

Agnès Badou, Thomas Bierschenk

**Les entrepreneurs Béninois  
et leurs associations:  
Un capitalisme sous tutelle**

ARBEITSPAPIERE DES  
INSTITUTS FÜR  
ETHNOLOGIE  
UND AFRIKASTUDIEN

WORKING PAPERS OF  
THE DEPARTMENT OF  
ANTHROPOLOGY AND  
AFRICAN STUDIES



Herausgegeben von / The Working Papers are edited by:

Institut für Ethnologie und Afrikastudien, Johannes Gutenberg-Universität,

Forum 6, D-55099 Mainz, Germany.

Tel. +49-6131-3923720; Email: [ifeas@uni-mainz.de](mailto:ifeas@uni-mainz.de); <http://www.ifeas.uni-mainz.de>

<http://www.ifeas.uni-mainz.de/92.php>

Geschäftsführende Herausgeberin / Managing Editors:

Maike Meurer ([meurer@uni-mainz.de](mailto:meurer@uni-mainz.de)); Yamara-Monika Wessling ([wessliny@uni-mainz.de](mailto:wessliny@uni-mainz.de))

Copyright remains with the author.

Zitierhinweis / Please cite as:

Agnès Badou, Thomas Bierschenk (2019) : Les entrepreneurs Béninois et leurs associations : Un capitalisme sous tutelle. Arbeitspapiere des Instituts für Ethnologie und Afrikastudien der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Working Papers of the Department of Anthropology and African Studies of the Johannes Gutenberg University Mainz), 186.

### **Agnès Badou, Thomas Bierschenk : Les entrepreneurs Béninois et leurs associations: Un capitalisme sous tutelle**

**Abstract** The question of the dynamics of capitalism in Africa has recently been asked more pointedly in development studies, while for international donor agencies the promotion of the so-called private sector has become a primary field of intervention. Based on a detailed empirical study of mid-sized entrepreneurs and business associations in the Republic of Benin, the question is pursued of whether these business men and women not only represent a 'class in itself', but also a class 'for its own' (Marx), with an active awareness of their political and economic interests vis-à-vis the State. The empirical results show that Benin's entrepreneurs tend to operate at the fluid interfaces of private enterprise, state policy, and civic engagement, and are heavily dependent on direct support of all kinds by the state and foreign development agencies. These entrepreneurs are organized in a staggering variety of competing entrepreneurial associations of very different size and mostly limited scope of action, many of them established in response to demands from donors. The emerging picture is one of a politically dominated form of capitalism and an entrepreneurial class under the tutelage of the state and international development agencies.

**Résumé** Le dynamisme du capitalisme en Afrique a récemment été reprécisé dans les études de développement, d'autant plus que la promotion du secteur dit privé est devenue un domaine d'intervention prioritaire pour les agences de développement. A partir d'une étude empirique détaillée de moyens et grands entrepreneurs et de leurs associations au Bénin, il a été question de savoir si ces hommes et femmes entrepreneurs, représentent non seulement une « classe en soi », mais aussi une classe « pour soi » (Marx). Les résultats empiriques montrent que les entrepreneurs béninois ont tendance à opérer aux interfaces fluides de l'entreprise privée, de la politique de l'État et de l'engagement associatif, et sont fortement reliés au soutien direct de toutes sortes de la part de l'État et des agences de développement. Les entrepreneurs sont organisés en une multitude hyper-foisonnant d'associations parfois concurrentes, de tailles différentes et dont le champ d'action est généralement limité la plupart d'entre elles étant créée sous initiative externe (organismes internationaux, Etat). Le schéma qui apparait est celui d'un capitalisme et d'une classe d'entrepreneurs sous la tutelle de l'État et des agences de développement.

**Keywords/mots clés :** capitalism, private sector, business associations, class, development ; capitalisme, secteur privé, associations d'entreprises, classe, développement.

**Les auteurs :** Agnès Badou est socio-anthropologue et enseignante-chercheur à l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin) ; Thomas Bierschenk est professeur d'anthropologie et d'études africaines à l'Université Johannes Gutenberg, Mainz, Allemagne.

**E-Mail:** [agnes.badou@uac.bj](mailto:agnes.badou@uac.bj); [biersche@uni-mainz.de](mailto:biersche@uni-mainz.de)

## Table des matières

Introduction : Un capitalisme autonome émergent au Bénin ? .....	1
Méthodologie de l'étude.....	3
L'économie béninoise. Quelques données de base.....	4
Caractéristiques des entreprises.....	6
Les entrepreneurs pris entre l'économie, le politique, l'associatif et l'aide au développement	7
Les associations d'entrepreneurs : Un contexte institutionnel hyper-foisonnant .....	9
Conclusions .....	21
Bibliographie.....	22
Annexes.....	23
Quelques biographies d'entrepreneurs clés .....	23
Liste des personnes rencontrées.....	31

## Liste des sigles

AAFEX	Association Afrique Agro-Export
ABMCQ	Agence béninoise de métrologie et de contrôle de la qualité
ACDI	Agence canadienne pour le développement international
ACEB	Acteurs catholiques en entreprise
ACP	Afrique Caraïbes Pacifique
AFD	Agence française de développement
AGETUR	Agence d'exécution des travaux urbains
AIAB	Association de l'interprofession de l'ananas au Bénin
ANATRAB	Association des transformateurs d'ananas du Bénin
ANEAB	Association nationale des exportateurs de l'ananas du Bénin
ANECA	Association nationale des entreprises de construction, des travaux publics et des activités connexes
ANIPROCOB	Association nationale des importateurs des produits congelés du Bénin
ANOPRITOB	Association nationale des opérateurs touristiques privés du Bénin
ANPE	Agence nationale de promotion de l'emploi
ANPME	Agence nationale de promotion des petites et moyennes entreprises
APIEX	Association de promotion de l'investissement et des exportations
ASNIB	Association nationale des industriels du Bénin
ATOV-Benin	Association des agences de tourisme et de voyage
BAD	Banque africaine de développement
BIT	Bureau international du travail/International Labour Office (ILO)
BPW	Business and professional women
BTP	Bâtiments et travaux publics
CAMEC	Centre d'arbitrage de médiation et de conciliation
CCIB	Chambre de commerce et d'industrie du Bénin
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest/Economic Community of West African States (ECOWAS)
CDE	Centre pour le développement de l'Entreprise
CePEPE	Centre de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises
CIAO	Chambre islamique pour l'Afrique de l'ouest
CIPB	Conseil des investisseurs privés au Bénin
CNAB	Chambre nationale d'agriculture du Bénin
CNOPB	Conseil national de l'ordre des pharmaciens
CNPB	Conseil national du patronat du Bénin
CNS/CAT	Conseil national de suivi/Cellule d'appui technique
CNUCED	Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement
COLE-ACP	Comité de liaison Europe Afrique Caraïbes Pacifique
CONEB	Confédération nationale des employeurs du Bénin
COSYCOTRAB	Confédération syndicale des conducteurs et transporteurs du Bénin
ETE	Eau technologie environnement
FAO	Food and Agriculture Organisation of the United Nations
FCFA	Franc de la Communauté financière d'Afrique (1€ = 656,17 FCFA)
FEFA	Fédération des femmes d'affaires et chefs d'entreprises
FEJEC	Fédération des jeunes chefs d'entreprise

FENA-PME	Fédération nationale des petites et moyennes entreprises
FMI	Fonds monétaire international/International Monetary Fund (IMF)
GAV/AOC	Groupement d'agences de voyage en Afrique de L'ouest et du centre
GECIB	Groupement des interprofessionnels des entreprises commerciales et industrielles du Bénin
GERME	Groupe d'appui, d'encadrement et de recherche en milieu rural
GIB	Groupement des industriels du Bénin
GIZ	Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit
GUFE	Guichet unique de formalisation des entreprises
IATA	International Air Transport Association
IDH	Indice de développement humain/Human development index (HDI)
IFDC	International fertilizer development center
INSAE	Institut national de la statistique et de l'analyse économique
IRA	Initiative pour la relance de l'ananas
ITC	Centre du commerce international/International trading center
MCA	Millenium challenge account
NAFDAC	National Agency for Food and Drug Administration and Control
ONEB	Organisation nationale des employeurs du Bénin
ONG	Organisation non gouvernementale
ORTB	Office de Radiodiffusion et Télévision du Bénin
PADA	Projet d'appui à la diversification agricole
PADSE	Programme d'amélioration et de diversification des systèmes d'exploitation
PADSP	Programme d'appui au développement du secteur privé
PAG	Programme d'action du gouvernement
PAINEX	Américan pineapple exportation programme
PAPME	Agence pour la promotion et l'appui aux petites et moyennes entreprises
PARASEP	Programme d'appui au renforcement des acteurs du secteur privé
PASP	Projet d'appui au secteur privé
PDG	Président-directeur général
PEB	Plastique et élastomère du Bénin
PFD	Partners for development
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PMI	Petites et moyennes industries
PNUD	Programme des nations unies pour le développement/United Nations Development Programme (UNDP)
PRSP	Programme de relance du secteur privé
ProCAD	Programme cadre d'appui au développement de l'agriculture
ProCIVA	Projet Centre d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire
PTF	Partenaires techniques et financiers, i.e. bailleurs de fonds
RCAB	Réseau des Chambres d'Agriculture du Bénin
RGE	Recensement général des entreprises
REPAB	Réseau des producteurs de l'ananas au Bénin
SARL	Société à responsabilité limitée
SBEE	Société Béninoise d'Energie Electrique

SNCF	Société nationale des chemins de fer français
SOBEBRA	Société Béninoise de Brasserie
TPS	Taxe professionnelle synthétique
UCIMB	Union des chambres interdépartementales des métiers du Bénin
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine/
UNIDIS	Union des distributeurs
USAID	United States Agency for International Development
WATU	West African trade union
WBPC	Women business promotion center

## Introduction : Un capitalisme autonome émergent au Bénin ?<sup>1</sup>

La dimension économique du développement africain a occupé une place importante dans les débats des sociologues et des économistes dans les années post indépendances. Avec les théories du développement économique axées sur les notions de croissances, l'Afrique a été explorée comme un continent dont les potentialités économiques sont sous exploitées mais aussi un continent dont les multiples richesses ne lui profitent pas. Autour de ce débat économique, l'Etat apparaît souvent comme l'acteur principal fournisseur de biens, d'emplois et créateur de richesse par excellence. De ce fait, le secteur privé a été peu considéré dans les analyses sur le devenir économique du continent.

Depuis une vingtaine d'année, sous le feu de la mondialisation, avec l'essor des nouvelles technologies de la communication, l'émergence de la Chine et ses relations avec l'Afrique, mais aussi les contextes nationaux africains marqués par une régression de l'emploi public, un taux de chômage élevé qui ne suit pas les politiques généralisées d'accès à l'éducation, les besoins de consommateurs de plus en plus nombreux, etc., de nouveaux acteurs économiques apparaissent et impactent le Produit intérieur brut (PIB) aux côtés de l'Etat. Il s'agit des entrepreneurs (individus/groupes) qui s'installent à leur propre compte pour développer une entreprise à visée lucrative.

Deux tendances cohabitent quant aux analyses portées sur les entrepreneurs en Afrique. D'un côté l'entrepreneur porteur d'espoir, celui sur qui repose l'essor économique du continent qui bien que composé de pays dits sous-développés, connaît une croissance économique forte allant parfois à des taux à deux chiffres. L'entrepreneur comme l'acteur incontournable de transformation de l'environnement socio-économique, suppléant l'Etat dans ses fonctions économiques. De l'autre côté il y a la thèse selon laquelle les entrepreneurs n'agissent pas comme classe sociale impactant l'économie. Si certains ont émergé, l'heure ne serait pas à la généralisation d'un capitalisme autonome dans un contexte marqué par une hostilité à l'émergence de l'entrepreneuriat. Les conditions pour que les entrepreneurs puissent jouer un rôle de premier plan ne seraient pas encore remplies dans un continent marqué par les inégalités sociales fortes, dépendant de capitaux extérieurs et ayant un secteur industriel très embryonnaire. Avec ce point de vue sceptique, les zéloteurs de cette deuxième thèse trouvent néanmoins que les entrepreneurs africains peuvent faire émerger et impacter leur pays si et seulement si, ils associent leurs spécificités économiques au militantisme et au politique.

La question théorique sous-jacente à ce débat sur les entrepreneurs africains est donc celle de la possibilité d'un développement capitaliste autonome en Afrique. Nous poursuivrons cette question théorique dans un autre texte.<sup>2</sup> Au-delà de ces clivages, les deux thèses s'accordent néanmoins sur l'existence et la présence de plus en plus marquée des entrepreneurs locaux sur

---

<sup>1</sup> Nous remercions la Fondation Sulzmann (<http://www.foerdern-und-stiften.uni-mainz.de/272.php>) pour avoir financé les recherches de terrain de cette étude. Nous tenons également à remercier les entrepreneurs et responsables des associations et autres interlocuteurs pour leur fructueuse collaboration. Les résultats de nos enquêtes seront rapportés dans plusieurs documents de travail dont le présent est le premier. Ces résultats ont fait l'objet de communications à la 7ème Conférence européenne des études africaines (ECAS) du 29 juin au 1er juillet 2017 à Bâle (Suisse), et à la 8<sup>e</sup> conférence ECAS du 11 au 15 juin 2019 à Edinburgh (Royaume Uni).

<sup>2</sup> Asche, Badou, Bierschenk, Petersen, Sur le développement d'un capitalisme politique, fragmenté et extraverti en Afrique. Les cas du Bénin et du Kenya / titre de travail).

le continent. Aussi ce qui nous a intéressé ici, c'est d'interroger ce groupe d'acteurs. De comprendre de l'intérieur, à travers une approche ethnographique, ce qu'ils représentent, ce qu'ils font en tant que groupe social et économique ; mais aussi leurs rapports avec leur environnement, avec l'Etat et ses institutions, avec le politique, avec les organismes d'aide au développement, avec les institutions bancaires, etc. En d'autres termes : Qui sont ces entrepreneurs ? Comment s'organisent-ils ? Qu'est-ce qu'ils représentent au sein de la société et face à l'Etat ?

Le discours actuel fondé sur la promotion de l'entrepreneuriat comme chemin par excellence de l'émergence de l'Afrique entretenu par les bailleurs de fonds ('partenaires techniques et financiers' /PTF) a fait également objet de notre investigation. Comment s'alimente ce discours ? Comment est-il mis en acte (en scène ?) par les Etats, les associations professionnelles d'entrepreneurs, les bailleurs de fonds ? Impacte-il l'essor de l'entrepreneuriat ?

Au Bénin, nombre d'entrepreneurs sont issus de la classe moyenne et leurs activités sont également à l'endroit de cette dernière. On distingue des entreprises de petites, de moyennes et de grandes tailles. Leur nombre et leur importance dans l'économie font que de plus en plus, tout un département ministériel entier leur est consacré, le Ministère des petites et moyennes entreprises. Mais si plusieurs entreprises se créent par milliers chaque année, très peu arrivent à prospérer. Toutefois certaines émergent. On les retrouve dans le domaine du commerce, de l'agro business, de la construction, des services. Très peu sont dans l'industrie et dans la production à grande échelle. C'est plutôt dans la transformation agricole que de nouvelles initiatives émergent.

Dans son discours de lancement des travaux préparatoires des Etats-Généraux du secteur privé au Bénin en Novembre 2014, le président de la Chambre du commerce et d'industrie du Bénin (CCIB) a émis quelques interrogations majeures préoccupantes pouvant servir de fil conducteur aux travaux. Ces questions s'apparentent quelque peu aux questions que nous nous sommes posés à l'entame de cette étude :

« Les questions fondamentales qu'on peut se poser aujourd'hui consistent à se demander

- Si le secteur privé béninois a lui-même conscience de son identité, son rôle, sa responsabilité, ses missions, ses droits et ses devoirs vis-à-vis du secteur public, si non de notre nation tout court ;
- s'il existe une réelle valorisation de l'entreprise et du statut de l'entrepreneur afin d'inciter à la création d'entreprise ;
- s'il existe une politique rigoureuse de soutien au secteur privé ;
- si la politique d'appui au secteur privé est celle qui répond parfaitement à ses besoins ;
- s'il existe une définition précise du statut du secteur privé et de ses différentes composantes au Bénin ;
- s'il existe une politique sécuritaire des créateurs de richesse et d'emplois ;
- Et enfin, si l'entreprise béninoise a conscience de son rôle de vecteur de développement et du comportement que son promoteur doit avoir. Ce sont les défis auxquels le secteur privé béninois doit répondre pour relancer le renouveau ». *Discours du président de la CCIB comité préparatoire états généraux, novembre 2014.*



## Méthodologie de l'étude

Pour mener à bien cette étude exploratoire, le focus a été mis sur trois techniques de collecte de données la revue documentaire, l'entretien et l'observation. Ainsi, l'enquête était surtout d'orientation ethnographique.

La revue documentaire a exploré la littérature grise locale et régionale sur les entrepreneurs Béninois. Elle s'est intéressée aux journaux des dix dernières années (général et spécifique) pour comprendre la manière dont les entrepreneurs et leurs entreprises sont analysés dans les médias. Elle a aussi exploité les magazines et les sites web édités par les associations professionnelles, les institutions étatiques promotrices de l'entrepreneuriat, les partenaires au développement des entreprises, etc. Cette revue a concerné aussi l'actualité quotidienne (presse écrite, audiovisuelle, réseaux sociaux) sur les entrepreneurs, leurs activités professionnelle, syndicale, politique, leur auto-perception, etc. Les statistiques sur les entrepreneurs ainsi que les politiques, stratégies et grandes rencontres du secteur privé ont également fait l'objet d'investigations.

Au cours de l'étude, 38 entretiens ont été menés avec une quarantaine de personnes dont 21 entrepreneurs. Parmi ces derniers, il y a trois femmes. Le choix des entrepreneurs enquêtés s'est fait en recherchant d'abord ceux qui sont à la tête ou membres de bureau actifs de grandes associations d'entrepreneurs. Ils sont au nombre de seize concernés par l'étude et sont en majorité à la tête de grandes entreprises visibles dans l'environnement des affaires. Cependant, deux parmi ces 16 entrepreneurs-leaders d'associations peuvent être qualifiés de petits entrepreneurs de par la taille de leur entreprises (moins de cinq personnes employées et un capital de moins de 20 millions FCFA, soit 30.500 €). Pour les autres entrepreneurs, un choix délibéré s'est porté sur les promoteurs de grandes ou moyennes entreprises afin de ne pas se perdre dans la grande masse des micros et petites entreprises. Les secteurs d'activités pris en compte sont le commerce (ananas, produits manufacturés, produits congelés, etc.) ; l'industrie (transformation agricole, plastiques, imprimerie, eau, bâtiments et travaux publics/BTP, etc.) ; les services (transport, logistiques, Nouvelles technologies de l'information et de la communication etc.). Les entretiens avec les entrepreneurs ont tenu compte de deux grands volets un volet biographique professionnel des entrepreneurs (accès à la profession, modalité d'exercice, accès aux ressources, leadership, vie associative, politique) et un aspect général sur leurs perceptions et représentations sur l'entrepreneuriat au Bénin, les grands défis du secteur, les associations professionnelles d'intérêts communs, les interactions de ces associations avec l'Etat, avec les partenaires technique et financier, etc. Les autres enquêtés sont composés des cadres de l'administration, des partenaires techniques et financiers, des directeurs et experts de projets et d'agences d'appui à l'entrepreneuriat, etc. Nos efforts pour rencontrer les acteurs du secteur bancaire ont été vains. Les entretiens ont eu lieu majoritairement à Cotonou, pôle économique du pays. Cependant les entrepreneurs de la chaîne de valeur de l'ananas ont été enquêtés sur leur lieu de travail à Allada pour la plupart. Néanmoins, trois entretiens ont eu lieu à Parakou avec deux entrepreneurs (cf. en annexe, la liste des personnes rencontrées)

Quatre observations ont été faites. Elles ont concerné :

- La Conférence sur la politique économique du Japon organisée par l'ambassade du Japon au Bénin, en collaboration avec la CCIB, le conseil national du patronat du Bénin et l'université Espérance de Cotonou le 17 janvier 2017 à la salle de fête Majestic Cotonou Cadjèhoun ;

- La rencontre de travail des membres de la FEJEC Bénin avec le chargé de mission du projet PARASEP le 26 janvier 2017 au groupe Royal Azur du président FEJEC ;
- La séance d'internalisation et d'appropriation du Programme d'action du gouvernement (PAG) au siège de la CCIB le vendredi 03 février 2017 ;
- Lancement au Ministère de l'industrie et du commerce de l'ouvrage Réussir des échanges commerciaux et des partenariats industriels fructueux en Afrique de l'ouest le cas Bénin-Nigéria de Moussiliou Ali le 22 mars 2018 (Ali 2017).

En matière d'association, celles qui ont été directement investiguées sont :

- Les deux associations patronales faitières Confédération nationale des employeurs du Bénin (CONEB) et Conseil national du patronat du Bénin (CNPB) ;
- Le Conseil des investisseurs privés au Bénin (CIPB) ;
- Des associations professionnelles de secteurs majeurs ANECA pour le BTP ; ASNIB pour l'industrie ; AIAB, REPAB et ANEAB pour l'ananas ;
- Des fédérations d'associations professionnelles la Fédération des femmes d'affaires et chefs d'entreprises (FEFA), la Fédération des jeunes chefs d'entreprise (FEJEC), la Fédération nationale des petites et moyennes entreprises (FENA-PME).

Les institutions étatiques ou semi-étatiques directement investiguées sont :

- Le Ministère du commerce et de l'industrie ;
- La Chambre de commerce et d'industrie ;
- l'ANPME ;
- Le CePEPE ;
- Le CAMEC ;
- L'APIEX ;
- le Women business promotion center, etc.

Les agences de développement directement investiguées sont

- La GIZ à travers les projets PROCIVA et ACMERP ; et
- L'Union Européenne et l'AFD à travers le projet PARASEP.

L'étude exploratoire s'est déroulée en quatre grandes étapes. Une première étape d'immersion dans le monde de l'entrepreneuriat béninois et de recherches intensives en binôme (Thomas Bierschenk et Agnès Badou aidés d'un assistant) qui a eu lieu du 12 au 20 octobre 2016. Une deuxième phase faite d'entretiens, d'observations et de revues de journaux et de littérature grise s'est faite entre décembre 2016 et mars 2017 (Agnès Badou). La troisième phase en binôme Thomas Bierschenk et Agnès Badou a eu lieu en avril 2017. La quatrième phase s'est poursuivie de mai 2017 à mars 2018 notamment sur les entretiens biographiques professionnelles (Agnès Badou).

## **L'économie béninoise. Quelques données de base**

L'Indice de développement humain (IDH) du Bénin pour 2015 est de 0,485, ce qui situe le pays dans la catégorie des pays à « développement humain faible » et le place à la 167<sup>ième</sup> position sur 188 pays et territoires. Selon le Fonds monétaire international (FMI), le pays affiche un taux de croissance économique de 5% en 2015, 4,6% en 2016 et 5,4% en 2017 avec un taux de croissance démographique de 3,5%.

Le secteur privé est désigné comme la partie de l'économie détenue par des particuliers ou groupe de particuliers par opposition au secteur public qui est principalement dirigé par l'État. Le secteur privé au Bénin fait allusion à la masse de personnes ou de groupes qui s'installent à leur propre compte pour développer une unité de commerce ou de production sous le couvert d'une entreprise formelle ou informelle à visée lucrative. Selon la Banque mondiale en 2016, les entrepreneurs représentent dans leur ensemble 35% du PIB du Bénin.

Lors du dernier recensement général des entreprises (RGE) en 2008, 154.839 unités de production ont été dénombrées sur toute l'étendue du territoire national. Le département du Littoral avec 37% des unités recensées constitue le principal centre névralgique de l'activité économique au Bénin. Suivent respectivement l'Ouémé et l'Atlantique avec 13% et 11%. L'informel concentre 98,5% des entreprises. Cette situation est essentiellement due à la forte proportion des unités de production artisanales et commerciales qui pour la plupart opère dans l'informel. Toutefois le formel est plus appréhensible dans les Bâtiments et travaux publics (BTP) (75%), le Transport (45%) et les Technologies de l'information et de la communication (21%) (INSAE, 2008).

Quant aux entreprises formelles, selon le Plan stratégique de la Chambre de commerce et d'industrie du Bénin pour 2015- 2021 (CCIB 2015a), chaque année naissent au moins 2500 entreprises formelles qui, à 80%, sont des entreprises individuelles dont 20% seulement survivent, le taux de mortalité étant de 80%. Les petites et moyennes entreprises constituent l'épine dorsale de l'économie. Elles créent les deux tiers des nouveaux emplois.

Les statistiques actualisées et centralisées sur les entreprises formelles sont difficilement accessibles vu la multiplicité des structures concernées (GUFÉ, CONEB, CCIB, CNPB, INSAE, CePEPE) et l'absence d'une actualisation et d'une centralisation des données existantes. Le croisement de différentes sources donne une estimation d'environ 15.000 entreprises formalisées sur près de 200.000 au total en 2016. 90% des opérateurs économiques formels se retrouvent dans la région Atlantique-Littoral. C'est sur ce secteur privé formel marginal que repose la pression fiscale de l'Etat bien que les entreprises non formelles soient également assujetties à certaines taxes. Les rares grandes sociétés de commerce et d'industrie sont détenues par des capitaux étrangers (français et libanais) notamment dans les secteurs du textile, des matériaux de construction, de l'automobile, de la téléphonie mobile, des produits alimentaires, etc.

Les secteurs commerciaux et agricoles privés sont les grands piliers de la croissance économique. En 2016, la production agricole et les services font plus de 85% du PIB. Les échanges avec le Nigéria le principal partenaire commercial, font 20% du PIB, contre 5 à 7% pour le coton principale culture d'exportation avec 37% des exportations agricoles (Banque Mondiale 2019).

L'industrie est embryonnaire. Cette marginalité s'exprime également à travers certains dispositifs institutionnels sur 99 sièges à la CCIB, 12 sont réservés aux industriels ; l'inexistence d'une politique nationale sur l'industrie ; le non fonctionnement de la zone franche industrielle ; la quasi inexistence de banque d'investissement industriel ; etc.

Le Bénin est classé 155<sup>ème</sup> sur 190 pays avec un score de 48,5% en terme de facilités de l'environnement des affaires (World Bank, 2016) et 151<sup>ème</sup> position en 2018, soit le 25<sup>ème</sup> pays africain sur 53 et en 2019 en 31<sup>ème</sup> place toujours sur le plan africain. Le Nigéria, son grand voisin immédiat, est à la 145<sup>ème</sup> place sur le plan mondial. En 2019, le Bénin a encore régressé en occupant la 153<sup>ème</sup> place soit le 8<sup>ème</sup> de l'UEMOA (dernier) et 12<sup>ème</sup> de la CEDEAO. Il demeure ainsi

l'avant-dernier en Afrique de l'ouest devant le Nigéria la première puissance économique du continent africain en 2018.

## Caractéristiques des entreprises

Les entreprises concernées ici sont celles qu'on peut qualifier de moyenne ou de grande taille. La nomenclature considère comme petites entreprises celles ayant moins de 20 employés, comme moyenne entreprise celles comprises entre 21 et 99 employés, et comme grandes entreprises celles avec plus de 100 employés. Considérant le chiffre d'affaire, il est distingué les micro-entreprises dont le chiffre d'affaire n'excède pas 20 millions FCFA (30.500 €), les petites entreprises qui ont un chiffre d'affaire de 50 millions FCFA (76.000 €), les moyennes dont les chiffres d'affaires peuvent aller jusqu'à 200 millions FCFA (305.000 €) et les grandes au-delà de 200 millions FCFA.

Les entreprises enregistrées accusent ceux du secteur informel de concurrence déloyale mais leurs entreprises portent également en elles les germes de l'informel. En effet, les entreprises enregistrées au Bénin sont caractérisées par une forte dualité formelle et informelle. Formelle à la création avec un statut officiel mais le plus souvent informelle dans le processus de gestion financière (stratégies de contournement de la fiscalité), d'accès aux contrats de prestation (régimes de privilèges dans l'administration publique), d'accès aux marchés d'écoulement (du fait de la non effectivité des accords commerciaux). Cette forte cohabitation de l'informel dans les grandes entreprises exprime également le flou qui caractérise les rapports à l'Etat.

De par leur origine, on distingue les sociétés créées du fait des politiques d'appui à l'entreprenariat par l'Etat ou les partenaires de l'aide au développement. Ce sont des entreprises qui bénéficient au départ d'opportunités d'équipement et de capitaux financiers indirects (accès au crédit, au marché). Certaines entreprises bénéficient de ces appuis au titre du renforcement et du développement de leur entreprise existante (Awa Fish, jus IRA, jus Tillou, eau minérale Fifa de Sainte Luce ; etc.) On distingue également les sociétés créées du fait de l'existence d'une facilité offerte par un gouvernement spécifique. Ces entreprises opportunistes meurent avec la fin de l'opportunité. Certaines entreprises existantes émergent aussi au cours d'un régime du fait de leur proximité avec ce dernier. C'est l'exemple (durant le régime du président Boni Yayi, 2016 - 2016), de Adéoti SARL et de l'Agence d'exécution des travaux urbains (AGETUR) dans les BTP ainsi que de Difezi et fils SARL dans le commerce import-export. D'autres par contre sombrent à la suite de l'avènement d'un nouveau régime (Tundé SA dans l'imprimerie, la concession automobile, la production agricole ; Bell Bénin dans la téléphonie mobile, etc.). Ainsi selon la CCIB, bon nombre d'entreprises béninoises enregistrées n'ont qu'une existence juridique et accumulent des temps d'inactivité impressionnants. Ces éléments expliquent également le fort taux de létalité des entreprises. A ces raisons s'ajoutent la mesure d'accompagnement des nouvelles entreprises qui sont exonérées de l'impôt durant les deux premières années de vie. Beaucoup d'entrepreneurs ferment après ce délai pour échapper à la fiscalité.

De par les prestations fournies, il existe également des entreprises davantage liées à l'Etat. C'est le cas des sociétés de BTP et des agences de voyage. C'est ce qu'affirme un responsable de l'Association des entreprises du BTP

Dans notre milieu, ton client à 90% est l'Etat et c'est le secteur le plus formalisé. Près de 90% des entreprises du secteur ont un caractère formel. Mais en même temps notre pire

ennemi c'est l'Etat car il peut nous faire sombrer en un clin d'œil avec les impayés. S.S.,  
*chef d'entreprise, responsable d'association d'entrepreneurs, Cotonou, entretien du 08 mars 2017.*

Quant aux agences de voyage, ils feraient 95% de leur chiffre d'affaire avec l'Etat. Aussi la dernière mesure du gouvernement de centraliser la fourniture des billets d'avion pour les voyages officiels à la présidence a entraîné, depuis l'année 2017, la fermeture de 40% des agences de voyages et le licenciement de plus de 300 employés (Données de l'Association des agences de tourisme et de voyage, 2018 ; entretien du 18-10-2016).

La géographie de l'entreprise au Bénin révèle une inégale répartition territoriale. Ce qui fait montre parfois de zone de désert économique. Le guichet unique de formalisation des entreprises et autres services connexes sont concentrés à Cotonou. La forte caractéristique commerciale du tissu entrepreneurial, la concentration des facteurs de production comme l'énergie, la présence de débouchés, le port autonome, sont autant de raisons qui justifient cette présence à Cotonou et ses environs.

Les entreprises fonctionnelles sont également caractérisées par des problèmes spécifiques que sont l'accès aux finances, aux marchés régionaux, à l'énergie, à la main d'œuvre qualifiée, à l'absence d'un dispositif de protection des entreprises qui réussissent.

Mais au-delà de ces contraintes, il existe bon nombre d'entreprises qui émergent en dehors de l'Etat, des agences de développement et des banques.

## **Les entrepreneurs pris entre l'économie, le politique, l'associatif et l'aide au développement**

Un aperçu de la biographie socio-professionnelle des grands et moyens entrepreneurs béninois rend compte d'hommes et de femmes de classe moyenne ou supérieure ayant fait pour la plupart des études secondaires ou universitaires peu ou pas liées à leur domaine d'activités entrepreneuriales. Ils ont au moins une fois milité dans une association professionnelle et ont collaboré avec des partenaires de l'aide au développement à travers des projets programmes dont ils ont bénéficié. Le plus souvent ils ont des rapports avec des partis politiques, et / ou des associations religieuses ou caritatives. La dimension politique, associative et religieuse est très prégnante dans leur parcours professionnel. Les entrepreneurs béninois sont de ce fait pris entre l'économie, le politique, l'associatif et l'aide au développement.

L'idée de leur persécution par l'Etat apparaît souvent dans leur discours : Persécution fiscale et douanière, persécution administrative, persécution politique, persécution juridique, etc. Cette persécution perçue par les entrepreneurs s'étend aux institutions bancaires et parfois à la société à travers les sollicitations familiales et communautaires ainsi que celles des employés pour des appels à la solidarité collective. C'est ce qu'un expert béninois de l'appui aux entreprises a appelé le « syndrome d'assiégé » qui anime les entrepreneurs béninois et qui se manifeste par la pression étatique et sociale autour d'eux. Il s'agirait d'un sentiment d'étouffement et d'insécurité qui engendre de la méfiance et un état défensif permanent. Ils se considèrent comme attaqués de toute part. Cette posture freine l'entrée dans un véritable partenariat avec l'Etat et leur implication dans les grandes décisions.

De façon générale, les entrepreneurs font de la redistribution dans leur localité. Ils ont une forte conscience de ce rôle auquel les oblige la pression sociale, la précarité autour d'eux mais surtout la nécessité de se prémunir des regards envieux dans un environnement où plane en permanence la peur des maléfices. C'est ce qui explique aussi ce fort attachement au monde

spirituel et religieux des entrepreneurs pour y puiser une certaine force face à toute cette adversité qui les entourerait.

Les entrepreneurs dans leur ensemble trouvent que l'Etat ne les appuie pas assez mais leur occasionne des désagréments dans l'exercice de leurs activités professionnelles. L'Etat ne crée pas le climat propice aux affaires et ne leur offre pas un minimum de protection.

« On est parfois contraint à investir de l'argent dans des choses que l'Etat pouvait gérer et nous éviter de prendre cela en charge mais on est obligé de faire et ainsi nous ne produisons pas aisément. L'Etat aurait pris ses responsabilités et nous seront plus productif avec une forte rentabilité. » *C. M., chef d'entreprise, Cotonou, entretien du 19 février 2018.*

Ils se retrouvent ainsi seuls face aux défis qui relèvent des prérogatives de l'Etat comme l'énergie, les accords commerciaux, etc. De ce fait, ils sont souvent très impliqués dans la gestion du quotidien des problèmes structurels.

« Ils sont souvent dans un mode de survie. Donc ils n'ont pas ce sentiment de sécurité qui permet de se projeter. Il faut fermer une brèche à droite, fermer à gauche, monter, descendre. Ils sombrent dans le présent et puis c'est assez difficile pour eux de se projeter et de voir le rôle qu'ils pouvaient avoir dans la société. » *P.T. Expert d'un projet d'appui aux entreprises, Cotonou, entretien du 16 mai 2017.*

Le caractère individuel des entreprises fait montre d'une évolution singulière des entrepreneurs avec très peu de regroupement d'intérêt économique mais plutôt d'intérêt associatif. Il n'existe pas souvent de synergie entre les grands et moyens entrepreneurs et les plus petites.

En se penchant sur l'entrée dans la fonction entrepreneuriale, la plupart de nos enquêtés étaient au départ des salariés du privé qui ont démarré l'entreprise avec un capital de base issu de leurs économies et/ou de l'héritage familial. La plupart sont des directeurs fondateurs donc de la première génération de dirigeants. Nous avons rencontré très peu dirigeant une entreprise familiale. Certaines entreprises prospères sont à la deuxième génération de dirigeants (leurs enfants) mais avec encore la présence de la génération fondatrice. (Jus et Fruits Tillou, PEB, eau minérale Fifa de Sainte Luce, Evènementiel, etc.). Ceci dénote du jeune âge des entreprises. Le rapport Doing business de la Banque mondiale (World Bank 2016) affiche une moyenne d'âge de 16 ans pour les entreprises béninoises (61% ont entre 0 et 20 ans de vie), contre une moyenne de 14 ans et de 12 ans respectivement pour l'Afrique subsaharienne et les pays à faible revenu.

En lien avec le statut des créateurs d'entreprises, les statistiques de la CCIB de 2014 révèlent que 85% des créateurs d'entreprises sont des salariés, à majorité des fonctionnaires, et que 15% seulement des créateurs des entreprises sont au départ sans emplois. La forte majorité de fonctionnaires entraîne une concurrence des agents de l'Etat face aux opérateurs économiques dans les marchés publics. C'est le lieu de l'accaparement massif des marchés publics par les politiques. Mais il s'agit des entreprises qui disparaissent à la fin des opportunités qui les ont vu naître. Il s'agit surtout des entreprises du BTP.

Il convient de noter que bien qu'il n'existe pas un secteur traditionnellement consacré à un groupe socioculturel, on constate néanmoins que le secteur des médicaments (grossistes et semi grossistes) est largement dominé par les Yorubas et apparentés.

La classification des 21 entrepreneurs enquêtés de par leur situation initiale permet de dresser trois profils :

- Les anciens salariés du public ou du privé (15),
- Les entrepreneurs issus du secteur informel (5),
- Les chômeurs avec ou sans qualification dans le domaine de l'entrepreneuriat (1).

Très peu d'entrepreneurs opèrent dans un secteur lié à leur formation de base, à part quelques entrepreneurs prospères rencontrés (Fruits et Jus Tillou, eau minérale Fifa de Sainte Luce, Sigma 2, Unidis, Alméga BTP, etc.). Tous n'ont pas cependant une formation de gestionnaire d'entreprise.

### **Les associations d'entrepreneurs : Un contexte institutionnel hyper-foisonnant**

Les entrepreneurs au Bénin évoluent dans un environnement institutionnel très foisonnant et assez dynamique, notamment sous forme de groupe de défense de leurs intérêts professionnels. On dénombre plus d'une centaine de fédérations et d'associations professionnelles d'entrepreneurs tout secteur confondu. Il existe des organisations professionnelles par filière d'activités et des fédérations faitières. Jusqu'en décembre 2015, il n'existait qu'une seule association patronale faitière. La seconde fut créée en décembre 2015 à la suite de la désertion de certains entrepreneurs tous issus de la première association patronale. Autour des entrepreneurs gravitent, d'une part, des institutions étatiques d'appui, d'intermédiation et de contrôle. Elles se créent en lien avec les politiques de promotion de l'entrepreneuriat de chaque gouvernement ; d'autres part, des associations professionnelles ainsi que des agences de développement.

La pléthore de petites associations émiettées dans chaque branche d'activités s'explique selon nos interlocuteurs par les nombreux problèmes spécifiques à résoudre dans chaque compartiment du tissu entrepreneurial. Ainsi,

« Les entrepreneurs se mettent ensemble, parce qu'ils ne peuvent régler tous les problèmes tout en étant regroupés autour d'un seul objectif. D'où chaque association prend en charge un problème spécifique qu'elle se permet de résoudre. Si vous êtes West African Trade Union (WATU), vous avez l'intention de régler les questions de frontière entre le Ghana et le Nigeria. Il y a un problème qui vous tient à cœur et vous voulez régler ça déjà. Ça c'est dans le secteur du tourisme. Dans le même secteur de tourisme, ATOV dit : moi je veux régler mes problèmes avec IATA, avec le gouvernement, etc. Ils ont des problèmes spécifiques à défendre. De toutes les façons, il y aura autant d'associations patronales que de leaderships pour les porter. Elles sont toutes des associations type loi 1901 » *A. F., chef d'entreprise, responsable association d'entrepreneurs, Cotonou, entretien du 18 octobre 2016.*

L'évaluation a montré que les associations formées au niveau des branches d'activités sont parfois plus efficaces dans la résolution de certains problèmes qui se posent à leur secteur. C'est le cas de L'ANOPRITOB (Association Nationale des Opérateurs Touristiques privés du Bénin) qui a lutté pour obtenir dans le secteur de l'énergie le tarif industriel pour les promoteurs d'hôtel. C'est le militantisme au sein des petites associations qui permet également aux entrepreneurs de se faire représenter à la CCIB comme élu consulaire représentant d'un secteur d'activités.

Tout comme les entreprises, les associations ont les mêmes genèses : Etats, bailleurs de fonds et entrepreneurs. Organisées par secteur, ces associations naissent pour la plupart de la vo-

lonté de l'Etat ou des "partenaires au développement" d'avoir des interlocuteurs pour dialoguer et collaborer avec la grande masse des entrepreneurs. Les associations professionnelles sont ainsi mises en place davantage pour des questions de représentativité et d'affirmation de leadership que pour le règlement des problèmes majeurs qui se posent dans le secteur. Comme l'affirme cet entrepreneur,

« Normalement les associations professionnelles devraient avoir un impact sur l'amélioration du climat des affaires mais ils sont pour le moment-là qu'à titre honorifique. On est plus dans les associations que pour les honneurs publiques ». *N. B. chef d'entreprise, responsable association d'entrepreneurs, Cotonou, entretien du 27 janvier 2017.*

Ces associations sont créées pour que les leaders puissent siéger à la CCIB, pour organiser un secteur, pour régler un problème immédiat ou pour bénéficier d'un appui aussi ponctuel soit-il. C'est ainsi par exemple que la FENAPME a été mise en place par l'Etat en 2010 pour régler un problème de représentativité des PME-PMI

« C'est en 2008, un symposium a été organisé par la CCIB et avait pour conclusion de former une association de défense des intérêts des PME/PMI car il était remarqué que la plupart des membres du patronat provenait de grandes entreprises et ne s'occupait pas des questions liées à ces catégories d'entreprises. Il fallait donc que la CCIB ait un interlocuteur des PME et PMI qui parle en leur nom. Puis en 2010, il fut créé dans le gouvernement du président Boni Yayi, un ministère entier chargé uniquement des PME/PMI et toujours pas d'interlocuteurs crédible formalisé. Ainsi en décembre 2010, il fût installé avec l'appui du Ministère des PME, la fédération. C'est une fédération créée par l'Etat pour que ce dernier, avec la création du ministère, ait un interlocuteur. Donc au temps de ce ministère, tout allait bien. On avait le soutien matériel pour l'organisation de fora, la mise à disposition d'un local, d'un bureau pour nos rencontres, les ordinateurs pour le fonctionnement. Il y a aussi l'organisation de plusieurs formations et l'étude de faisabilité sur la création du Fonds de garantie. Mais avec le changement de régime et la disparition du ministère, il est beaucoup plus difficile d'avoir le soutien de l'Etat. La fédération est devenue membre du CNPB en 2013. » *F. B., chef d'entreprise, responsable association d'entrepreneurs, Cotonou, entretien du 17 janvier 2017.*

Un scénario similaire s'est posé avec le projet PARASEP de l'Union européenne qui, dans sa quête d'interlocuteur face à la panoplie d'association dans le secteur de l'ananas, a suscité et facilité la création de l'Interprofession de l'ananas (AIAB) en 2017. C'est également le cas du projet ProCAD de la Banque mondiale qui, lors de la crise d'échéphon qui a secoué le sous-secteur de l'exportation de l'ananas, a aidé à la mise en place en 2016 de l'ANEAB, l'Association des exportateurs de l'ananas du Bénin. Cette association a permis néanmoins de fédérer les efforts et de permettre la levée de l'interdiction de l'exportation de l'ananas orangé (déverdit par l'échéphon) par le Bénin. Ce fut le cas aussi du REPAB, créé en 2003 sur initiative du PADSE financé par l'AFD.

Une brève historique des organisations faitières met en tête la CCIB institution consulaire du temps colonial depuis 1908 qui cumulait la Chambre d'agriculture. La scission avec la Chambre d'agriculture fut effective en Avril 1962. La CCIB est un établissement public sous tutelle du ministère en charge du commerce et de l'industrie. Elle est gérée par les opérateurs économiques et contrôlée par l'Etat. Il s'agit plus d'une Chambre consulaire que d'un Patronat.



Le paradoxe de la CCIB est le fait d'être une structure des opérateurs privés sous tutelle de l'Etat. Il s'agit d'une Chambre de droit public dirigée par des privés.

De la CCIB se sont détachés certains acteurs pour créer en 1984 l'Organisation nationale des employeurs du Bénin (ONEB), devenu plus tard en 1998 le Conseil national du patronat du Bénin (CNPB). Le CNPB est considéré comme un syndicat des patrons. La question du rapport de pouvoir a été souvent objet de discussion et de lutte entre dirigeants des deux structures, c.à.d. la CCIB et le CNPB. Selon son bord, chaque entrepreneur fait une lecture des rapports hiérarchiques qui pourraient exister entre les deux institutions qui depuis plus d'une décennie, notamment à la suite de l'avènement de l'actuel président du CNPB en 2005, ne s'accordent pas quant à la légitimité de la représentation du secteur privé face à l'Etat. Si l'adhésion au CNPB est libre, l'appartenance des entrepreneurs à la CCIB est une situation de fait. Leur existence même dépend de leur enregistrement à la chambre qui est l'organe qui formalise la création d'entreprise.

Et pourtant la CCIB et le CNPB peinent à jouer leur rôle de défense des intérêts des entrepreneurs. Ce fut l'une des raisons qui a abouti à la création, en 2015, d'un second patronat, la Confédération nationale des employeurs du Bénin (CONEB). Ce dernier se veut être un regroupement des patrons d'entreprises petites et moyennes qui auraient peu d'échos au CNPB considéré comme représentant des très grandes entreprises.

La guéguerre ou cette recherche permanente de préséance entre les deux institutions (CCIB et CNPB) apparaît davantage comme une lutte de personnes à la recherche d'un leadership. C'est également l'expression de dissensions politiques suite au jeu de positionnement de l'Etat pour contrôler le secteur privé. C'est d'ailleurs une situation qui permet au gouvernement de choisir son interlocuteur selon ses intérêts du moment. La Table ronde du secteur privé en 2012 a été co-organisée par l'Etat et le CNPB. Par contre les Etats-généraux du secteur privé en 2014 ont été co-organisés par le gouvernement et la CCIB sans le CNPB (CCIB 2015b), de même que la Table ronde de Paris toujours en 2014. Le dualisme patronal qui engendre des difficultés de collaboration des organisations en tant qu'« adversaire commun » de l'Etat n'est pas très loin du modèle français. Ainsi si le dialogue public-privé bat de l'aile, celui intra-privé a davantage de plomb dans l'aile.

« De tous les gouvernements qui se sont succédé, aucun ne veut avoir des problèmes avec le secteur privé et la guerre entre les associations patronales les arrangent bien. Ils font tout pour entretenir cela. Par exemple, au niveau du Conseil national de l'administration il y a toujours un représentant du secteur privé. Quand ça plait à l'Etat, il met soit un représentant de la CCIB, soit un du CNPB car il sait que ces deux organisations ne s'entendent pas. En somme ce qui plombe les initiatives du secteur privé est la guerre entre la Chambre de commerce qui joue un rôle de conseil au gouvernement et le patronat qui est comme un syndicat de défense des droits des entrepreneurs.

Il y a de cela deux ans, il y a eu les Etats généraux du secteur privé et parce que c'était l'initiative de la CCIB, le CNPB a boycotté. Ils ne sont pas venus. Les partenaires techniques et financiers disaient que si les deux ne s'entendaient pas, ils n'appuieront pas l'évènement. C'est ainsi que le gouvernement a dû aider la CCIB pour l'organisation des Etats généraux. A la suite des Etats généraux, il fût décidé la mise en place d'un dialogue intra-secteur privé devant être conduit par un comité transitoire. A ce jour, les trois membres du CNPB ne siègent pas encore mais nous sommes toujours dans les discussions.

Les gens se battent pour occuper les postes importants au niveau des associations, juste pour satisfaire leurs objectifs personnels. C'est une guerre de leadership et une question de représentativité pour améliorer ses affaires. » *F. C., chef d'entreprise, responsable association d'entrepreneur, Cotonou, entretien du 08 mars 2017.*

L'analyse faite par le projet PARASEP de la situation du dialogue public-privé révèle que la faiblesse des initiatives antérieures de dialogue menées au Bénin réside dans leur éparpillement et leur cloisonnement sur le plan thématique et institutionnel (PARASEP, 2017a, PARASEP 2017b). Il apparaît un secteur associatif démantelé en terme d'organisation et de représentativité face à l'Etat dans le cadre du dialogue public-privé. Ainsi à la grande question de savoir qui représente le secteur privé, le débat demeure.

De ce fait, ce projet qui s'investit dans le dialogue public-privé, a changé de stratégie face au monopole de représentativité que veut conserver le CNPB :

« Le dialogue public-privé impulsé par notre Programme continue mais de façon plus inclusive. Ce ne sera pas seulement avec le CNPB mais une adhésion volontaire. Le CNPB refuse de rentrer dans le collectif. Nous finalement on va renforcer la CONEB ; le CNPB a quitté les débats depuis l'arrivée de Sébastien Ajavon. Même pour les tribunaux du commerce ils voulaient tout prendre ; on va les contourner avec le collectif. Ils étaient dans le comité de pilotage, le CNPB premier vice-président et la CCIB 2<sup>ème</sup> vice-président. Dans la convention, le CNPB nous dit d'enlever la CCIB car elle n'est pas du secteur privé. » *A. O. Expert d'un projet d'appui aux entreprises, Cotonou, entretien du 28 juillet 2017.*

Cet extrait rend compte des jeux et enjeux de collaboration ainsi que les rapports de force entre projets d'appui et associations patronales.

Une brève historique des personnalités qui ont dirigé ou dirigent les trois structures (CNPB, CCIB, CONEB) révèle que Jean Baptiste Satchivi, président de la CCIB jusqu'en janvier 2019, Sébastien Ajavon actuel président du CNPB, Albin Fèliho, président fondateur de la CONEB ont tous été candidat aux élections du CNPB. On peut remarquer, au passage, que Sébastien Ajavon est venu en troisième position aux dernières élections présidentielles nationales de 2016, où il a frôlé de près la deuxième place pour être au deuxième tour des élections. (Le deuxième au premier tour qui a remporté les élections au second tour - Patrice Talon, actuel président du Bénin -- fut également un grand entrepreneur.) Par contre, Jean Baptiste Satchivi candidat malheureux aux élections du CNPB et soutenu par l'Etat, aurait été placé à la tête de la CCIB en 2014 pour équilibrer la balance afin que les deux structures ne soient contrôlées par des personnes hostiles au gouvernement.

En dehors de ces structures faïtières au plan national, il y existe également des associations faïtières au niveau de chaque secteur regroupant ainsi les petites associations au sein d'un secteur. A titre illustratif, le sous-secteur de l'ananas seul dénombre plus d'une douzaine d'associations. Chaque branche, à savoir la production, la transformation, l'exportation et la commercialisation, a ses propres associations. Au cours de cette étude, le recoupement des données de la CCIB où les associations se font enregistrer et des propos des interlocuteurs sur le terrain a permis de dénombrer plus de 150 associations professionnelles. Cependant les plus en vue dans leur secteur d'activités et au-delà du secteur d'activités sont présentées ici dans l'ordre alphabétique.

### ***L'Association de l'interprofession de l'ananas (AIAB)***

L'AIAB est créée en 2017 avec l'appui du projet PARASEP de l'Union européenne. Selon sa présidente, Bertille Guèdègbé Marcos, l'AIAB s'est battue pour remettre l'exportation de l'ananas déverdit vers l'Europe à jour. Avec l'association, le Bénin présente des certifications AIAB avec l'appui du programme PAINEX (Américan pineapple exportation). Le fait d'être ensemble permet l'auto-contrôle entre les acteurs pour exporter l'ananas de meilleure qualité. L'Etat apporte une aide dans le contrôle de la qualité et des normes requises par l'Union européenne avec le matériel de laboratoire installé à cet effet. Ce service est gratuit pour les exportateurs.

### ***L'Association nationale des exportateurs d'ananas du Bénin (ANEAB)***

L'ANEAB est mise sur pied en novembre 2016 à la suite de la suspension de l'exportation de l'ananas du Bénin vers l'Europe pour mauvaise utilisation de l'éthéphon destiné à déverdir l'ananas. Le but est d'amener tous les producteurs d'ananas au respect des normes de qualité exigées par l'Union européenne. De plus, la mise en association permettra aux exportateurs d'ananas béninois de pouvoir bénéficier de l'accord ACP-UE notamment avec le Comité de liaison Europe Afrique-Caraïbes-Pacifique (COLE-ACP). L'ANEAB comporte 14 entreprises d'exportation d'ananas. Sa création a été impulsée par le projet ProCAD de la Banque mondiale qui a également financé son plan stratégique. Grâce à l'appui du Projet de transformation de l'ananas de l'ONG américaine PFD (Partners for development), une délégation des membres de l'ANEAB est allée en Allemagne en mars 2017 pour faire la promotion de l'ananas vert béninois. Son président Jean Xavier Satola est le premier exportateur d'ananas frais au Bénin.

### ***L'Association nationale des entreprises de construction, des travaux publics et des activités connexes (ANECA)***

L'ANECA est une association dont le dynamisme se résume aux deux premiers responsables. La grande promiscuité de ce secteur avec l'Etat freine parfois les entrepreneurs du secteur quant à l'affichage de revendications corporatistes pouvant leur nuire plus tard dans l'accès aux marchés publics.

« C'est deux personnes qui portent l'association et c'est difficile. Quand on convoque une réunion, personne ne vient car ils ont peur. Dans notre domaine nous dépendons beaucoup de l'Etat et c'est ce qui nous tue. » S.S., chef d'entreprise, responsable d'association d'entrepreneurs, Cotonou, entretien du 08 mars 2017.

Néanmoins, c'est une association qui organise des assemblées électives, assiste ses membres et tisse des partenariats avec d'autres associations similaires en Afrique.

### ***L'association nationale des industriels du Bénin (ASNIB)***

L'ASNIB est une émanation de la GECIB, le Groupement des interprofessionnels des entreprises commerciales et industrielles du Bénin, un des plus anciens regroupements d'entrepreneurs. L'ASNIB est une association très dynamique qui organise ses assemblées générales (sans élections) et qui vit de la cotisation de ses membres. Il a bénéficié de l'appui de la CCIB et de plusieurs PTF dont le PARASEP. L'ASNIB compte 33 professionnels entrepreneurs. Certains de ses membres sont dans le CIPB avec lequel elle collabore. L'ASNIB et l'administration ont mis en place un cadre de concertation officialisé en 2016 qui relaie à l'administration les

difficultés du secteur. Ceci a été matérialisé par la rédaction d'un mémorandum adressé au gouvernement. Créée en 1977, son président M. Rafet Loko, premier et seul directeur depuis sa création, a finalement été contourné par ses pairs qui ont créé en 2018 une nouvelle association : le Groupement des industriels du Bénin (GIB) présidé par l'ancien trésorier de l'ASNIB, Mathias Adimou. Ce dernier avait été élu président de l'ASNIB en 2016 tout comme d'autres avant lui et n'a pu exercer faute de cession du pouvoir par le président Rafet Loko.

### ***La Chambre de commerce et d'industrie du Bénin (CCIB)***

La CCIB a été créée par la loi 92-022 du 06 août 1992 à la suite de la Conférence nationale (voir CCIB 2015a, CCIB 2015b, CCIB 2015c, CCIB 2015d). Elle était antérieurement logée au sein du ministère du commerce. La CCIB est composée de 99 associations consulaires réparties par secteur : industrie, commerce et services. Selon le responsable de l'appui aux entreprises à la CCIB, environ 3000 entreprises sont membres à travers des associations professionnelles. Lorsque ces dernières sont constituées, elles font une demande d'affiliation vis-à-vis de la CCIB, et transmettent les procès-verbaux des assemblées générales, les statuts et règlements, les membres du bureau exécutif et les groupements administratifs. Cependant, bien que la loi précise que les associations et mouvements professionnels participent à l'animation de la CCIB, il n'existe pas encore un cadre normalisé à cet effet. Une charte des organisations professionnelles régissant cette relation est encore en cours d'adoption.

De tout temps l'Etat a influencé le choix des responsables de la chambre de commerce et d'industrie. Selon le président Jean Baptiste Satchivi, la Chambre se veut être une institution de représentation, de promotion des entreprises et de défense de leurs intérêts tout en étant le conseiller du gouvernement en ce qui concerne le commerce et l'industrie et les services (discours du président CCIB, le 17 janvier 2017, observation Conférence sur la politique économique du Japon). L'élection du président Jean Baptiste Satchivi de la CCIB a été l'objet de toutes les polémiques et fortement politisée. Durant le processus électoral, certaines candidatures avaient été jugées irrecevables comme celle de Bernard Nadjo du groupe UNIDIS (Union des distributeurs). Le recours à la Cour Suprême pour invalidation de cette élection n'a pas pu aboutir. Certains interlocuteurs parlent de président fabriqué. Le patronat et les entreprises leaders avaient soutenu la candidature de Mouftaou Wassi à la présidence de la CCIB contre celle de Jean Baptiste Satchivi soutenu par l'Etat.

Néanmoins, la chambre offre plusieurs services à ses membres tels que des formations, des échanges d'informations, des participations aux foires nationales, régionales et internationales, l'assistance en médiation lors des conflits commerciaux à travers le Centre d'arbitrage, de médiation et conciliation (CAMEC). Elle interpelle également le ministère de tutelle pour faire part des difficultés que rencontre les entreprises. C'est ce qui apparaît dans cet extrait d'une lettre envoyée au Ministre de l'industrie et du commerce en mai 2017 présenté lors d'un entretien :

« J'ai l'honneur de solliciter une rencontre pour échanger avec vous quant aux solutions à apporter aux entreprises béninoises sinistrées et /ou en difficulté pour raison de conjoncture économique. En effet, les entreprises qui tentent de survivre sur le marché béninois (...), sont confrontées à d'énormes difficultés dont l'amenuisement de leurs trésoreries, accumulations des impayés au niveau des banques, des impayés des factures de la SBEE, perte généralisée de clientèle, retard de paiement de prestations fournies à l'Etat. Pour juguler cette crise et relancer durablement l'économie en accord avec les objectifs du PAG,

il serait opportun que des réflexions profondes soient menées en concert avec le secteur privé pour .... C'est dans ce sens que je suggère la rencontre. Le ministre a répondu la semaine dernière. Il a accepté et c'est pourquoi nous sommes en train de sélectionner les organisations qui vont participer pour démarrer les discussions ». *R. Y. Responsable à la CCIB, Cotonou, entretien du 06 Juin 2017.*

Malgré les efforts de l'institution consulaire, l'opinion de certains entrepreneurs n'est pas reluisante :

« La CCIB ne nous apporte que des informations. Certes elle nous a permis dans l'association des transformateurs d'ananas, de participer à une mission en France pour rencontrer les importateurs de fruits et visiter leurs marchés de fruits. Cela nous a apporté de nombreuses opportunités. C'était au temps de Atao Sofiano comme président CCIB en 2006. A part ça, nous avons participé à une foire régionale ». *A. D, ancien président ANATRAB, Allada, entretien du 25 janvier 2017.*

Il est aussi reproché à la CCIB de ne pas prendre position par rapport aux questions brûlantes du monde entrepreneurial. En Janvier 2019, à la fin du deuxième mandat du président Jean Baptiste Satchivi, le gouvernement a mis fin aux élections consulaires, nommant à la tête de la CCIB, un administrateur provisoire Alain Hinkantin pour gérer la période transitoire et organiser les prochaines élections.

### ***Le Conseil des investisseurs privés du Bénin (CIPB)***

Le CIPB regroupe en majorité les investisseurs étrangers. Il a porté le dialogue public-privé dans les secteurs de la justice (groupe de travail justice) et de la fiscalité (groupe de travail fiscalité) depuis 2007 avec un certain succès. Ceci grâce à l'appui du projet PASP de l'Union européenne dont il est bénéficiaire depuis 2006. Si l'initiative de ces groupes thématique est venue des rangs de l'association, cette dernière a été fortement soutenue notamment le volet de la fiscalité par le PASP.

La plupart de ses membres sont également dans le CNPB. Selon son président, l'idée de mettre l'association en place est née de la guerre entre la CCIB et le CNPB qui n'arrangeait pas le climat des affaires et leur inefficacité à défendre les entrepreneurs face à l'Etat. Il précise :

« Nous, on est plutôt dans une optique de cadre de réflexion en direction de l'Etat. Nous pensons que notre conseil est d'abord un cercle de réflexion avant tout autre chose. A l'origine, en 2008, nous avons travaillé pour la réduction de l'impôt sur société. Après, il y a eu la mise en place de la commission des impôts. Ceci fait qu'aujourd'hui, lorsqu'un contribuable n'est pas d'accord sur un redressement, il peut saisir la commission. Nous, on fait des études et on va directement présenter leurs conclusions à l'Etat. On est en quelque sorte une « espèce de mouche du coche ». Aussi nous n'avons pas grand impact surtout que neuf de nos demandes sur dix sont rejetées dans le domaine de la fiscalité. Franchement les organisations du secteur privé n'ont aucune force sur l'Etat. Nous avons des relations avec la CCIB mais très peu de rapport avec le patronat ». *R. R. président CIPB, Cotonou, entretien du 6 mars 2017.*

Les travaux techniques commandités par le CIPB sont reversés au CNPB moins outillés, pour qu'ensemble ils les portent vers l'Etat. Cette association fait également des plaidoyers au niveau de l'Assemblée nationale en ce qui concerne la fiscalité bien qu'il ne revient qu'au seul gouvernement d'opérer des changements dans ce domaine.

Le CIPB a été également impliqué dans l'installation des assesseurs du tribunal du commerce. Issus du corps entrepreneurial, ces assesseurs vont siéger aux côtés du juge. Le CIPB organise dans le cadre de ses activités des soirées de gala pour honorer et primer des sociétés béninoises.

### ***Le Conseil national du patronat du Bénin (CNPB)***

Première association privée regroupant l'ensemble des entrepreneurs tout secteur confondu, le CNPB s'est vite positionné comme le Patronat. Dans ses documents de 2016, il affiche plus de 500 adhérents avec plus de 10.000 employés et plus de 350 milliards de FCFA (534 millions €) de contribution aux recettes de l'Etat. Aujourd'hui il est considéré comme un regroupement des seules grandes entreprises. Depuis plus d'une décennie, on observe un bras de fer entre lui et l'Etat et une absence remarquable au cours d'événements relevant du secteur privé et initié par l'Etat et/ou les agences de coopération comme les Etats-généraux du secteur (CCIB 2015b), la Table ronde de Paris de 2014 et la mise en place des assesseurs du Tribunal de commerce. De l'avis de certains bailleurs de fonds, la collaboration avec le CNPB serait très difficile vu son obsession à vouloir garder le monopole du secteur privé et à interdire toute collaboration avec d'autres structures.

Aux dires d'un membre du CNPB, le président, Sébastien Ajavon, a été sollicité pour contre-carrer Jean Baptiste Satchivi. C'est le jour de son adhésion au CNPB qu'il a été élu président du patronat et Albin Fèliho (actuel président de la CONEB) était son directeur de campagne. La démocratie au sein de cette association pose assez de difficultés compte tenu du mode de scrutin mise en place. Ce mode permettrait d'élire uniquement, et ceci peut-être à vie, le plus grand entrepreneur en terme de détention de capitaux. C'est ce qui transparait dans les propos suivants :

« Les règlements actuels ont fixé les cotisations par palier. Le droit de vote est conditionné par le nombre de paliers. Ce qui n'arrange pas les entrepreneurs. Nous avons combattu cela en vain, alors que ça va contre la loi. C'est l'une des faiblesses de notre association. Pour une association de 400 membres, vu le poids des membres, dix membres peuvent s'imposer au détriment de tout le reste. » Z. C., un responsable du CNPB, Cotonou, entretien du 19 octobre 2016.

Au fait, le nombre de voix à faire valoir par chaque entrepreneur au cours du vote, est lié à la taille de sa cotisation qui elle aussi dépend de son capital. Ainsi le président actuel à lui seul détient assez de voix pour se faire élire facilement. Après son premier mandat en 2006 où il y a eu des challengers, il a été élu aux deux dernières élections de 2011 et 2016 avec une liste unique.

Voici les différents présidents du CNPB depuis sa création :

- Arnold Lotsu 1991
- Aristide Batonon 1991 - 1997
- Lucien Glèlè 1997 - 2006
- Sébastien Ajavon 2006 à ce jour.

Le CNPB aurait une fois, à travers son président actuel, lancé un appel aux entrepreneurs pour un refus collectif de paiement des impôts et de blocage des importations afin de contraindre le gouvernement du président Boni Yayi à respecter ses engagements vis-à-vis des entrepreneurs. C'était à la suite de la création d'une société d'intermédiation chargée du rachat des

impayés de l'Etat vis-à-vis des entrepreneurs. Cette société devant payer les dettes de l'Etat aux entrepreneurs en contrepartie d'un prélèvement de 30% sur chaque montant dû.

### ***La Confédération nationale des employeurs du Bénin (CONEB)***

La CONEB est créée en décembre 2015 et enregistrée officiellement en avril 2016 (CONEB 2019). La CONEB est vue comme un mouvement de dissidents du CNPB. Son président fondateur, Albin Fèliho, ayant été secrétaire général du CNPB. Elle se veut être le second patronat et regroupe, selon son président, 89 membres dont 15 fédérations nationales y compris des syndicats COSYCOTRAB (confédération syndicale des conducteurs et transporteurs du Bénin), ACEB (acteurs catholiques en entreprise), CNOPB (conseil national de l'ordre des pharmaciens), FEFA, etc. Albin Fèliho la présente comme une association qui se démarque de la forte politisation du CNPB, regroupant aussi bien les petites que les moyennes et grandes entreprises. L'association a initié depuis son avènement le concept de « jeudi du patronat ». Il s'agit d'un creuset d'échanges et de réflexions sur des thématiques précises entre chefs d'entreprises et parfois avec des invités issus du rang des gouvernants. La cinquième édition a eu lieu en janvier 2018 sur la thématique « Les entreprises du Bénin et le plan de développement économique à l'horizon 2021 ». Elle a connu la participation du président du CIPB. D'autres éditions avaient porté sur les échanges avec le Nigéria, les modes alternatifs de gestion des conflits commerciaux, etc.

### ***La Fédération des femmes entrepreneures et femmes d'affaires du Bénin (FEFA)***

La FEFA promeut le Women business promotion center, une initiative du PNUD et du gouvernement. Elle est appuyée par le PARASEP. C'est une association issue d'une initiative de la CEDEAO et présente dans tous les Etats membres.

### ***La Fédération des jeunes chefs d'entreprise du Bénin (FEJEC)***

La FEJEC est dirigée par Charles Féridjimi. Elle est une jeune organisation créée en 2011 et membre du Cadre de dialogue intra-secteur privé. Elle fait partie des dix organisations ciblées par le projet PARASEP. Dans ce cadre, elle bénéficie d'un appui à sa restructuration, son fonctionnement et son renforcement pour participer au dialogue public privé.

### ***La Fédération nationale des petites et moyennes entreprises (FENA-PME)***

La FENA-PME créée en 2010 n'a plus le grand rayonnement de ses débuts au temps du gouvernement du président Boni Yayi qui l'a mise en place.

« Pendant que nous avions l'appui direct de l'Etat, dans le passé, plusieurs réunions, séance de travail, plusieurs plaidoyers ont été faits dans le domaine de la fiscalité. Il s'agit de la mise en place de la Taxe professionnelle synthétique (TPS) qui était une initiative de la Fédération qui n'a pas eu les effets escomptés car dans sa mise en œuvre, les inspecteurs des impôts n'ont pas pris en compte tous les paramètres. Dans son état actuel, cette taxe ne favorise pas les entreprises, c'est une taxe pour les micros entreprises qui ne dépassent pas 20 millions de chiffre d'affaire. Les structures de l'Etat garantissaient notre participation à des rencontres, réunions qui traitent du secteur privé, des PME et de l'entrepreneuriat. La fédération avait un appui de la part de l'Etat pour son fonctionnement. Nous avons travaillé aussi à la mise en place progressive du Fonds de garantie après le forum sur le financement des PME. Comme action nous avons aussi la participation à l'élaboration de la Charte communautaire des PME dans les pays de l'UEMOA, la proposition de passage

d'une charte à une loi des PME. » *F. B. Chef d'entreprise, Responsable association d'entrepreneurs, Cotonou, entretien du 24 janvier 2017.*

A travers ce panorama on voit bien comment l'Etat et les projets et programmes ont jalonné l'histoire du tissu associatif entrepreneurial et impacté sa forme et sa structuration. La durée limitée de ces projets se répercute également sur certaines associations qui perdent leur dynamisme à la fin des projets. Aucune de ces associations pris individuellement n'a ni la capacité ni la légitimité requise pour représenter l'ensemble des entrepreneurs.

Le tableau à la page suivante issu d'un rapport diagnostic du PARASEP (2017b) sur dix organisations professionnelles montre les projets programmes qui appuient les associations des entrepreneurs. Bien que ce tableau ne soit pas exhaustif en ce qui concerne l'ensemble des organisations professionnelles et l'ensemble des appuis, il révèle que les soutiens de l'Etat aux associations entrepreneuriales sont infimes comparés à ceux des agences de développement. L'Etat n'appuie que les chambres et exceptionnellement le CNPB. Toutefois, nos investigations ont montré qu'il a appuyé le FENAPME. Par contre, certaines associations comme le CIPB et l'ASNIB sont fortement prises en compte par les projets d'aide au développement. Ceci révèle aussi leur dynamisme noté plus haut. En dehors de ces appuis aux associations, beaucoup de projets et programmes de développement relevant ou non des agences évoquées ici appuient directement des organisations sectorielles ou directement des entreprises. Le Millénium Challenge Account (MCA compact 1) a ainsi appuyé directement un certain nombre d'entreprises comme Awa Fish, Jus IRA, etc., et MCA compact 2 appuie la productivité des entreprises avec un accent sur la production de l'énergie électrique. Il en est de même de SOS Luxembourg qui appuie le Réseau des producteurs d'ananas du Bénin, le REPAB. La FAO et la BAD (Banque africaine de développement) ont appuyé le CePEPE pour conduire des projets au profit du secteur privé. Il convient de noter aussi que chaque agence est porteuse de plusieurs projets dans le temps et peut participer à la mise en place et/ou au renforcement de plusieurs associations professionnelles. C'est dire aussi que la multiplicité des organisations est aussi une conséquence de l'aide au développement.

Qu'elles soient de l'initiative des entrepreneurs, de l'Etat, des Bailleurs de fonds ou d'une combinaison de ces acteurs, toutes les associations sont marquées par la difficulté de fédérer leurs efforts pour constituer une force vis-à-vis de l'Etat. La question de la représentativité des associations s'est posée depuis la première table ronde dédiée au secteur privé en 1994. A la suite de cette table ronde il y eu celle de 2012 puis les Etats-généraux de 2014 durant laquelle cette question était toujours d'actualité (CCIB 2015b). L'une des recommandations de cette dernière assise est la mise en place d'un organe représentatif du secteur privé pour faire face à l'Etat. Il n'existe pas une structure unique pour atteindre tous les opérateurs économiques.



Partenaires techniques et financiers	CNAB	UCIMB	FEJEC	FEFA	CNPB	ASNIB	FENAPME	CCIB	CIPB	RCAB
Structures publiques nationales et sous régionales										
Etat béninois	X	X			X			X		
UEMOA	X	X								
CEDEAO				X						
Partenaires techniques et financiers bilatéraux et multilatéraux										
PNUD				X		X			X	
BIT					X					
CNUCED									X	
Union européenne	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FMI									X	
Banque Mondiale									X	
USAID						X			X	
ACDI										X
Coopération suisse	X	X			X	X				
Coopération danoise						X				
Coopération belge										X
Coopération néerlandaise						X				
AFD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CDE									X	
GIZ		X								

Cartographie des appuis techniques et financiers aux organisations du secteur privé ; Source : PARASEP 2017b.

Les organisations professionnelles répondent davantage à une logique administrative et politique qu'à une logique de services au profit de leurs membres. Mais si les associations offrent un service minimum à leurs membres, ces derniers non plus n'assument pas les cotisations et ne font référence aux associations qu'en cas de difficultés majeures. Les cas de recours aux associations par les entrepreneurs sont moindres. Toutefois, nous avons eu lors de nos entretiens des cas de recours rapporté par certains présidents :

« En 2008, nous avons fait des accords avec un ministre et son staff. Tout était déjà bouclé. Il ne restait que la signature du ministre mais avant qu'il ne signe, il y a eu remaniement ministériel et ce dernier a été changé. Le nouveau ministre qui a été nommé a voulu suspendre le dossier à son arrivée et avec le même staff ils faisaient déjà tout pour que le marché soit attribué à un autre, puisque le nouveau ministre a aussi ses alliés. J'étais tranquille dans mon bureau quand ils m'ont appelé pour le ministère. A mon arrivée, ils ont failli m'intimider avec des menaces d'emprisonnement et autres mais je suis resté serein. J'ai pris le temps d'expliquer au ministre comment les choses se sont passées et pourquoi l'entreprise qui est sur le papier devrait prendre le marché. A la fin de mon intervention, j'ai réussi à convaincre le ministre. Finalement le marché a été rendu à l'entreprise initiale. A ma sortie j'ai vu l'entrepreneur et il m'a demandé comment pouvait-il me remercier pour mon travail. Entre-temps nous devions animer une émission sur l'ORTB au profit de l'association et il nous fallait 600 mille (FCFA, donc 915 €). Pour payer les frais de prestation à l'ORTB. Chacun devait payer 100.000 FCFA (150 €) et on avait des difficultés. J'ai donc demandé à l'entrepreneur de payer cette somme. Il a fait mine d'accepter mais après on ne l'a plus vu. Je pouvais lui dire que j'avais besoin de dix millions pour régler l'affaire et je les aurais eus. C'est dramatique. C'est pour vous dire que c'est autre chose que le manque de volonté. On avait même tenté de montrer l'intérêt qu'ils pouvaient avoir en payant la cotisation. C'est seulement 60 000 (FCFA, 91 €) par an donc 5 000 (FCFA, 8 €) par mois et ils sont incapables de payer. Alors que dans le même temps, ils sont prêts à donner dix millions dans un bar pour avoir un marché qu'ils n'ont pas finalement. Nous avons beaucoup de difficultés pour rassembler les cotisations et les gens attendent beaucoup du président ». *S.S., chef d'entreprise, responsable d'association d'entrepreneurs, Cotonou, entretien du 08 mars 2017.*

Certains de nos enquêtés, entrepreneurs et anciens militants d'associations professionnelles, expriment leur lassitude quant au peu de résultats qu'elles induisent, c.à.d. par rapport à une floraison d'associations avec peu de bénéfice et de règlements des problèmes majeurs des entreprises. Malgré cela, ces associations sont caractérisées par une lutte de leadership à l'interne et entre associations. C'est ce qu'exprime cet opérateur économique

« Il existe des querelles entre les entrepreneurs. Par exemple, le vieux Loko ne veut pas laisser la présidence malgré son âge avancé et son inactivité. Par ailleurs, il n'y a pas la culture d'association en ce sens qu'on note, dans les actes des acteurs du privé, l'individualisme à outrance. Je suis déçu par cette situation, ce qui m'a fait prendre du recul par rapport à l'ASNIB, la CCIB, etc. » *M.C. chef d'entreprise, Cotonou, entretien du 19 février 2018.*

Dans le même ordre d'idées, c'est ce qu'affirme cet autre entrepreneur

« L'association ne donne aucune valeur ajoutée. Les gens qui sont en dehors pensent que les opportunités viennent alors qu'en réalité on épuise son temps inutilement. Je ne suis plus le

président de l'association, j'ai laissé la place à une autre personne. » *A. D. Chef d'entreprise, ancien président ANATRAB, Allada, entretien du 25 janvier 2017.*

Au niveau des associations, les questions d'adhésion ne sont pas également bien formalisées. Les grandes associations regroupent aussi bien des entreprises que des associations d'entreprises.

« J'ai demandé une adhésion au patronat CNPB avec mon entreprise qui est restée sans suite. Ce sont les entreprises qui adhèrent au patronat et non les associations. Mais il faut dire que je n'ai pas suivi le dossier. L'Union des commissionnaires en douane, transporteurs agréés du Bénin (UCDTAB) ne peut aller en bloc vers le CNPB. Il peut y avoir des gens, des entreprises qui vont préférer la CONEB. Moi je préfère le CNPB mais on verra bien. Ce sont les chefs d'entreprises qui doivent adhérer et non les associations qui sont déjà des regroupements de chefs d'entreprises ; c'est au fait un amalgame chez nous. » *F.J. Chef d'entreprise, Responsable association d'entrepreneurs, Cotonou entretien du 26 janvier 2017.*

Le schéma de fonctionnement de ces associations est très peu éloigné de celui des partis politiques (Badou, 2003) marqué par une multitude d'associations suite à de nombreuses scissions ; une existence davantage nominale que réelle portée uniquement par le président, le bureau ou un petit noyau ; de longues périodes d'inactivités ; l'absence parfois de siège, le non paiement des cotisations, une visibilité limitée, des organes statutaires peu fonctionnels, l'absence de démocratie en leur sein, etc. D'autres secteurs de la société, comme le champ religieux, connaissent aussi ces tendances à la segmentation et des scissions.

Le financement des associations patronales par des projets soulève deux questionnements majeurs

- Comment des projets caractérisés originellement par une durée de vie limitée peuvent-ils porter le relèvement d'un secteur privé à durée de vie illimitée ?
- Est-ce anodin que des projets financent les associations qui vont défendre des opérateurs économiques créateurs de richesse dans des domaines qui rapportent de l'argent à ces derniers ?

## Conclusions

Cette étude présente les caractéristiques des grandes et moyennes entreprises au Bénin, ainsi que les acteurs qui animent l'arène entrepreneurial. Cette arène est marquée par la présence des entrepreneurs, leurs associations, l'Etat et les bailleurs de fonds à travers les structures et projets d'appui à l'entreprenariat. Les grands et moyens entrepreneurs béninois sont le plus souvent animés du « syndrome d'assiégé » qui se manifeste par la pression étatique et sociale autour d'eux. Ils collaborent ou ont collaboré au moins une fois avec l'Etat, les associations professionnelles et/ou les agences de développement dans l'espoir d'améliorer leur statut ou leur projet économique.

La création des associations professionnelles relève de l'initiative singulière ou combinée des entrepreneurs, des agences de développement et de l'Etat. La présence d'une multitude d'association professionnelle dont aucune ne représente à elle seule tous les entrepreneurs, n'exprime pas l'existence active d'un bloc secteur privé en tant que force socio-économique au sein de la société globale.

L'avènement de plusieurs associations de défense des intérêts professionnels est le résultat de deux processus. D'une part celui du faible impact de l'Etat et de l'aide au développement sur les préoccupations majeures indispensables à l'émergence de grandes entreprises fortes et prospères. Nous allons traiter de cette problématique dans une autre publication. Et d'autre part, celui de l'inorganisation et de l'absence d'une conscience unique et partagée d'appartenance à un bloc, à une force sociale reconnue qui a voix de cité dans les grandes questions de gouvernance du pays. C'est ainsi que se multiplient les associations qui apparaissent ici, au-delà des luttes pour le leadership, comme le creuset de la résolution de problèmes au détail près à défaut d'une instance porteuse d'idéaux transversaux. Certes les associations sectorielles ont le mérite de se pencher sur les situations ad-hoc mais très tôt elles sont limitées par la persistance des défis majeurs inhérents au développement de l'entreprise.

La présence dans l'arène entrepreneuriale de projets de développement favorise l'émergence d'un nouveau type d'entrepreneur : celui capable d'accumuler les rentes de l'Etat, des associations et des bailleurs de fond l'entrepreneur juridique qui existe davantage sur papier que dans la production.

Toutefois au-delà des défis majeurs qui sclérosent la percée d'une classe d'entrepreneur forte, visible et autonome impactant son environnement, on assiste néanmoins à des réussites individuelles plutôt que des groupes d'intérêts économiques forts. A l'issue de tout ceci il serait difficile d'affirmer, en réponse à la grande question sur le développement économique en Afrique qui est à la base de cette étude, qu'il existe un capitalisme pur au vrai sens du terme au Bénin. Les frontières entre l'Etat, l'aide au développement et le tout privé restent floues ou inexistantes.

## Bibliographie

Ali, M. 2017. Réussir des échanges commerciaux et des partenariats industriels fructueux en Afrique de l'ouest le cas du Bénin-Nigéria, Cotonou, Christon éditions.

Badou, A. O. 2003. Partis politiques et stratégies électorales à Parakou, Arbeitspapiere/Working Papers, Institut für Ethnologie und Afrikastudien, Johannes Gutenberg Universität Mainz, no. 22, <http://www.ifeas.uni-mainz.de/workingpapers/Badou.pdf>.

Banque Mondiale 2015. La Banque mondiale au Bénin. Bénin présentation ; [www.banquemondiale.org/fr/country/benin/overview](http://www.banquemondiale.org/fr/country/benin/overview), accédé 4.6.2019.

CCIB 2015a. Plan stratégique de la Chambre de commerce et d'industrie du Bénin (CCIB 2015- 2021). Cotonou

CCIB 2015b. Les Etats généraux du secteur privé, décembre 2014. Cotonou

CCIB 2015c. Atouts Bénin, magazine des opérateurs économiques, N°2, bimestriel de la CCIB. Cotonou

CCIB 2015d. Atouts Bénin, magazine des opérateurs économiques, N°3, bimestriel de la CCIB. Cotonou

CONEB 2019. Liberté d'entreprise. Ensemble pour un Bénin économiquement prospère ; <http://conebs.africa/>, accédé 4.6.2019

INSAE 2010. Recensement général des entreprises (RGE). Cotonou ; <https://www.insae-bj.org/images/docs/insae-statistiques/enquetes-recensements/Recensement-General-des-Entreprises/Rapport-general-2010-RGE2.pdf>, accédé 4.6.2019.

PARASEP 2017a. Appui à la formalisation et à l'institutionnalisation d'une stratégie de gestion du dialogue public privé (DPP) au Bénin, Rapport d'études. Cotonou

PARASEP 2017b. Elaboration des plans de renforcement des capacités et à la dynamisation des organisations du secteur privé, Rapport de mission. Cotonou

World Bank 2016. Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Washington, DC, World Bank, accessible sous: <http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2016>; accédé 4.6.2016

## Annexes

### Quelques biographies d'entrepreneurs clés<sup>3</sup>

*Bertille Guèdègbé Marcos, PDG des entreprises 'Les Fruits Tillou' et 'Jus Tillou', Allada (50 km de Cotonou) (entretien du 27-02-2018)*

Bertille Guèdègbé Marcos est une chef d'entreprise béninoise née en 1957 de parents infirmiers. Aînée d'une fratrie de onze enfants, elle était destinée aux études de médecine par ses parents qui l'ont inscrite à la Faculté de médecine avant de constater deux ans plus tard qu'elle avait opté plutôt suivre des cours d'agronomie. Sortie Ingénieur agronome de l'Université d'Abomey Calavi en 1986, elle entama des études doctorales en nutrition et technologies alimentaires qu'elle dû abandonner très tôt à la suite d'un drame familial. Mère de quatre enfants, elle est une des figures phare de la production, de la transformation et de l'exportation de l'ananas *made in Bénin* et surtout de l'ananas bio. Première exportatrice d'ananas frais et de jus d'ananas du Bénin vers l'Europe, elle a fait partie du comité d'élaboration du cahier de charges du label ananas du Bénin.

A sa sortie d'université, Bertille Guèdègbé Marcos a eu un parcours alterné de salariée d'ONG, de promotrice de petites entreprises alimentaires et agricoles, de promotrice d'ONG et de consultante en appui conseil aux producteurs de 1987 à 2000. De ce fait elle a collaboré avec les universités, les agences de développement et le Ministère de l'agriculture. Les activités de l'entreprise Les Fruits Tillou démarrée en 2000, consistent en la culture de l'ananas et son exportation vers l'Europe. En 2011, l'entreprise Les Fruits Tillou est devenue une SARL dont elle partage les parts avec ses enfants. En 2015, elle exportait environ 60 tonnes d'ananas par semaine. Quant à l'entreprise de transformation Les Jus Tillou démarrée en 2015 à la suite de lourds investissements (capacité de production, technologies, certification iso, prêt bancaire, etc.), elle est spécialisée dans la transformation de l'ananas biologique en jus d'ananas. Sa production journalière s'élève à 12.000 litres de jus d'ananas biologique. Les Jus Tillou est une société anonyme à la suite d'un partenariat avec deux entreprises françaises auxquelles 30%

---

<sup>3</sup> Ces biographies ont été revues par les entrepreneurs concernés qui ont donné leur autorisation de les publier.

des parts à l'exportation ont été cédés, ainsi que 5% à la plus grande coopérative de producteurs d'ananas au Bénin, le REPAB. Les Jus Tillou comptent à l'usine 32 employés à plein temps et 458 occasionnels.

Sa vocation d'entrepreneure agricole est née selon elle des expériences de ses parents qui bien qu'étant fonctionnaires, possédaient des plantations de noix de palme dont les revenus aidaient à supporter les charges familiales.

La création de son entreprise actuelle s'est appuyée sur sa longue expérience professionnelle auprès des paysans mais aussi sa détermination et sa volonté de réussir et de devenir chef d'entreprise florissante. Aussi est-elle partie d'un deal avec les paysans à qui elle proposait ses conseils et des terres qu'elle avait louées. A l'issue de la saison agricole, il lui revenait le tiers de la récolte et les 2/3 aux paysans. C'est ainsi qu'elle rachetait leur part et vendait l'ensemble et progressivement constituait son capital.

Elle affirme avoir démarré sans un capital financier, consciente du fait que les banques n'appuient pas les débutants. Son véritable premier prêt bancaire au profit de ses entreprises n'est intervenu qu'en 2015 avec la Société générale des banques.

Elle affirme avoir bénéficié de l'assistance à la promotion de ses produits à travers les partenariats avec l'État et les projets de développement (foire, salons, voyages d'affaires, formation à la qualité, à la certification des produits, efforts d'organisation et de restructuration de la filière ananas, etc.). Ceci notamment avec les projets ProCAD, PADA, AGON de l'ITC, en collaboration avec le Ministère de l'agriculture. Son souhait serait davantage l'investissement de l'Etat dans la résolution des principaux problèmes liés au conditionnement de l'ananas (disponibilité et qualité de l'emballage, de l'étiquette), l'accès au financement et à certains marchés. Evoquant l'accès au marché, Bertille Guèdègbé Marcos déplore la difficulté d'accéder de façon officielle au marché nigérian. Ses démarches personnelles avec le NAFDAC, l'organe de certification des aliments du Nigéria, depuis 2015 pour l'exportation massive de jus d'ananas vers ce pays n'ont toujours pas abouti. Son espoir réside dans la visite officielle faite dans ses fermes de production par l'ambassadeur du Nigéria au Bénin en février 2018 et à l'issue de laquelle ce dernier a reconnu le respect des règles d'hygiène de l'usine.

Les difficultés d'exportation du jus l'ont amené à se rabattre sur le marché local et UEMOA qui arrivent à consommer la majorité de ses productions.

En dehors de l'ananas, l'entrepreneure conduit d'autres projets dans le secteur agricole comme l'exportation des fruits séchés, la production de palme et la transformation des noix de palme en huile rouge, la production du bois de teck, etc.

Militante des associations dès son jeune âge au lycée Toffa, elle est membre et responsable de plusieurs organisations professionnelles. Les principales sont :

- Présidente de l'Association interprofessionnelle de l'ananas mise en place en 2016 avec l'appui du Programme d'appui au renforcement du secteur privé (ProCAD) ;
- Vice-présidente des exportateurs d'ananas ANEAB mise en place par ProCAD en décembre 2016 ;
- Fondatrice de l'organisation non-gouvernementale GERME (Formation et appui – conseil aux exploitants agricoles notamment dans la filière ananas) ;
- Membre du conseil d'administration de l'Afrique Agro-Export (AAFEX) sis à Dakar ;

- Membre du COLE-ACP pour la promotion des fruits et légumes dans les ACP (Afrique Caraïbes Pacifique) ;
- Membre de l'Association des transformateurs d'ananas du Bénin ANATRAB avec le Ministère de l'agriculture et l'Agence nationale des normes et de la métrologie (ABMCQ) ;
- Membre de l'Association nationale des femmes chef d'entreprise agricole ;

Avec ce palmarès associatif, elle affirme pourtant n'être membre d'aucune association patronale faitière ni d'un parti politique. Elle est parfois sollicitée par certaines structures étatiques pour des conseils dans la filière ananas.

Autodidacte dans de nombreux domaines, elle est également détentrice de plusieurs certificats de formations. Elle a ainsi acquis des compétences dans le *fund raising*, les normes de qualité ISO, la gestion d'exploitation agricole, etc.

Engagée dans les œuvres sociales, elle a suspendu le travail des enfants dans les villages où elle produit l'ananas et y a installé des adductions d'eau potable ainsi que la construction d'une école primaire et d'une crèche pour les nourrissons.

Evoquant sa personnalité et sa vie privée, elle se définit comme une femme très rigoureuse mais aussi très gentille qui s'est forgée un caractère rigide, une carapace pour mieux avancer et faire face à l'éducation des enfants. Le succès de son entreprise l'a amenée à solliciter l'un de ses enfants cadre à la SNCF en France pour l'aider dans la gestion.

***Albin Clet Fèliho, Président de la Confédération nationale des employeurs du Bénin (CONEB), Directeur de l'agence Evènementiel (tourisme et voyages) (entretien du 18-10-2016)***

Albin Clet Fèliho, marié et père de trois enfants, est né le 28 novembre 1963 à Bordeaux. Diplômé en création et gestion des PME-PMI à Strasbourg en France en 1992, il est depuis 1996, directeur associé de l'agence de voyage et de tourisme Evènementiel. A l'abord, l'homme affiche un niveau de connaissance élevé des questions d'entreprise, de monétarisation et de relations commerciales internationales. Estimant qu'on ne gagne pas sa vie dans la fonction publique, il s'est orienté vers le monde des entreprises. Il affirme avoir eu la chance de grandir dans un environnement favorable aux affaires car sa famille avait déjà une tradition d'entreprises. Aussi affirme-t-il avoir eu le choix entre deux opportunités : soit poursuivre dans l'hôtellerie avec l'hôtel familial, soit gérer le cabinet d'avocat de son père. Se trouvant des aptitudes pour le tourisme, il a pris la direction de l'hôtel qu'il a par la suite agrandi et modernisé. Pour mieux comprendre ce secteur, il se rappelle avoir lu près de 2000 pages sur l'hôtellerie et le tourisme. Grâce à ses partenariats avec les Nations Unies et d'autres agences de développement, il s'est investi dans la sous-traitance avec d'autres hôtels pour satisfaire sa clientèle. Au vu de ses succès, il a diversifié ses prestations en embrassant d'autres activités telles que la billetterie et la gestion d'évènements et l'organisation de voyages en groupe. Pour élargir ses prestations, il a dû négocier et sous-traiter avec d'autres agences de voyage dans la sous-région. Ceci lui a permis de créer le 1<sup>er</sup> réseau volontaire d'agences de voyage en Afrique de l'ouest et centre qui compte 120 agences dans dix pays. Son leadership dans le secteur touristique lui a valu les postes internationaux suivants :

- Président national de la Jeune chambre internationale en 2003 ;
- Président de zone du Lions Club ;

- Membre de l'ACEB (Association catholique des entrepreneurs du Bénin)
- Président du conseil d'administration du Fonds de garantie agences de voyage en Afrique de l'ouest et du centre (GAV/AOC). Il s'agit d'une multinationale intervenant dans la couverture de risques des agences de voyages qui est présente dans dix pays d'Afrique de l'ouest et du centre, avec 120 agences de voyages agréées IATA, et plus de 200 employés, avec 600 milliards de volume d'affaires (depuis 2015) ;
- Membre du directoire du 1<sup>er</sup> réseau Volontaire d'Agences de Voyages en Afrique « FlyAfrika », organisation professionnelle internationale (depuis 2008) ;
- Président du conseil d'administration de l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) de 2004 à 2011.
- Président-fondateur de la CONEB en 2015, membre de l'ANOPRITOB (Association nationale des opérateurs touristiques privés du Bénin), élu consulaire. Albin Fèliho a recherché en vain la présidence du Conseil national du patronat du Bénin (CNPB) après y avoir occupé durant huit ans (2001-2008) le poste de Secrétaire général.

Il s'investit dans la réalisation d'œuvres sociales à travers la Fondation Jean Florentin Fèliho dont il assure la présidence. Tout comme les autres entrepreneurs, il dénonce les nombreuses difficultés d'accès aux capitaux. Malgré ses projets novateurs, l'accès au capital ainsi qu'au personnel qualifié lui pose problème. Son entreprise aurait récemment fait une perte de dizaines de millions suite à un problème de bancarisation. Selon lui les banquiers doivent miser davantage sur la dimension sociale du prêt car tout n'est pas que technique. Enfin, il fustige les traitements différentiels faits par les banquiers aux entrepreneurs béninois et étrangers.

Albin Fèliho est l'entrepreneur de type associatif qui s'est beaucoup investi dans les organisations professionnelles en vue de la défense des droits des entreprises. En tant que président du CONEB, il reconnaît que la collaboration avec le gouvernement est une lutte permanente. La dernière menée sans succès est celle liée à la création d'une cellule de voyages officiels au sein de la Présidence de la république. D'un ton amer, il affirme qu'après 15 ans de sacrifice dans la construction du secteur touristique, tout peut s'effondrer du fait des orientations politiques publiques.

***Dieudonné Alladjodjo, Entreprise Promo-fruits promoteur des jus d'ananas IRA, Allada (50 Km de Cotonou) (entretien du 25-01-2017)***

Dieudonné Alladjodjo, né en 1977, est membre d'une coopérative de producteurs d'ananas et directeur-général de Promo-Fruits Bénin, une industrie de transformation de l'ananas en jus conditionné en cannettes et en gâble top d'un litre.

Producteur d'ananas depuis 1996, alors qu'il était élève en classe de seconde au Lycée technique Coulibaly de Cotonou dans la filière commerce, Dieudonné Alladjodjo est le premier grand entrepreneur béninois de la transformation et de l'exportation de jus d'ananas *made in Bénin* vers l'Afrique.

Chevalier de l'ordre du mérite agricole du Bénin, cet ancien président de l'Association des transformateurs d'ananas du Bénin, il se dit avant tout producteur d'ananas. Originaire de Togoudo dans la Commune d'Allada, il réclame son identité de fils de paysans propriétaires de terres et producteurs d'ananas. Il a démarré la production sur les terres familiales à Allada et en a acheté d'autres par la suite. Ses premières expériences en entrepreneuriat ont été acquises



dans le cadre des formations animées par le Centre pour la promotion agricole appuyé par le projet Canadien IDREC. Les jeunes qui avaient un plan d'affaire à l'issue de ce programme, bénéficiaient d'un crédit financier. C'est ainsi que cet appui lui a permis d'agrandir son exploitation tout en étant élève et de décrocher plus tard en 1998 son BAC à l'issue duquel il poursuivit ce projet tout en continuant ses études universitaires pour une licence en économie.

Cependant en première année d'université, en 1999, il a gagné un concours organisé par le PAPME qui l'a classé parmi les quatre meilleurs agriculteurs du Bénin.

C'est confronté aux problèmes de mévente lors de l'écoulement du fruit frais en 2001 qu'il a eu l'idée de la transformation. A cette époque, il devenait difficile de vendre localement et d'exporter à grande échelle le fruit frais. Il a eu alors l'idée d'amener l'Etat à exiger de la Société béninoise de brasserie (SOBEBRA) l'approvisionnement en matières premières du Bénin comme l'ananas pour la fabrication de ses boissons gazeuses. N'ayant pas eu gain de cause, il affirme avoir libéré une partie du capital à d'autres producteurs et forma une coopérative de productions d'ananas afin d'avoir la matière pour l'usine de transformation. C'est alors qu'ensemble avec la coopérative, il a choisi comme marque IRA : Initiative pour la relance de l'ananas. C'était une petite entreprise artisanale qui transformait 200 kg d'ananas par jour avec un capital de 2,6 millions FCFA (4.000 €). Ce n'est qu'en 2009 où il était à un niveau d'activité de cinq tonnes d'ananas transformés par jour qu'il a eu l'opportunité du programme Millénium challenge account (MCA) qui a financé l'entreprise à hauteur de 111 millions de FCFA (170.000 €) pour l'installation d'équipement de transformation, en contrepartie d'une mobilisation de 54 millions FCFA (82.000 €) par l'entreprise. C'est ainsi que pour avoir cette opportunité, un crédit bancaire a été accordé à l'entreprise par la Banque of Africa. Ce fut le premier prêt bancaire et ceci grâce à la caution que constituait MCA. Cet appui a augmenté la capacité de transformation à trois tonnes par heure.

La coopérative est composée de 153 producteurs mais l'usine se ravitaille également auprès de 2.000 autres petits producteurs. En dehors de l'ananas, Dieudonné Alladjodjo produit et transforme également la papaye et la mangue.

Actuellement, l'entreprise selon lui n'a pas de difficultés de mobilisations de ressources. C'est plutôt les banques qui frappent à sa porte. Sa seule difficulté reste l'entrée officielle sur le marché Nigérian et les pays arabo-musulmans qui consomment beaucoup de jus de fruits. A cet effet, il est doigté comme l'entrepreneur Béninois qui s'est le plus investi pour obtenir l'accréditation du NAFDAC porte sésame d'accès au marché nigérian sans succès.

En dehors du MCA, il reconnaît également la présence d'autres projets de développement mais cette fois-ci dans la formation des entrepreneurs. Il s'agit du Projet d'appui à l'ananas biologique et durable de l'ONG Suisse Helvetas-Bénin, du Fonds canadien aux initiatives locales ainsi et de l'IFDC (International fertilizer development center).

Marié et père de famille attentionné, il vit à Calavi mais vient travailler chaque jour à Allada où se trouvent l'usine et son bureau. Il dit faire preuve de beaucoup d'humilité et de générosité pour travailler au village parmi les siens. Il déplore néanmoins le temps de travail utilisé pour régler les nombreuses sollicitations à des fins d'aide sociale.

Très occupé, il gère presque seul les nombreuses transactions pour l'acheminement des jus de fruits vers les pays africains. Durant l'entretien à l'usine, nous avons pu constater que son téléphone portable sonnait tout le temps et qu'il gérait beaucoup de choses à la fois. Il donnait

des consignes au téléphone pour la marchandise à envoyer au Tchad, au Mali, à Pointe noire, des questions de douanes, de coûts de revient de l'envoi, etc.

Dieudonné Alladjodjo précise qu'il n'a pas le temps pour militer dans un parti politique ni dans une organisation patronale.

***Awahou Codjo Alabi, PDG entreprise Awa Fish SARL (entretien du 19-10-2016)***

Awahou Codjo est mariée et mère d'un garçon. Originnaire de Dangbo dans l'Ouémé, celle qui affirme avoir 24 ans d'expérience dans l'entrepreneuriat, est la PDG de l'entreprise Awa Fish SARL spécialisée dans la commercialisation et la distribution des produits de pêche et la volaille congelés. Son entreprise fait d'elle l'une des deux premières exportatrices de produits de mer congelés vers le Nigéria. Elle emploie 17 personnels permanents et 20 occasionnels. Cette élue consulaire, membre fondateur de la CONEB, deuxième vice-présidente de la CCIB 2014-2019 est aussi membre de l'ANIPROCOB (Association nationale des importateurs des produits congelés au Bénin).

Titulaire d'une maîtrise en Anglais et d'un DESS en secrétariat bilingue, elle créa son entreprise en 1995 après un an d'activité informelle. Ancienne employée du Centre culturel Américain de Cotonou et d'un supermarché de la place, elle avait toujours rêvé travailler dans un organisme international. C'est en attendant la réalisation de ce rêve qu'elle débuta la vente du poisson frais avec les femmes mareyeuse du port de pêche de Cotonou. Par la suite, elle négocia directement avec les armateurs, préfinançant les achats, avant qu'ils n'aillent à la pêche. Ainsi elle avait le monopole de la pêche et revendait aux mareyeuses. Profitant des expériences de business de son mari, elle agrandi ses activités avec un capital de 5 millions FCFA (7.600 €) que ce dernier avait mis à sa disposition. Malgré ce premier investissement, elle avait beaucoup de perte due à l'absence de chambre froide pour conserver les produits. En 1994, elle obtint un domaine auprès du Port autonome de Cotonou pour installer son entreprise. Elle bénéficia d'un crédit de 20 millions FCFA (30.000 €) de la Caisse française de développement devenue Agence française de développement (AFD), avec l'appui du Centre de promotion et d'encadrement des petites et moyennes entreprises (CePEPE). Ce crédit qu'elle a remboursé avec 8% de taux d'intérêt par an sur quatre ans au lieu des cinq ans prévus lui a permis de moderniser son équipement. C'est ainsi qu'avec la recommandation des bailleurs de fonds, elle obtint un autre prêt auprès de la Bank of Africa. Elle a pu alors construire une autre chambre froide en dehors du Port autonome de Cotonou.

Le grand boom de son entreprise est intervenu en 2009 à la suite d'un financement du Millénum challenge account (MCA) à hauteur de 250.000 US\$. Ceci n'a été possible qu'après la satisfaction des conditionnalités du MCA dont la principale exigence a été d'ouvrir le capital à un consortium regroupant les pêcheurs artisanaux, ses principaux fournisseurs, et les autres acteurs de la chaîne (revendeuses, écailleuses). Cet exploit lui a permis d'accéder au réseau Business and professional women (BPW) en 2009. Sa relation avec les Etats-Unis s'est également illustrée à travers son appartenance au Women in business, un programme de leadership féminin qui lui a permis de représenter les femmes commerçantes du Bénin à un séminaire sur l'entrepreneuriat féminin aux Etats Unis. Musulmane fervente, elle est également la représentante de la Chambre islamique pour l'Afrique de l'ouest (CIAO).

Evoquant ses relations avec l'Etat, Awahou Codjo Alabi affirme ne plus entretenir de rapports commerciaux avec ce dernier qui fut avec elle, un débiteur insolvable. Les principales difficultés qu'elle évoque dans son entreprise sont liées à la fourniture instable de l'énergie qui ralentit ses potentialités mais aussi l'accès au financement bancaire qui exige la cession de fortes garanties.

Elle compte sur ses employés qu'elle forme en conséquence, pour prendre la relève de l'entreprise à sa retraite.

Femme politique, elle a été candidate malheureuse aux élections législatives de 2007, 2015 et 2019 sur la liste du Parti du renouveau démocratique dont elle est membre depuis 1993. Bien qu'elle soit la seule femme membre de la direction nationale exécutive du parti au poste de déléguée genre et déléguée aux affaires étrangères chargée des Béninois de l'extérieur, elle n'a jamais pu obtenir un positionnement conséquent pouvant la faire élire.

***Christian Mondjannagni, PDG Eau technologie environnement, Promoteur de l'eau minérale Fifa de Sainte Luce (entretien du 19-02-2018)***

Christian Mondjannagni, né en 1963, est le tout premier entrepreneur Béninois à s'investir dans la production d'eau minérale. Créée en 1995, la société Eau technologie environnement (ETE) a démarré en 2000 la production de l'eau minérale Fifa dont la première mise sur le marché de consommation fut effectuée en 2002. Avec un effectif de départ de huit personnes, la société en 2018 a atteint un effectif d'une centaine de personnel à temps plein. L'unité de production est sise à Tori-Bossito à 40 km de Cotonou mais la direction Générale et le service commercial sont situés à Cotonou.

Ingénieur hydraulicien spécialisé dans le traitement de l'eau, Christian Mondjannagni a fait ses études primaires en Côte d'Ivoire, ses études secondaires au Cameroun puis ses études universitaires en France. Fils d'un professeur de l'Université d'Abomey-Calavi, géographe Béninois, et d'une mère guadeloupéenne, il a travaillé en France en tant que salarié, tour à tour dans une société spécialisée dans l'affinage des métaux précieux, puis dans le domaine de l'eau de 1983 à 1995. Il s'occupait alors du traitement de l'eau ultra pure pour des sociétés comme Thomson, Siemens, et d'autres grands laboratoires pharmaceutiques. Il affirme que l'idée d'entreprise est née à partir d'un constat : seulement 20 à 25% de la population béninoise avait accès à l'eau potable. Tout comme les autres entrepreneurs rencontrés, Christian Mondjannagni reconnaît qu'il n'y a pas un accompagnement financier à l'étape de la création car les banques ne cautionnent les nouvelles entreprises. Il a alors au démarrage constitué le capital avec ses économies, l'aide de la famille et de quelques amis qui ont cru en lui. Il affirme avoir rassemblé un capital de 36 millions au démarrage et implanté l'usine sur un domaine familial.

Confronté à plusieurs difficultés telles que l'énergie et le contrôle du marché, il a sollicité l'entrée au capital de CAURIS Management en 2007, une société de capital-investissement de l'Afrique de l'ouest francophone. Par la suite, grâce à un accord de partenariat, il a ouvert le capital à un groupe marocain dans le but selon lui de pérenniser l'activité. Ces derniers sont intervenus en matière d'expertise et de transfert de technologies.

Certifié ISO depuis 2012, l'eau minérale Fifa de Sainte Luce est présente dans l'espace UEMOA où elle a reçu le prix qualité de l'UEMOA, puis en 2014 le prix béninois de la qualité.

En matière de grief, il estime qu'il n'y a pas un mécanisme pour favoriser l'investissement au Bénin et l'inadéquation formation-emploi limite la performance des entreprises. Cependant il

reconnaît que lorsqu'on entreprend dans le domaine de sa formation de base, il y a une pérennisation de l'activité avec une meilleure maîtrise des contours.

Actuellement, Christian Mondjannagni a créé une nouvelle société de transformation agroalimentaire qui produit des concentrés de fruits, de tomates, des escargots, et qui compte douze employés.

Sur le plan associatif, il a été membre de l'ASNIB l'Association nationale des industriels du Bénin et élu consulaire à la chambre consulaire régionale de l'UEMOA pendant treize ans. Il précise ne pas avoir d'affiliation politique mais s'inspire de grands hommes comme l'Abbé Pierre, Monseigneur Isidore de Souza, Mère Thérèse, Nelson Mandela dont les photos ornent son bureau. Etant dans le social et non dans la politique, comme il aime le préciser, Christian Mondjannagni s'investit avec ETE, dans la construction de modules de classes à Tori et affirme ne jamais financer un homme politique.

***Serge Maurice Sogbossi, Président Association nationale des entreprises de construction, des travaux publics et des activités connexes (ANECA). PDG entreprise SIGMA 2, une société du Groupe SM Sogbossi (entretien du 08-03-2017)***

Fils d'un ancien magistrat devenu par la suite enseignant et d'une mère secrétaire de direction devenue aussi par la suite commerçante, Serge Maurice Sogbossi est né le 27 janvier 1967. Originaire d'Abomey, il est entrepreneur dans le secteur des bâtiments et travaux publics et expert en génie civil près les tribunaux du Bénin. Il est le PDG de l'entreprise Sigma 2 SA, l'une des plus grandes entreprises de BTP au Bénin qui a des succursales dans la région africaine (Cote d'Ivoire, Niger, Centrafrique, Togo, Burkina Faso,...). Employeurs de plus de deux cent agents permanents, élu consulaire à la Chambre de commerce et d'industrie (CCIB), il est le président de l'ANECA depuis 2007 et membre de plusieurs conseils d'administration de société d'Etat. Admis en 1987 de l'Ecole polytechnique de Thiès au Sénégal, il est sorti titulaire d'un diplôme d'ingénieur de conception en génie civil, assorti d'une formation militaire qui lui donne droit au rang d'officier de réserve. Rentré au Bénin en 1992, il a été employé dans une entreprise multinationale de BTP pendant plus d'une dizaine d'années. Tour à tour chef chantier, conducteur de travaux et enfin directeur des travaux, il affirme avoir quitté son ancien employeur en 2001, malgré la rémunération enviable dont il bénéficiait, pour créer sa propre entreprise la même année. Selon lui, il avait acquis l'expérience nécessaire pour réussir dans son entreprise.

Serge Maurice Sogbossi estime qu'il est entrepreneur depuis son jeune âge. Ainsi il a malgré les réserves de ses parents, étant encore un élève au collège, mis en place de petites entreprises comme l'exploitation d'un moulin ou encore de moto taxi qu'il aurait acquis avec ses économies issues de petits jobs de répétiteurs scolaires d'enfants de parents aisés, pendant ses heures libres.

Son expérience à la tête de l'ANECA lui fait dire que l'Etat peut être, à la fois le grand goulot d'étranglement et le catalyseur dans le développement des entreprises BTP.

En 2017, il crée le Groupe SM Sogbossi comprenant plusieurs entreprises dont SIGMA 2 SA.

Il s'investit également dans les œuvres sociales, notamment l'aide à la construction d'édifices religieux, les récompenses aux élèves méritants, l'aide en faveur des malades mentaux et des orphelinats, etc.

## Liste des personnes rencontrées

Adjovi, Jean-Baptiste	Vice-président ANECA Bénin
Agbaka, Dieudonné	Vice-président Association des Agences de Tourisme et de Voyage (ATOV-Bénin)
Agbodjan, Serge Prince	Conseiller juridique entreprise Fludor et CIPB
Agossadou, Paul	SG Association nationale des industriels du Bénin (ASNIB), PDG Entreprise Afrique prestations
Akpovo, Jean-Médard	Chef d'entreprise, Ingénieur des travaux publics
Ali, Moussiliou	Freelance consultant, expert du Nigéria, écrivain
Alladjodjo, Dieudonné	Promoteur jus d'ananas IRA Ex Président ANATRAB (transformation ananas) Vice-Président Chambre nationale d'agriculture (CNAB)
Bello Camarou, Dine Rodrigue	Secrétaire général adjoint CCIB
Chabi Ota, Soumanou	Assistant Secrétaire Général Adjoint/CCIB
Codjo Alabi, Awahou	PDG Awa Fish Sarl, élue consulaire, vice-présidente CCIB
Dagnon Soudé, Simone	Entreprise ALMEGA BTP
Dassey, Rose	Chargée de la formation Women Business Promotion Center
Fagbémi, Jude	Services portuaires Nora services, élu consulaire
Favi, Jean Bernard	Président de la fédération des PME, Actuel directeur du commerce au Ministère de l'industrie et du commerce
Féliho, Albin Clet	Agence de voyage Evènementiel, Président CONEB, élu consulaire
Féridjimi, Charles	FEJEC (jeunes entrepreneurs)
Gounon, Dorothée	Directeur Général CePEPE
Grulich, Kay	Chargé de projet GIZ Centre d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire (ProCIVA)
Guèdègbé, Marcos Bertille	PDG les fruits Tillou et les jus Tillou (production – transformation-exportation)
Houédjoklounon, Alexandre	Directeur Général ANPME
König, Andreas	Directeur résident GIZ Bénin
Lapkowski, Rafat	Chef section gouvernance et économie délégation Union européenne
Mondjannagni, Christian	Société ETE Promoteur eau minérale Fifa de Sainte Luce, élu consulaire
Nadjo, Bernard	UNIDIS secteur commerce, élu consulaire
Océni, Abdou Hanzize	Expert principal dialogue public-privé PARASEP, ex président du CNS/CAT, ex Directeur des petites et moyennes entreprises
Olofindji, Babatundé Razaki	PDG Tundé Holding SA
Ossmann, Svenja	Chargée de projet GIZ Appui conseil macroéconomique pour la réduction de la pauvreté (ACMERP)
Riboux, Roland	Président Conseil des investisseurs privés du Bénin CIPB, ex élu consulaire
Salami, Amzat Bissiriou	Secrétaire général du Ministère de l'industrie et du commerce, ex membre du CNS/CAT/PRSP
Satola, Jean	Président ANEAB, Premier exportateur d'ananas frais

Sinagaoué, Adam	Entreprise ECS, Président de l'Amicale des Entrepreneurs du Borgou/Alibori
Sogbossi, Serge Maurice	Entreprise Sigma, Président ANECA, élu consulaire
Sourou, William	Secrétaire permanent Centre d'arbitrage de médiation et de conciliation (CAMEC/CCIB)
Tokpanou, Philippe	Coordonnateur PARASEP/PADSP
Vigan, Nicolas	Président conseil d'administration réseau des producteurs d'ananas du Bénin (REPAB)
Yessoufou, Razack	Chef département appui aux entreprises CCIB
Zinsou, Cosme	Président commission formation et éducation Conseil national du patronat du Bénin, entreprise AGEFIC SA.