices de revenus, aux personnes les plus vulnérables et exclus financièrement ainsi qu'aux femmes.

En 2023, Kixicredito compte **36 agences** réparties dans **18 provinces**, **210 collaborateurs** et **18 000 clients**.



2.2 Séquençage du PAME

L'analyse de la ligne de vie du PAME permet de retracer le processus d'élaboration du programme et d'en visualiser les phases successives. Le projet RETFOP prévoyait une activité d'appui à l'entrepreneuriat dont les modalités restaient à définir. En concertation avec l'INEFOP, Expertise France a souhaité concrétiser cette activité par la **création d'un fonds d'appui pour la création de micro entreprises des sortants de l'EFTP** en Angola avec pour intention de confier la mise en œuvre à un acteur tiers spécialisé. Dès le départ, l'intention a été de confier à l'INEFOP la gestion de ce fonds en vue d'en faire un **fonds rotatif** permettant d'appuyer de nouveaux micro-entrepreneurs.

<p>Phase 1</p>	<p>PHASE DE SOURCING : S'agissant du 1er programme de micro-crédit mis en œuvre en Angola par Expertise France, la 1ère étape a naturellement consisté à connaître le contexte et l'environnement légal du micro-crédit en Angola ainsi que des acteurs en présence.</p> <p>Initiée en novembre 2019, cette phase s'est prolongée jusque fin 2020 et a permis de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser un benchmark des produits de micro-crédits existants localement et de leurs modalités d'accès. - Echanger avec l'INEFOP sur leurs expériences passées en partenariat avec des banques en vue de préciser le type de produit de micro-crédit nécessaire pour le groupe cible du projet. - Affiner la connaissance du contexte et réaliser un panorama des IMF présentes dans le pays. - Identifier les produits de financement existants pour la création de micro-entreprise (spécifiquement pour les sortants de l'EFTP dans ce cas précis). <p>A l'issue de cette phase en décembre 2020, le directeur de l'INEFOP donne son accord pour avoir recours à un opérateur externe en vue de la conception, gestion et implémentation du programme et les TDR exprimant ce besoin sont proposés par Expertise France.</p>
<p>Phase 2</p>	<p>PHASE DE CONTRACTUALISATION : les TDR ont été publiées en janvier 2021 avec comme objectif d'« <i>Identifier et sélectionner un opérateur présent en Angola qui soutiendra l'INEFOP dans la mise en œuvre d'un programme pilote d'appui technique et financier aux jeunes Entrepreneurs</i> ».</p>

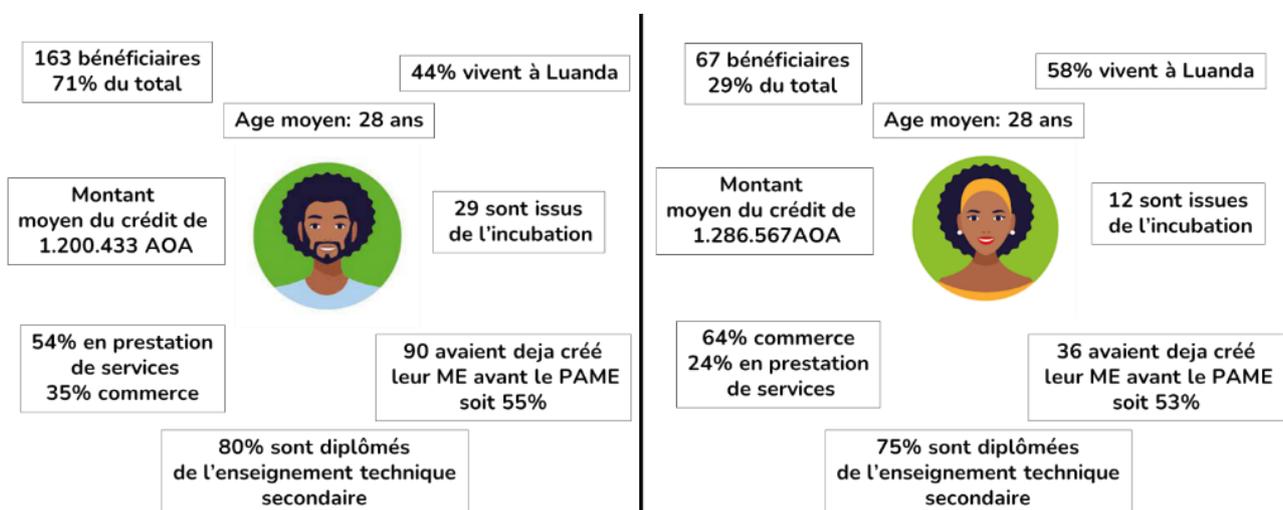
	<p>Au-delà de l'assistance technique demandée pour la conception et la gestion du programme, les TDR incluait une mention prévoyant la demande d'une prestation spécifique de renforcement des compétences de l'INEFOP. Cette phase s'est concrétisée par les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélection de KIXICREDITO et signature du contrat avec Expertise France en septembre 2021. - Signature d'un protocole d'accord tripartite, en décembre 2021, définissant les modes de collaboration entre les 3 acteurs (INEFOP/KIXICREDITO/EF) et partage des responsabilités. <p>Ainsi, toute l'année 2021 aura principalement permis d'identifier l'opérateur et de déterminer les modalités de travail conjointement entre les acteurs y compris les modalités de transferts financiers conformément aux procédures de l'Union Européenne. A l'issue de cette phase, il restait à déterminer précisément les procédures opérationnelles pour la mise en œuvre du programme.</p>
<p style="text-align: center;">Phase 3</p> 	<p>PHASE DE CONSTRUCTION DU PROGRAMME : Entre janvier et mars 2022, un intense travail de co-construction du programme a été réalisé avec l'appui d'une expertise technique mise à disposition par Expertise France.</p> <p>Cet accompagnement a permis avec Kixicredito et l'INEFOP la réalisation d'une planification stratégique et opérationnelle du programme incluant la définition d'un manuel d'implémentation détaillant toutes les étapes du programme.</p> <p>Ce travail réalisé sur un temps relativement court (3 mois) en comparaison à la durée des phases précédentes a été réalisé de manière participative permettant aux acteurs de partir de leur propre expérience et fonctionnement en vue de concevoir un mode opératoire reposant sur un partenariat en construction.</p> <p>Cette phase a donc aussi été une occasion pour chaque partenaire de mieux comprendre les contraintes de l'autre et ses attentes.</p> <p>L'expertise technique mise à disposition par Expertise France a été fondamentale pour parvenir à la réalisation du produit final qui est le manuel technique d'implémentation.</p> <p>Ce manuel comprend le chronogramme du programme, les modalités de gouvernance, le détail de rôles de chaque partenaire, les mécanismes et critères de sélection des bénéficiaires, les procédures d'attribution et de remboursement des micro-crédits, les activités de reporting et les modalités de transfert de connaissances à l'INEFOP.</p>

	<p>Durant le processus de capitalisation, ce manuel a été mentionné à plusieurs reprises comme étant un élément de forte valeur ajoutée pour le pilotage et la bonne exécution du projet.</p>
<p>Phase 4</p>	<p>COMMUNICATION ET SÉLECTION : Dès mars 2022 une importante campagne de communication est lancée pour divulguer l'existence du programme.</p> <p>Cette campagne s'appuie sur une forte présence digitale (à travers les réseaux sociaux notamment) mais aussi par l'organisation d'évènements et la distribution ciblée de flyers.</p> <p>En mars également, la plateforme d'inscription en ligne est ouverte et les premières candidatures sont enregistrées. Ce processus d'inscription en ligne testé par KIXICREDITO de manière pilote se révélera être un succès du programme permettant en 3 semaines d'enregistrer 2266 candidatures.</p> <p>Fin mars/ début avril, la sélection des projets est initiée, conformément au manuel du programme.</p> <p>Une conférence de presse permettant d'officialiser le PAME et d'en assurer une visibilité médiatique est organisée en avril.</p> <p>Les premiers crédits sont déboursés le 11 avril.</p> <div data-bbox="491 1223 1366 1464" style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">    </div>
<p>Phase 5</p>	<p>CYCLE DE CRÉDIT : A la suite d'un processus codifié détaillé plus loin dans ce manuel, 229 bénéficiaires sélectionnés recevront une 1^{ère} tranche de crédit à partir d'un fonds d'une valeur un montant déboursé de 282 millions de Kwanzas.</p> <p>Parmi eux, 52 bénéficiaires sont des primo-entrepreneurs (sans expérience entrepreneuriale préalable) et orientés vers une phase d'incubation de 2 semaines avant de voir leur projet validé.</p> <p>Le cycle de crédit est prévu pour une durée de 14 mois dont 2 mois de carence. Cela signifie que les entrepreneurs doivent commencer à rembourser à partir du 3^{ème} mois.</p>

	<p>Le déboursement des crédits s'étant étalé d'avril à octobre 2022, les derniers remboursements sont programmés pour le 1^{er} trimestre 2024.</p> <p>Durant cette phase qui constitue la phase opérationnelle principale du programme plusieurs actions sont menées simultanément :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le suivi des remboursements réalisé par l'IMF - Le déboursement des 2^{èmes} tranches pour les micro-entrepreneurs remplissant les prérequis (avoir remboursé les 4 premières mensualités et ne pas avoir détourné les fonds) - Les actions de mentoring (destinées en priorité aux bénéficiaires ayant le plus de difficultés) - La collecte de données notamment socio-économiques pour mesurer les impacts du programme.
--	--

Qui sont les bénéficiaires du PPA ?

L'illustration ci-dessous rassemble les principales caractéristiques des **229 entrepreneurs bénéficiaires du PAME** réparties par sexe. Les données désagrégées sont globalement très similaires et comparables. L'unique différence significative relève de la nature de l'activité ; en effet les femmes entrepreneuses sont davantage présentes dans les activités de commerce (64%) alors que les hommes exercent en majorité des activités de prestation de services.





ENSEIGNEMENT

3. ENSEGNEMENTS DU PAME - Forces et points d'appui du programme

3.1 Le partenariat

La capitalisation du PAME a mis en évidence certains facteurs qui constituent des éléments de valeur ajoutée pour la mise en oeuvre du programme. La **qualité du partenariat et son caractère innovant** ont sans aucun doute été des points d'appui importants pour le développement du programme.



Construction d'un partenariat solide entre acteurs de différentes natures :

Le PAME repose sur un partenariat atypique entre 3 acteurs de nature différente et aux enjeux divers : une institution de microcrédit de droit privé (Kixicredito), un organisme public gouvernemental (INEFOP) et une agence de coopération technique internationale (Expertise France). Le 1^{er} enjeu préalable aura donc été de **favoriser l'interconnaissance entre ces acteurs** qui ne disposaient pas d'historique de coopération et de les **féderer autour d'un socle commun** : le programme PAME.

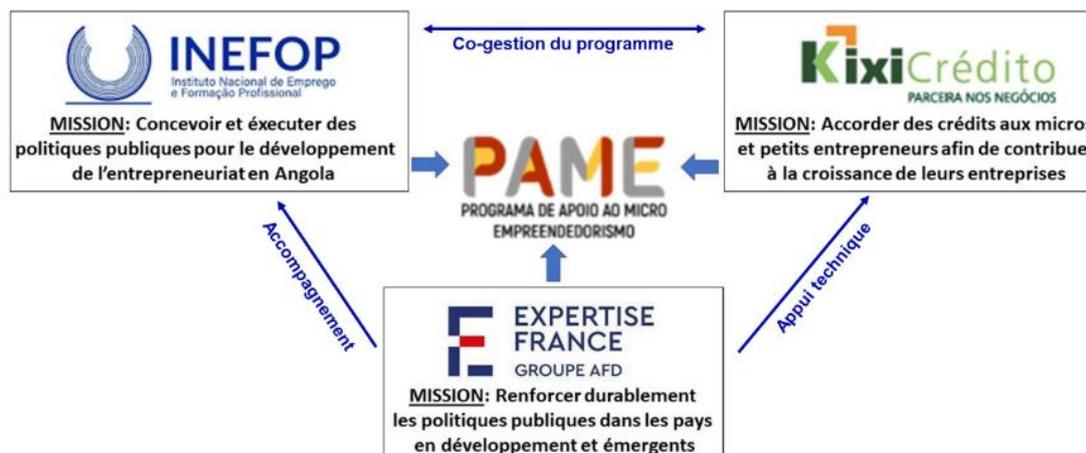
En jouant un **rôle de facilitateur** dans ce processus de construction partenariale et en animant la concertation, Expertise France a su mettre en place les conditions adéquates (« *Sans Expertise France, ce partenariat n'aurait jamais existé* », Helder Catombela, Kixicredito).

En effet, **la concertation entre acteurs prend du temps mais est un vrai gage de réussite** de tout projet ou programme. C'est à travers ces échanges que s'est instaurée progressivement l'interconnaissance des institutions publiques et privées qui progressivement a fait naître un climat de confiance et a posé les conditions nécessaires pour le travail collectif. Les concertations initiales auront ainsi permis d'ouvrir la réflexion sur **le rôle et la place de l'acteur public** dans un tel programme. C'est ainsi qu'il a été décidé de **capitaliser les fonds remboursés** par les bénéficiaires afin de constituer un **fonds destiné à financer de nouveaux micro-crédits** renforçant ainsi la fonction de régulation et de suivi de l'INEFOP.

En tant qu'instrument gouvernemental en charge de l'exécution des politiques relatives à l'organisation du marché du travail, il a été très vite décidé de profiter du PAME pour en faire une occasion d'apprentissage pour l'INEFOP, ce qui a justifié l'inclusion de transfert de compétences de l'IMF vers le personnel de l'INEFOP.

Le schéma ci-dessous démontre que, malgré les enjeux divers des partenaires liés à leur mandat, le PAME se retrouve bien à la croisée de leurs missions respectives.

Le PAME, à la croisée des missions de chaque organisation partenaire



Au travers des différentes concertations initiales entre partenaires, les complémentarités entre acteurs pour la mise en œuvre du programme ont pu être évoquées mais aussi les limites et contraintes propres à chaque institution.

Afin de donner un cadre au partenariat et formaliser les modalités de travail en commun, un **protocole d'accord tripartite** a été défini et signé par les responsables des 3 partenaires en décembre 2021. A travers ce document qui n'est pas opérationnel, les grands principes du programme sont présentés ainsi que les responsabilités et périmètre d'intervention de chaque institution.

On retrouve également dans ce protocole d'accord les éléments de **gouvernance stratégique, technique et financière** du programme, les modalités de **reporting**, les modalités de **financements et de transferts financiers** et autres engagements des partenaires en termes de **communication** ou de **confidentialité des données**. Ainsi, ce protocole, qui est le fruit des concertations institutionnelles, aura clairement permis de signifier l'intention des partenaires à travailler ensemble et de distinguer le périmètre d'intervention de chacun. Il sera complété comme nous le verrons ensuite par un manuel d'implémentation opérationnel. Soulignons ici l'importance de la production de ces documents qui ont permis d'obtenir un solide cadre commun de référence dès lors que l'un ou l'autre des partie-prenantes s'interrogeait de temps à autre sur les conditions de la gestion partenariale du PAME.

Au-delà des outils conçus permettant la distinction claire des rôles de chaque entité, une autre force du partenariat mentionnée à plusieurs reprises au cours de la capitalisation par l'IMF partenaire Kixicredito est **l'absence d'interférence politique**.

En effet, contrairement à d'autres expériences passées en Angola, l'expérimentation du PAME n'aura fait l'objet d'aucune tentative d'instrumentalisation politique du programme ou d'interférence de la part de l'acteur public notamment lors de l'octroi des crédits. La relation entre l'IMF de droit privé et l'acteur étatique aura été exemplaire sur ce point (« *Ce partenariat nous aura démontré que nous pouvons avoir espoir que certaines choses sont en train de changer au niveau de la fonction publique, c'est un bon signal* » (Helder Catombela, Kixicredito).

3.2 La pertinence du produit

La capitalisation du PAME aura inclus la prise en compte du point de vue des bénéficiaires des microcrédits à travers de nombreux entretiens et workshops. Ces échanges ont permis de percevoir une force du PAME qui réside dans la **pertinence du produit au vu des besoins de créateurs de micro-entreprise.**

Création d'une opportunité unique et sans équivalent en Angola

Le PAME répond de manière adaptée aux besoins des micro-entrepreneurs mais aussi de l'économie angolaise qui manque de réponses incitatives à la création d'entreprises notamment pour les primo-entrepreneurs, jeunes sortant de l'EFTP et micro-entreprises informelles désirant sortir de l'informalité.

En outre, concernant les sortants de l'EFTP qui ne disposent pas d'expérience professionnelle et qui souhaitent créer leur microentreprise, il n'existe peu ou pas d'alternatives.

Quelles sont les grandes spécificités du PAME en comparaison avec les autres produits de financement existants en Angola ?

- **Absence de taux d'intérêt**
- **Accès simplifié** : du fait notamment des procédures en ligne qui permettent le dépôt de sa candidature sans devoir se déplacer en agence
- **Exigences réduites en termes de garantie** : les exigences habituelles des IMF excluent le plus souvent les jeunes qui ne disposent pas de titres fonciers ou de capital financier servant de garantie
- **Ouverture aux primo-entrepreneurs** : les potentiels créateurs de micro-entreprise sans expérience disposant juste d'une idée sont éligibles
- **Incubation** : le PAME a prévu une incubation permettant aux primo-entrepreneurs de travailler leur business plan avant validation de leur projet

- **Période de carence** : d'une durée de 2 mois, cette période de carence est le plus souvent absente des autres produits de micro-crédit existants en Angola



L'illustration ci-contre représente les mots clés qui définissent le PAME du point de vue de ses bénéficiaires (micro-entrepreneurs) et des partenaires de mise en oeuvre. La notion d'opportunité a été la plus fréquemment mentionnée (Source: séminaire de capitalisation du PAME, mai 2023)

Ainsi, le PAME se démarque clairement dans le paysage angolais des autres produits financiers existants notamment par son caractère unique de réponse aux besoins et de prise en compte des contraintes des micro-entrepreneurs et jeunes promoteurs d'entreprise sans expérience.

Cependant, il ne faut pas occulter la **prise de risque importante** que constitue la création d'un tel programme.

En effet, s'ouvrir à un groupe cible nouveau de ce type, des jeunes sans expérience, sans garanties réelles et n'ayant pas encore créé leur microentreprise (donc sans possibilité d'évaluation du cashflow), constitue réellement un **pari risqué pour l'IMF** du fait de la possibilité de non-recouvrement. Cette expérience du PAME n'aurait sans doute pas été possible sans le soutien financier du projet RETFOP permettant d'atténuer le risque pour l'IMF en recouvrant ses coûts de gestion via un appui financier spécifique (contrat d'achat de prestation de services). Cependant, les dirigeants de Kixicredito ont relevé le défi en considérant que parmi les bénéficiaires du PAME aujourd'hui, certains seront des clients potentiels demain.

La mesure des indicateurs de suivi réalisée en mai 2023 démontre que la PAME a déjà engendré des impacts significatifs dans les domaines suivants :

- **Création d'emplois** : Les microentreprises bénéficiaires génèrent au total 715 emplois directs dont 429 emplois créés après réception du micro-crédit.
- **Légalisation des micro-entreprises** : 50% sont légalisées (soit 116 entreprises légalisées contre 87 avant le crédit).
- **Protection sociale des salariés** : 24% des microentreprises financées ont enregistré leurs salariés à l'INSS conférant ainsi une protection sociale aux travailleurs.

- En outre, en août 2023 le **taux de remboursement s'élève à 86%** (soit 242 millions d'AOA remboursés, sur un portefeuille de prêt de 282 millions d'AOA). A noter que les derniers remboursements sont programmés au 1^{er} trimestre 2024. A cette date 95% des fonds prêtés auront été remboursés.

LE POINT DE VUE DES BÉNÉFICIAIRES

***Opportunité unique du PAME :** l'intégralité des entrepreneurs rencontrés ont fait part de leur satisfaction sur l'opportunité offerte par le programme. En effet, ils ne connaissent pas d'équivalent du fait que le PAME est un micro-crédit sans taux d'intérêt. Ils ont donc conscience d'avoir eu la chance d'être sélectionnés. Concernant le montant du crédit, la majorité considère qu'il est adapté à leurs besoins. Plusieurs micro entreprises déjà créées ont aussi mentionné lors des entretiens que le PAME leur a permis de remonter la pente après la période de pandémie en 2020/2021.*

3.3 La co-construction des processus opérationnels

La mise à disposition d'une expertise technique dédiée

Un autre aspect, à plusieurs reprises, mentionné comme étant une valeur ajoutée dans la conception du PAME repose sur **l'abordage participatif** adopté par l'expertise technique mobilisée par Expertise France.

En effet, il est important de spécifier que chaque partenaire a été dès le départ associé et impliqué dans le processus de gestation du PAME permettant une réelle **co-construction du programme** et de ses modalités de mises en œuvre. Cette phase aura notamment permis à chaque partenaire de comprendre les contraintes de l'autre en vue d'aboutir à des compromis sur les modalités de mise en œuvre.

Tous les aspects ont pu être discutés lors d'ateliers (montants des crédits, prérequis, méthodes de sélection, taux d'intérêt, durée du cycle de crédit, etc.) En somme, les participants reconnaissent la **qualité et l'importance de cet accompagnement technique externe** qui a permis un renforcement de capacité des participants sur la définition des procédures, tout contribuant à la construction de la relation de partenariat.

La réalisation du **manuel d'implémentation du PAME** marque la fin de la période de préparation et de co-construction du programme.

Alors que le **protocole d'accord tripartite définissait les grands principes** du programme et la volonté des partenaires à collaborer, le **manuel d'implémentation constitue un véritable outil pour l'opérationnel**. Son élaboration s'est appuyée sur l'expérience et les procédures

existantes de Kixicredito tout en cherchant à les adapter à cette nouvelle cible que sont les micro-entrepreneurs émergents.

Ainsi, le manuel d'implémentation constitue un **document de référence opérationnel** qui inclue toutes les phases du programme, les objectifs à atteindre et les délais. En somme, il fait aussi office de planification stratégique et opérationnelle du programme. Sorte de référentiel complet du programme, il contient et détaille clairement les éléments suivants :

- **Calendrier du PAME** : permettant de visualiser le séquençage des différentes phases du programme (marketing et communication, sélection, analyse des dossiers, cycle de crédit, etc.).
- **Structure de gouvernance du programme** : plusieurs comités et groupe de travail ont été constitués avec des attributions et responsabilités spécifiques. 3 niveaux de gouvernance ont été définis : stratégique, exécutive et technique. Chaque comité ou groupe de travail a des membres bien identifiés, des tâches spécifiques et une fréquence de réunion à respecter.
- **Modalités de marketing et de communication** : les responsabilités des partenaires sur ce volet sont définies, ainsi que les objectifs de communication et moyens qui seront déployés.
- **Processus de sélection des dossiers** : en plus de la répartition des responsabilités entre partenaires sur ce volet, tout un processus a été élaboré prévoyant plusieurs « filtres de sélection ». Les critères de recevabilité des dossiers sont également mentionnés (niveau de diplôme, âge, lieu d'habitation, etc.).
- **Processus d'incubation** : destinée aux primo-entrepreneurs, le manuel décrit le contenu et la durée de l'incubation ainsi que les différents outils qui permettront la validation de leurs business plan en amont de l'obtention du crédit.
- **Processus et transferts financiers entre partenaires** : le manuel détaille les échéances permettant les décaissements des différentes tranches de l'INEFOP à Kixicredito mais aussi la procédure de remboursement des crédits à l'INEFOP en fin de programme en vue de permettre la pérennisation de la délivrance de micro-crédits par la puissance publique à travers la constitution d'un fond rotatif créé via le PAME.
- **Modalités de reporting** : périodicité et contenu des rapports
- **Transfert de connaissance** : définition des objectifs pédagogiques et compétences à renforcer, contenu des sessions de formation et identification des participants de l'INEFOP

A noter qu'en complément de ce manuel de capitalisation, Expertise France a réalisé une boîte à outils répertoriant les différents outils mobilisés tout au long du programme (sélection des bénéficiaires, attribution des prêts, suivi des remboursements, etc.).

ZOOM SUR LA SELECTION DES BÉNÉFICIAIRES : assurer la transparence du processus de sélection

La procédure de sélection a été identifiée comme une forte valeur ajoutée du PAME en comparaison avec d'autres expériences de micro-crédit en Angola. Sa force réside notamment dans la **conception d'un processus codifié et rigoureux** de sélection mis en œuvre par Kixicredito.

Pour l'implémentation du PAME, il a été décidé d'expérimenter un système de **dépôt des candidatures en ligne** à travers la création d'une plateforme dédiée. Une fois les candidats enregistrés, le processus de sélection des dossiers est le suivant :

Etape 1 : Analyse des candidatures (1^{er} filtre sur la conformité des critères aux prérequis du programme)

Etape 2 : Visite sur le terrain (soit sur le lieu de la microentreprise ou à domicile pour les primo-entrepreneurs) lors de laquelle les agents de crédit enregistrent les données nécessaires pour l'analyse financière via un formulaire.

Etape 3 : Analyse financière des demandes (étude sur critères de risque et de viabilité du projet)

Etape 4 : Comité de crédit (avec des représentants de l'INEFOP) lors duquel l'agent de crédit présente la demande et son évaluation (approbation, réprobation)

Etape 5 : 2ème visite de réévaluation sur le terrain (pour les projets approuvés en comité). Cette seconde visite se fait en présence du responsable de l'agence locale. Elle permet de vérifier l'impartialité de l'agent de crédit et de procéder à la mise à jour du dossier de demande sur quelques éléments additionnels mentionnés par le comité de crédit.

Etape 6 : Nouvelle analyse du dossier et confirmation de l'approbation du dossier auprès du demandeur

Etape 7 : Signature du contrat

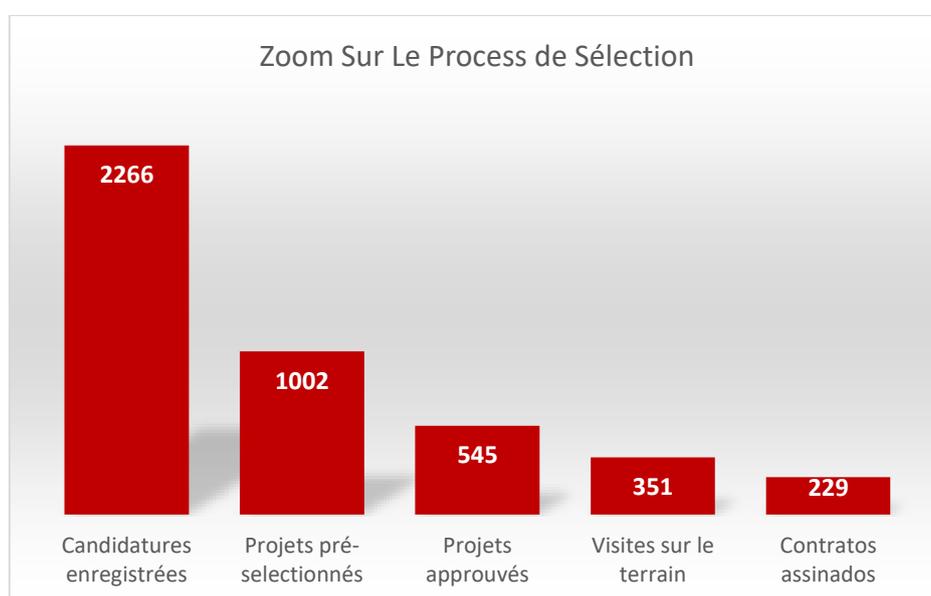
Etape 8 : Versement du crédit (au maximum 72 heures après la signature du contrat)

La transparence du processus de sélection du PAME a été mentionnée par plusieurs entrepreneurs bénéficiaires comme une **source de satisfaction** démontrant le sérieux du programme. Elle a évité le dépôt de réclamations et donc un gain de temps.

LE POINT DE VUE DES BÉNÉFICIAIRES

La transparence du processus de sélection a été source de satisfaction pour beaucoup d'entrepreneurs. En effet, plusieurs personnes ont mentionné que dans le contexte angolais il existe souvent des tentatives de corruption ou des voies informelles permettant d'être sélectionné ce qui n'aura pas été le cas dans le cadre du PAME.

Cette rigueur de la procédure de sélection provient en grande partie de l'**expérience de Kixicredito**. Le fait d'avoir pu s'appuyer sur une IMF solide, expérimentée, connue et reconnue localement est clairement une bonne pratique.



Le schéma ci-dessus permet de visualiser comment on passe des 2266 candidatures aux 229 projets retenus via les différents filtres de sélection et étapes

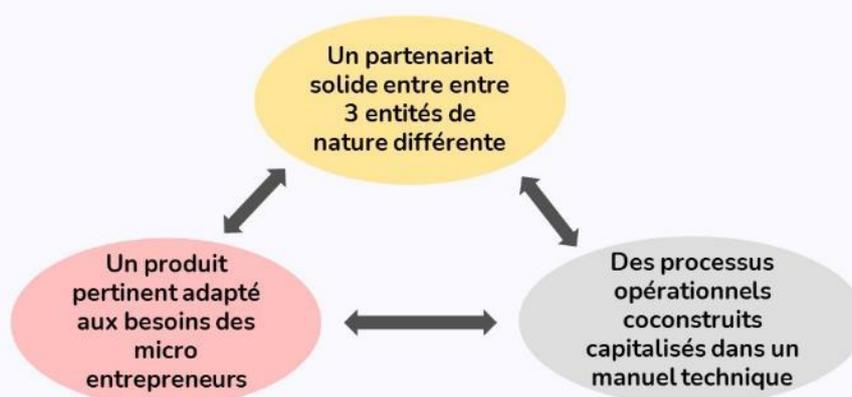
Le **recours au digital** dans ce processus s'est aussi révélé extrêmement efficace car il a permis de recueillir 2266 candidatures sur un temps très court. Cependant, il a été mis à jour que des aménagements auraient été souhaitables pour toucher les exclus du digital (le plus souvent des femmes et les personnes hors capitale) notamment via des points physiques d'assistance à l'inscription en ligne.

LE POINT DE VUE DES BÉNÉFICIAIRES

Communication adaptée : la stratégie digitale adoptée par Kixicredito a fonctionné. La majorité des bénéficiaires du PAME a eu connaissance de cette opportunité via les réseaux sociaux (principalement Facebook). Selon eux, il s'agit d'une bonne pratique à répliquer d'autant plus qu'elle leur a permis facilement de divulguer l'information dans leur entourage.

Accessibilité simplifiée : la facilité d'inscription a aussi été mentionnée à plusieurs reprises comme étant une bonne pratique du PAME. Même si certains entrepreneurs (notamment des femmes) ont éprouvé quelques difficultés à enregistrer leur candidature par manque de maîtrise de l'informatique, la très grande majorité a jugé efficace et facile le système d'inscription en ligne.

Pour résumer, le PAME aura pu s'appuyer sur les 3 éléments suivants pour son implémentation



3.4 Points d'attention pour la réplcation de programmes similaires

La mise en œuvre opérationnelle s'est aussi heurtée à certaines difficultés, identifiées lors des séminaires de capitalisation et pour lesquelles il convient de tirer des leçons dans la perspective de définition d'une initiative similaire.

La gestion du temps

➤ Anticiper les risques liés au manque de temps

De manière générale, une grosse partie du temps du projet a été consommée pour les premières phases : l'identification des partenaires, le processus de contractualisation, le design du produit et la validation du manuel d'implémentation. De ce fait, cette situation a eu un impact négatif sur l'opérationnel en réduisant le temps de mise en œuvre du programme.

Le manque de temps a donc été la principale source de difficulté du PAME d'où l'importance de sa prise en compte en amont du lancement. En effet, dans un programme d'appui à l'entrepreneuriat incluant du micro-crédit, **certaines phases sont incompressibles** comme notamment le **processus de sélection des bénéficiaires**, le **processus de déboursement des crédits** (étalé sur 7 mois dans le cadre du PAME) et bien entendu la **durée du cycle de crédit** (14 mois dans le cadre du PAME).

Conçu dans le cadre du projet RETFOP, le PAME a donc dû s'adapter au calendrier contraint du projet. Cette limitation temporelle a engendré le fait que certaines activités détaillées ci-dessous ont pu manquer de temps :

- **La phase d'incubation** a été condensée sur 2 semaines.
 - De l'avis de certains bénéficiaires rencontrés mais aussi des partenaires du PAME, cette incubation destinée aux primo-entrepreneurs n'a pas été assez approfondie et personnalisée. De ce fait, beaucoup de projets de création de micro-entreprise présentés au comité de sélection ont manqué de préparation et de maturité (certains n'avaient pas encore identifié le local pour leur activité).
 - Ce manque de temps nécessaire à la préparation et maturation du projet d'entreprise a parfois conduit certains bénéficiaires à utiliser les fonds du crédit pour réaliser d'autres activités productives que celles prévues dans leur plan de financement ce qui a engendré des difficultés de suivi pour l'IMF.
- **Le nombre de bénéficiaires touchés par le programme** : il était prévu d'atteindre 300 bénéficiaires directs mais en raison de la durée incompressible du cycle de crédit, il n'a pas été jugé viable d'allonger la phase de sélection. 229 bénéficiaires ont donc finalement été appuyés.
- **La durée du cycle de crédit** a été de 14 mois dans le cadre du PAME (dont 2 mois de carence) ce qui est estimé trop court de la part de l'IMF mais aussi du point de vue des entrepreneurs bénéficiaires qui auraient souhaité une durée allant de 18 à 24 mois.

Cela est surtout le cas pour les primo-entrepreneurs qui ont démarré leur micro-entreprise grâce au microcrédit. En effet, pour ce groupe cible en particulier la période de carence de 2 mois ne laisse pas le temps de constituer une trésorerie suffisante pour entamer les remboursements et génère une forte pression sur leur activité.

Aussi, une autre conséquence de la durée trop courte du cycle de crédit a été le désistement de certains micro-entrepreneurs qui ont renoncé à percevoir la 2ème tranche du crédit. En effet, le temps étant trop condensé, cela les aurait amenés à devoir à la fois rembourser les mensualités de la 1ère tranche en plus de celles de la seconde tranche engendrant une pression trop forte sur leur trésorerie.



De manière générale, le remboursement du crédit n'a pas été facile pour les primo-entrepreneurs dont l'activité est balbutiante et plusieurs ont dû solliciter l'appui financier de leur famille pour y faire face.

Lors du séminaire de capitalisation du PAME, cette question du manque de temps a été largement abordée et des propositions de solutions ont été évoquées pour une éventuelle répliation. Le séquençage temporel du projet a ainsi été proposé dans le cadre d'une répliation :

PHASE 1 (6 mois) : **Identification des partenaires** (réalisation des TDR, analyse des offres, contractualisation)

PHASE 2 (entre 3 et 6 mois) : **Co-construction du produit et des procédures**

PHASE 3 (entre 24 et 36 mois) : **Implémentation du programme** (incluant une phase de test pour s'assurer de la fonctionnalité des procédures)

La stratégie de mobilisation

➤ Importance de la stratégie de mobilisation pour le ciblage des bénéficiaires issus de l'EFTP

Lors du dernier séminaire de capitalisation du PAME (mai 2023), les différentes parties prenantes, dont les bénéficiaires, ont élaboré différentes propositions à partir de la suivante interrogation : *Quelles mesures correctrices pour une meilleure stratégie de mobilisation des jeunes hommes et femmes sortants de l'EFTP ?*

1/ Impliquer les acteurs de formation en amont du programme pour en faire des alliés :

En vue d'obtenir leur participation dans la divulgation du programme et l'identification du groupe cible, il est nécessaire de ne pas attendre la fin de la phase de conception du programme pour se rapprocher d'eux mais bien de les impliquer le plus tôt possible. Cela nécessite de passer par les structures adéquates ayant autorité sur les acteurs de formation (l'INEFOP et le Ministère de l'Education dans le cas de l'Angola) mais aussi parfois se rapprocher des autorités administratives locales comme les municipalités pour obtenir leur

adhésion au programme. Là encore, le calendrier contraint du PAME a conduit les parties prenantes à les solliciter mais de manière imparfaite.

2/ Affiner la connaissance du groupe cible :

En prévoyant en amont une enquête auprès des jeunes en formation dans les centres de formation professionnelle et dans les écoles d'enseignement technique. Cette enquête permettrait notamment un meilleur ciblage des potentiels bénéficiaires et aussi des types de formation éligibles au programme en ayant des données, par exemple, sur les filières où est concentrée la plus forte proportion de jeunes souhaitant se tourner vers l'entrepreneuriat.

3/ Organiser des sessions d'informations dans les centres de FP publics et écoles techniques :

En étroite collaboration avec les responsables des centres et écoles, les agents de crédits de l'IMF sont pleinement en mesure de réaliser des sessions d'informations auprès des jeunes en formation permettant de présenter le programme, les conditions de participation, la durée du cycle de crédit, la fréquence et les modalités de remboursement, etc. La mise en œuvre de ce type d'action de proximité dans les centres et écoles en amont du programme aurait nettement facilité l'identification du groupe cible, voire même de réduire la phase de sélection.

4/ Concertation en amont sur les types de diplômes et certifications de formation éligibles pour le programme

Dans sa phase de présélection des candidatures, le PAME aura fait face à une difficulté liée au manque d'alignement des différents partenaires sur la nature des formations éligibles pour candidater au programme (en termes de diplôme, de volume horaire, de structure formatrice, etc.) Bien que cette situation ait pu être facilement surmontée par le dialogue entre partenaires, elle a engendré une perte de temps notamment par l'enregistrement de certaines candidatures non éligibles. De ce fait, dans une perspective de réplication, il est fortement recommandé de définir une liste de formations/certifications éligibles et de la communiquer largement parmi les partenaires d'exécution en amont.

L'accompagnement des micro-entrepreneurs

➤ L'Importance de l'accompagnement : prévoir un acteur dédié

L'accompagnement à la capitalisation du PAME aura fait ressortir *un chaînon manquant* dans le consortium partenarial qui a été mise en place, celui de l'acteur dédié à l'accompagnement

des ME, notamment dans la phase préparatoire au montage du business plan mais aussi au cours de la phase post-crédit. Il a été en effet recommandé que puisse exister un dispositif mêlant accompagnement individuel sous forme de coaching et sessions collectives. Le PAME a prévu ces sessions de mentoring mais pas



l'accompagnement individuel. Le groupe cible visé par le PAME représente un risque élevé pour l'IMF (jeune, peu ou pas d'expérience professionnelle, souvent 1^{ère} expérience entrepreneuriale) il existe donc un fort risque d'échec et donc de faillite de la ME. Pour illustrer, rappelons qu'**en Angola environ 95% des entreprises créés ne passent pas le stade de la 1^{ère} année d'exercice**. Afin d'atténuer ce risque, il a été souligné que ce genre de programme puisse prévoir un **accompagnement de proximité au moins la 1^{ère} année** qui suit la création des entreprises. Qu'il s'agisse de mentoring ou d'appui en gestion financière (comptabilité de base), la majorité des micro-entrepreneurs rencontrés ont mentionné ce besoin d'appui et de renforcement qui a manqué dans le programme et d'autant plus pour les primo-entrepreneurs.

Cet accompagnement technique a un coût car la plupart du temps il est réalisé par une entreprise, cabinet de coaching ou OSC. Lors du séminaire de capitalisation à Luanda cette question du **financement de l'accompagnement** a été abordée et a permis d'identifier plusieurs solutions locales qui pourraient se compléter :

- **Prise en charge par la puissance publique** (nationale, territoriale) dans le cadre d'une politique publique en faveur de l'insertion économique des jeunes
- **Participation financière des acteurs économiques locaux** disposant de services RSE qui mesurent l'intérêt d'évoluer au sein d'un tissu économique dense de petites et moyennes entreprises prestataires
- **Subvention des PTF**
- **Cofinancement des micro-entrepreneurs** via un % dédié additionnel à leur remboursement

Une recommandation pour une réplique consisterait à définir les mécanismes pour une bonne **coordination entre l'IMF et l'acteur d'accompagnement**. En effet, cet aspect est ici fondamental car les 2 organisations, du fait de leur mandat et objectifs distincts, font un suivi différencié de l'entrepreneur :

- **Suivi post-crédit réalisé par l'IMF** : objectif de recouvrement du crédit, suivi des remboursements
- **Suivi post-crédit réalisé par l'acteur accompagnement** : objectif de renforcer la viabilité de la ME, suivi du CA (cashflow), objectif de répondre aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs par un renfort de capacités en vue d'atténuer les risques de faillite et d'assurer l'autonomisation du micro-entrepreneur.

La répartition claire des responsabilités et la bonne coordination entre l'IMF et l'acteur d'accompagnement dans le suivi des bénéficiaires du crédit est donc un point essentiel. Pour une bonne dynamique entre les 2 organisations, il est souhaitable que les agents de crédit de l'IMF puissent être sensibilisés par le partenaire d'accompagnement en vue de leur permettre de repérer les difficultés auxquelles font face certaines ME : manque de clients, fragilité en gestion financière, problème de communication, forte concurrence, etc.



Ainsi, l'acteur présent sur le terrain reste l'IMF et est en charge de reporter les problèmes au partenaire d'accompagnement qui de son côté peut déclencher des services d'accompagnement adaptés (coaching individuel par exemple ou invitation des entrepreneurs à des sessions de renfort de capacités collectives).

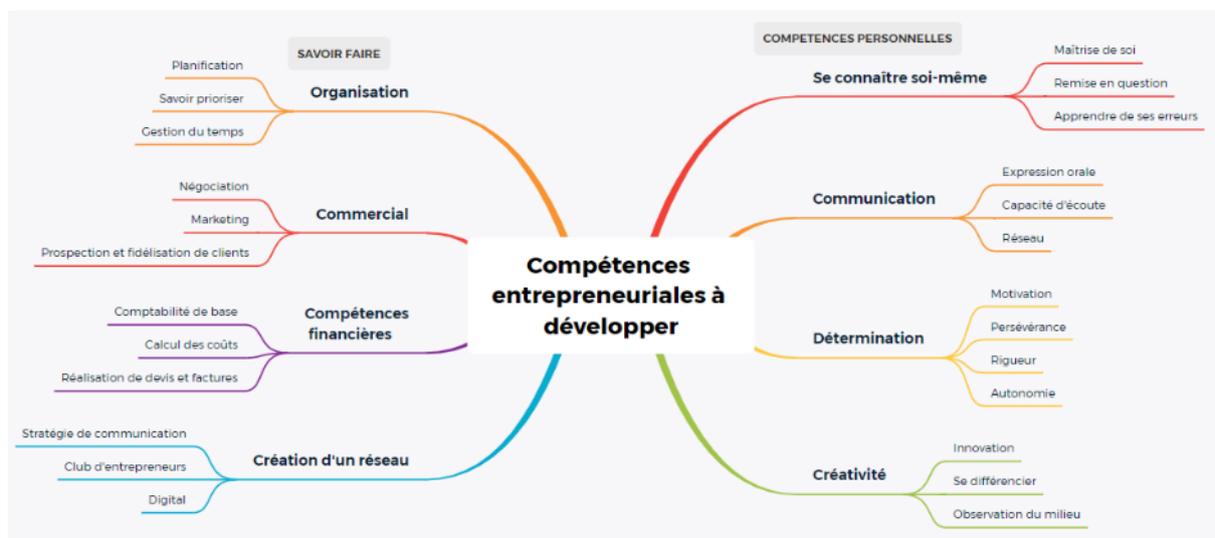
Le cas particulier des nouveaux entrepreneurs

- **L'importance de prévoir des adaptations à leurs contraintes et besoins**

Parmi les bénéficiaires du PAME, 52 personnes n'avaient pas démarré leur ME avant de recevoir le crédit, soit 22% du total des bénéficiaires. Au vu des particularités de ce groupe cible, les besoins d'adaptation d'un programme d'appui incluant du micro-crédit sont nécessaires notamment en ce qui concerne la **sélection initiale** des candidats, **l'incubation**, les **modalités du micro-crédit** et **l'accompagnement post-crédit**.

- **La sélection des primo-entrepreneurs**

Pour ce groupe cible spécifique des primo-entrepreneurs, **le processus de sélection** pourrait inclure une **pré-formation faisant office de 1er filtre de sélection**. En effet il serait envisageable d'organiser une formation collective de 2 ou 3 jours dont le principal objectif serait de procéder à une observation fine des capacités personnelles de l'individu au regard de sa volonté à entreprendre. (cf. schéma « Compétences entrepreneuriales à développer »).



A travers des tests écrits, mises en situation et exercices divers, cette formation permettrait de chercher à **sonder les niveaux d'acquisition des compétences personnelles et savoir-faire indispensables pour la viabilité et bonne gestion de la micro-entreprise** (motivation, capacités d'expression et de de communication, capacité à tenir une comptabilité simple, etc.). Aussi, pour l'IMF qui est souvent confrontée à un manque de sérieux et d'honnêteté de certains emprunteurs, cette formation serait également l'occasion de mieux connaître par l'observation, ses potentiels futurs clients et de s'assurer de certains pré-requis de base (présence aux sessions, assiduité et ponctualité, comportement en groupe, etc.). Cette étape servirait de filtre avant l'orientation des candidats en incubation.

➤ L'incubation des primo-entrepreneurs



En ce qui concerne **l'incubation des primo-entrepreneurs**, les échanges avec les bénéficiaires et les partenaires du PAME ont mis en exergue la nécessité dans le cadre d'une répliation de prévoir notamment une **incubation plus développée et davantage personnalisée** notamment au vu des particularités de ce public et du fort risque qu'il présente pour une IMF.

Dans le cadre du PAME, 52 bénéficiaires auront participé à cet accompagnement initial à la construction du projet qui s'est matérialisé par une formation-action de 2 semaines, leur permettant de construire leur **business plan** et de conduire une **étude de viabilité** de leur projet. En effet, ces 2 documents étaient nécessaires pour les présenter au comité de crédit du PAME en vue de leur analyse pour l'attribution du crédit.

Tout au long du processus de capitalisation aura été maintes fois discutée cette question de l'incubation des primo-entrepreneurs comme s'agissant d'une étape clé de réussite dans un tel un programme. Dans la perspective d'une répliation, les recommandations suivantes ont été formulées :

- Prévoir une **incubation de plus longue durée** (6 mois idéal)
- Au vu de son coût important, faire précéder cette incubation d'une courte formation-sélection en vue d'affiner le **ciblage des candidats à profil entrepreneurial** et de **réduire les risques d'abandon en cours d'incubation**
- **Le financement de l'incubation** pourrait en partie être pris en charge par un taux d'intérêt spécifique qui s'ajouterait au remboursement du crédit
- Revoir le **programme de l'incubation** : au-delà de l'étude du marché et du business plan, inclure du **mentorat** et des actions de **développement des compétences entrepreneuriales**, ainsi qu'une induction à la **légalisation de l'entreprise et de ses travailleurs**
- Lors du comité de crédit, prendre en compte **l'appréciation donnée sur chaque projet de microentreprise** par l'organisme en charge de l'incubation.

➤ **Les modalités du micro-crédit pour le primo-entrepreneur**

Au vu des réalités locales et des difficultés spécifiques auxquelles font face les primo-entrepreneurs lors des premiers mois de création de leur ME, certains aménagements du crédit ont été envisagés lors de la capitalisation :

- **Repenser les montants et tranches de crédit** : beaucoup de primo-entrepreneurs doivent d'abord faire face à 2 nécessités : louer un local et l'équiper. Selon les cas, si le montant de la 1^{ère} tranche permet uniquement de répondre à ce besoin, il ne sera pas possible à l'entrepreneur de démarrer son activité (achat d'intrants notamment) en vue de se constituer une trésorerie pour commencer à rembourser la 1^{ère} tranche.
- **Tenir compte du type d'entreprise pour adapter le produit de crédit** : il est important lors de l'analyse de la ME de prendre en compte la nature de son modèle économique pour adapter les solutions de crédit adéquates. En effet, les besoins d'un entrepreneur dont l'activité consiste à faire de l'achat/revente sont différents de ceux d'une entreprise de services ou d'activité de transformation. Par conséquent les besoins en financement seront différents en termes de montant et de temporalité. Certains modèles économiques sont peut-être à exclure lors de la sélection du fait de leur incompatibilité avec les modalités du programme de micro-crédit.

- **Prolonger la période de carence** paraît nécessaire pour ce groupe cible car la phase de démarrage prend du temps : autorisations, locaux, équipement, etc. 2 mois paraissent trop court et il est suggéré de prolonger cette période à 4-5 mois pour les primo-entrepreneurs.

Enfin, comme déjà détaillé dans la partie précédente, les primo-entrepreneurs ont des **besoins importants d'accompagnement** au moins au cours de la 1^{ère} année de vie de la micro-entreprise, en vue de réduire le risque de faillite. Plusieurs séquençage et types d'appuis sont possibles qu'il s'agisse de coaching, mentorat ou sessions collectives de renforcement.

La participation des femmes

➤ La nécessaire prise en compte des inégalités de genre

Parmi les 229 bénéficiaires du PAME, 67 sont des femmes soit **29% de participation au programme**, alors que le PAME prévoyait d'atteindre la cible de 40% de participation des femmes. Le processus de capitalisation du programme aura cherché à identifier comment accroître leur participation à l'avenir, mais aussi à mieux comprendre les causes qui font obstacle.



Le séminaire de capitalisation aura permis de mettre à jour l'existence de différentes barrières qui entravent l'accès du micro-crédit aux femmes dans le contexte angolais :

- **Barrières socioculturelles** : la société angolaise est fortement patriarcale et bien souvent les femmes sont cantonnées à leur rôle de mère et ont en charge plusieurs responsabilités d'ordre domestique à assumer. Cette situation implique que la plupart du temps une femme désirant entreprendre devra obtenir à minima l'approbation de son mari ou de ses parents. Dans les faits, certains maris sont parfois assez réticents à encourager les projets entrepreneuriaux de leurs épouses.
- **Barrières réglementaires** : l'obtention d'un micro-crédit implique de pouvoir présenter différents papiers administratifs comme par exemple sa carte nationale d'identité ce dont certaines femmes ne disposent pas, principalement les femmes issues des familles vulnérables.
- **Barrières économiques** : l'absence de garantie des femmes a été identifiée comme la principale barrière pour l'accès des femmes au micro-crédit. En effet, les IMF ou établissements bancaires en Angola s'appuient sur des titres fonciers ou de propriété (immobilier, voiture, etc.) et la plupart du temps ces derniers sont au nom des hommes.

Ainsi, il existe donc bel et bien différents types d'obstacles qui constituent de réels freins pour l'accès des femmes au micro-crédit ou parfois même les exclue complètement de cette possibilité. Cependant, la capitalisation aura aussi mis à jour que certaines actions auraient aussi pu être conduites de manière différente pour encourager la participation des femmes :

- Réaliser un **meilleur ciblage des formations** où les femmes sont davantage présentes et mieux s'articuler avec les centres de formation et les écoles techniques ;
- Fixer la **cible de participation des femmes à 50%** en vue de ne pas en faire un groupe minoritaire du programme
- Envisager la mise en place de **permanences d'inscription au programme** (dans les CFP, CLESE ou agences de Kixicredito) afin d'appuyer les femmes à enregistrer leur candidature sur la plateforme en ligne.

Dans le cadre d'une réplique, il apparaît nécessaire de prendre en considération dès la planification stratégique et opérationnelle du programme les barrières identifiées précédemment en vue de leur prise en compte. En effet, il est recommandé de prévoir **certain aménagements spécifiques ou des actions particulières afin d'inciter la participation des femmes**. Parmi les propositions émises par les participants au séminaire de capitalisation figurent :

- En concertation avec le bailleur, envisager la constitution d'un **fonds de garantie** permettant de remédier à l'absence de garantie de certaines femmes et notamment des plus vulnérables
- Réaliser des **actions de communication plus ciblées** en vue d'atteindre la cible plus facilement. Ces actions de communication peuvent s'appuyer sur les CFP et écoles techniques très fréquentées par les femmes, mais aussi sur les OSC féminines.
- Envisager un **PAME spécifique pour les femmes**, avec des aménagements du produit de crédit, sa durée, les garanties, la période de carence, etc.

La gouvernance et le pilotage du programme

➤ Enjeu de respecter les règles et les procédures avec agilité

La capitalisation du PAME a démontré l'importance qu'a constitué la réalisation du manuel d'implémentation qui détaille les procédures opérationnelles du programme ainsi que les différents niveaux de gouvernance. S'agissant d'un programme impliquant plusieurs transferts financiers d'institutions à institutions, un **fort niveau de redevabilité et de transparence** est exigé.

La capitalisation du programme aura pu mettre à jour que cette exigence de redevabilité aura clairement permis un **renforcement de l'acteur public** du fait d'une plus forte responsabilité vis-à-vis de l'exécution du programme engendrant aussi un apprentissage en continu généré par l'implémentation des activités et leur suivi.

Cependant, il convient aussi de prendre en compte les contraintes inhérentes au fonctionnement de la fonction publique qui peut impacter l'exécution du programme. En effet, la difficulté de réunir les responsables et décideurs des partenaires aura aussi parfois impacté sur la gestion du temps du PAME (les transferts de fonds à l'IMF étant conditionnés par la validation des organes de gouvernance). L'enjeu a donc été d'imaginer un système de gouvernance qui ne puisse pas bloquer le programme par les contraintes procédurières inhérentes au fonctionnement vertical des administrations (concernant notamment la prise de décision ou la nomination d'un fonctionnaire à une instance de cogestion du PAME).

Comme cela a été fait dans le cadre du PAME, il est donc recommandé d'envisager de confier un certain niveau de pouvoir de décision aux opérationnels (middle management) permettant de garantir le respect du calendrier et de confier aux décideurs institutionnels le rôle de suivi/évaluation/contrôle du programme. Cette option permet de réduire le risque de blocage du programme par manque de disponibilité des responsables pour la tenue des comités stratégiques.

La gestion d'un tel programme requiert aussi d'avoir des outils de pilotage permettant de réaliser un suivi en temps réel et de connaître l'état des lieux des remboursements.

Résumé des points d'attention pour la réplique d'un programme similaire :

- **Anticiper les risques liés au manque de temps sachant que :**
 - La durée du cycle de crédit est incompréhensible et qu'une durée trop courte met en situation de risque d'échec les micro-entrepreneurs et surtout ceux qui viennent de démarrer
 - La sélection des bénéficiaires est un élément de succès du programme, elle se doit d'être rigoureuse et ne peut être menée sur un temps trop court.
- Veiller à définir une **stratégie de mobilisation du groupe cible en impliquant dès le départ les acteurs clés stratégiques** (centres et écoles de formation professionnelle pour le PAME).
- Prévoir des **modalités d'accompagnement spécifiques des micro-entrepreneurs** tout au long du programme (avant et après financement) en incluant un acteur dédié.
- Pour les **primo-entrepreneurs**, prévoir des adaptations du programme à différents niveaux : concernant les **procédures de sélection, de maturation du projet, de modèle de financement et d'accompagnement.**

- Détecter, en amont du programme, **les contraintes particulières des femmes et prévoir des adaptations** pour ce groupe cible en vue d'encourager leur participation.
- Améliorer les **outils de pilotage du programme et veiller à leur appropriation par tous les acteurs** en vue de faciliter le suivi et d'alimenter les instances de gouvernance du programme.



**LE POINT DE VUE DES
ENTREPRENEURS BÉNÉFICIAIRES**



4. LE POINT DE VUE DES ENTREPRENEURS BÉNÉFICIAIRES

4.1 Implication des bénéficiaires dans le processus de capitalisation

L'accompagnement à la capitalisation du PAME aura veillé à impliquer les entrepreneurs bénéficiaires des micro-crédits en vue de recueillir leurs opinions sur les différents processus mis en œuvre.

Plusieurs **entretiens** ont été réalisés entre juillet 2022 et mai 2023, le plus souvent sur leur lieu de travail.

En mai 2023, le séminaire de capitalisation organisé au CINFOTEC à Luanda aura vu la participation de 6 entrepreneurs permettant de les associer au travail **d'analyse collective du programme**.



Workshop du groupe d'entrepreneurs bénéficiaires du PAME lors du séminaire

Axes d'amélioration du programme selon les bénéficiaires

S'agissant d'un programme pilote, les entretiens réalisés avec les entrepreneurs et entrepreneuses bénéficiaires du PAME ont cherché à recueillir leurs points de vue et aussi leurs suggestions en vue d'améliorer le dispositif dans le cadre d'une éventuelle réplique.

Que nous apprennent les échanges avec les entrepreneurs bénéficiaires ?

Améliorer les canaux d'information des bénéficiaires : plusieurs entrepreneurs ont regretté un manque d'information au départ sur certaines modalités du microcrédit, à savoir le fractionnement en 2 tranches (beaucoup pensaient recevoir le crédit en une tranche unique) et le montant et la fréquence des remboursements. En effet, certains affirment avoir découvert certaines modalités lors de la signature du contrat avec Kixicredito. Cela révèle la nécessité d'organiser des séances d'informations avant la signature du contrat avec l'IMF pour lever toute équivoque sur le processus post-crédit et les conséquences en cas de non-remboursement. Aussi, cette séance d'information permettrait aux candidats de repartir avec une copie du contrat afin de leur laisser le temps d'en prendre connaissance avant signature.

La longueur de certaines procédures et délais de transfert du crédit : plusieurs entrepreneurs rencontrés ont déploré la lenteur de certaines procédures comme par exemple le temps entre le dépôt de la candidature et la réception du crédit (jusqu'à 5 mois pour certains) ou alors le temps de transfert bancaire après approbation de la candidature par le comité de sélection pour de multiples raisons : données bancaires erronées, enregistrement notariale du contrat non finalisé (à la charge du bénéficiaire), absence du bénéficiaire lors de dernière visite des

agents de Kixicredito, etc... Pour certains, cette situation a engendré parfois des pertes de marchés ou de clients.

Le manque d'accompagnement post-crédit a été mentionné par une grande majorité de bénéficiaires et surtout par les primo-entrepreneurs rencontrés. En effet, ces derniers se sont sentis parfois isolés au moment de la création de leur ME et certains ont eu du mal à faire face aux pressions familiales et à savoir distinguer les fonds personnels de ceux de leur ME. Des sessions de mentoring et d'accompagnement ont été prévues mais tardivement (plus de 6 mois après le déboursement). Il serait préférable d'organiser des sessions dans les jours qui suivent l'octroi du crédit afin de limiter les risques d'utilisation des fonds à d'autres fins et de renforcer les bases de ces ME naissantes.

Le manque de formation pour renforcer leurs capacités entrepreneuriales : cela a été mentionné par la grande majorité des entrepreneurs rencontrés n'ayant pas réalisé l'incubation (donc ayant déjà créé leur microentreprise avant le PAME). En effet, plusieurs auraient souhaité pouvoir bénéficier de formations pour accroître leurs compétences entrepreneuriales, développer l'attractivité de leur ME et se renforcer en gestion financière.

Le manque d'échanges entre entrepreneurs et d'incitation au networking : plusieurs entrepreneurs ont regretté ne pas être en contact avec les autres bénéficiaires du PAME. En effet, le programme n'a pas cherché à encourager les échanges entre entrepreneurs, source d'enrichissement entre pairs et partage d'opportunités (réseautage, associations, partenariats, etc.) Toutefois, concernant les bénéficiaires ayant fait l'incubation, ceux-ci semblent encore en contact du fait d'avoir participé à 2 semaines d'incubation en collectif.

Procéder à certaines adaptations sur la nature et modalités du micro-crédit : lors du séminaire de capitalisation, plusieurs entrepreneurs ont estimé que la durée de remboursement (12 mois) est trop courte et engendre une vraie pression psychologique du fait de la difficulté à rembourser de certains. Il a donc été émis le souhait que dans le cadre d'une réplification, il puisse y avoir des adaptations particulières des modalités de micro-crédit selon les cas et spécificités des ME : durée du cycle de crédit, montant des remboursements, pertinence du fractionnement en tranches et durée de la période de carence (pour les primo-entrepreneurs).

Faciliter les démarches de légalisation des ME : selon les témoignages des micro-entrepreneurs, certaines démarches administratives pour la légalisation des microentreprises prennent du temps (notamment délivrance de la patente) et le souhait a été émis par certains bénéficiaires que le partenaire public, en l'occurrence l'INEFOP, puisse délivrer une attestation leur permettant de faciliter les démarches et les délais. En effet, plusieurs primo-entrepreneurs ont évoqué que ces démarches sont très difficiles à réaliser de concert avec le démarrage de l'activité.

PORTRAITS D'ENTREPRENEURS BÉNÉFICIAIRES

4.2 Portrait d'entrepreneurs et d'entrepreneuses bénéficiaires

Filomena Cristóvão – Esthéticienne et gérante d'un institut de beauté



Filomena da Conceição Cristóvão a réalisé une formation professionnelle en maquillage en 2017 avant de créer sa micro-entreprise en 2019. Fortement impactée par la pandémie, elle ouvre finalement son salon en 2021. Après avoir entendu parler du PAME par une amie, elle dépose sa candidature et voit son projet sélectionné. Elle reçoit une 1ère tranche de crédit en juillet 2022 d'un montant de 950.000Kz puis une seconde tranche en novembre 2022 de la même valeur.

- Montant total du crédit: 1.900.000Kz (2277€)
- Utilisation du crédit: Aménagements de son salon et acquisition de matériel pour développer l'activité de massage
- Légalisation de la micro-entreprise: oui
- Salariés enregistrés à l'INSS: non

Quels sont les impacts du PAME sur sa micro-entreprise?

- **Diversification de son activité:** Avant le PAME, le salon de Filomena ne proposait que la coiffure, le maquillage et la manucure. Après avoir reçu le crédit son salon propose aussi le massage et la perruquerie.
- **Extension de la zone d'activité:** Suite à la réception de la 2ème tranche de crédit, Filomena a ouvert un autre salon annexe lui permettant de toucher une plus large clientèle.
- **Recrutements:** Avant le PAME, Filomena embauchait 2 personnes. Le PAME lui a permis de recruter 2 personnes supplémentaires soit un accroissement de 50% de son staff.
- **Bancarisation:** Afin de recevoir le crédit, Filomena a ouvert un compte bancaire ce dont elle ne disposait pas avant le PAME.



Quels sont tes perspectives en tant qu'entrepreneuse?
« Je souhaite utiliser mon salon pour en faire une école aux métiers de l'esthétique mais pour cela j'ai besoin de me former et de passer une certification».

Gizela Luanga - Responsable d'une crèche



Gizela Vidal Luanga est institutrice en école primaire formée en éducation préscolaire. En vue de compléter ses revenus elle a créé en 2013 une petite crèche à son domicile. La pandémie COVID l'a contraint à fermer sa crèche durant de nombreux mois avant de la rouvrir dans un contexte devenu fortement concurrentiel. Elle prend connaissance du PAME sur Facebook et dépose son dossier qui est sélectionné. Elle reçoit une 1ère tranche de crédit en juillet 2022 d'un montant de 950.000Kz.

- Montant total du crédit: 950 000Kz
- Utilisation du crédit: Achat de matériel (20 lits enfants individuels)
- Légalisation de la micro-entreprise: non
- Salariés enregistrés à l'INSS: non

Quels sont les impacts du PAME sur sa micro-entreprise?

- **Augmentation du CA:** Grâce à l'acquisition de nouveau matériel permettant d'accueillir plus d'enfants, Gizela a vu son chiffre d'affaires s'accroître du fait de passer de 11 à 15 enfants (accroissement de 36% de capacité d'accueil et par conséquent de son CA)
- **Recrutements:** Avant le PAME, Gizela embauchait 1 personne pour la cuisine. Suite au crédit elle a embauché 2 personnes supplémentaires pour l'encadrement des enfants.



Quels sont tes perspectives en tant qu'entrepreneuse?
« Je souhaite me former à la gestion car je n'ai pas eu ce genre de formation. Je peux être une bonne éducatrice mais pas une bonne gestionnaire et cela est risqué pour mon entreprise».

Kediamosiko Pedro- Gérant d'une imprimerie



Située à Grandma Kumbi, l'imprimerie de Pedro ouvre en mars 2021. Informaticien par sa formation initiale, Pedro réalise une formation professionnelle en design graphique et décide de créer son entreprise en s'appuyant sur ses points forts: sa capacité d'innovation et sa créativité. Il prend connaissance du PAME sur Facebook et dépose son dossier. Après avoir été sélectionné, il reçoit une 1ère tranche de crédit d'un montant de 600.000Kz.

- Montant total du crédit: 600 000Kz (680€)
- Utilisation du crédit: Achat de matériel (machines d'impression graphique)
- Légalisation de la micro-entreprise: oui
- Salariés enregistrés à l'INSS: 2 sur 3

Quels sont les impacts du PAME sur sa micro-entreprise?

- **Augmentation du CA:** Grâce à l'acquisition de nouveau matériel Pedro a pu élargir l'offre de son entreprise et sa clientèle. Son entreprise réalise aujourd'hui environ 10 travaux par semaine en ciblant directement les centres de formation, services administratifs et étudiants.
- **Recrutements:** Avec le PAME, Pedro a pu embauché 3 personnes mais il ne sont plus que 2 à travailler avec lui à présent.



Ton avis sur le PAME?

« Je suis satisfait, mais en ce qui concerne le mentorat qui est bénéfique pour mon activité, j'aurai préféré avoir ces conseils et connaissances au début de mon financement. ».



União Europeia



GOVERNO DE
ANGOLA



REVITALIZAÇÃO DO ENSINO TÉCNICO E DA
FORMAÇÃO PROFISSIONAL DE ANGOLA



INEFOP
Instituto Nacional de Emprego
e Formação Profissional



PARCEIRA NOS NEGÓCIOS