



Distr.: LIMITED  
ECA/DMD/PSD/RPT/01/01  
Octobre 2001  
Original: French

## **ECONOMIC COMMISSION FOR AFRICA (ECA)**

---

### **DEVELOPMENT MANAGEMENT DIVISION**

#### **RAPPORT DE L'ATELIER SUR:**

**“AMELIORER LA COMPETITIVITE DES PME AFRICAINES:  
UN CADRE STRATEGIQUE POUR LES SERVICES D'APPUI “**

**1- 5 OCTOBRE 2001  
DAKAR, SENEGAL**

**Rapport de L'atelier sur le thème :**  
**“Améliorer la compétitivité des PME africaines :**  
**Rôle des services d'appui.”**

Organisé par la CEA en collaboration avec le Ministère sénégalais de l'Artisanat et de l'Industrie et l'IDEP, du 1er au 5 octobre 2001 à l'IDEP.

**I. INTRODUCTION**

La PME est, dans les pays développés comme dans les pays en développement, un des instruments privilégiés de la croissance économique, du fait entre autres de sa contribution appréciable à la production de richesses et à la création d'emploi et de sa souplesse d'adaptation aux conditions rapidement changeantes de l'environnement des entreprises.

Cet environnement est particulièrement marqué de nos jours par la mondialisation croissante des échanges et la globalisation de l'économie mondiale qui enlèvent toutes les frontières physiques grâce à l'utilisation de plus en plus partagée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Dans un tel contexte, les PME africaines, comme leurs homologues d'autres continents, ne sont plus protégées contre la concurrence extérieure et doivent, pour soutenir cette dernière, s'avérer compétitives aussi sur leurs propres marchés locaux (contre les importations étrangères) que sur les marchés d'exportation à l'échelle régionale et mondiale. En un mot, les PME africaines doivent améliorer leur compétitivité si elles veulent jouer un rôle significatif sur les marchés régionaux et mondiaux tout en servant leurs marchés nationaux désormais ouverts à une concurrence étrangère tous azimuts.

Dans cette dynamique d'affrontement d'une compétition accrue, la PME africaine rencontre divers problèmes et contraintes devant lesquels elle ne dispose pas toujours de moyens de réaction rapide et adéquate. Elle doit donc bénéficier d'un appui efficace tant de la part des autorités nationales que de la part de la communauté internationale, des institutions de développement économique et social.

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent atelier sur « l'amélioration de la compétitivité des PME africaines : le rôle des services d'appui », tenu à Dakar du 1 au 05 octobre 2001, sous l'égide de la CEA, en coopération avec le Ministère de l'Artisanat et de l'Industrie et l'IDEP, dans les locaux de l'IDEP.

**II. OBJECTIFS DE L'ATELIER**

L'objectif général de l'atelier est de réfléchir sur un cadre stratégique de conception et de fourniture de services d'appui efficaces dans la recherche de

l'amélioration de la compétitivité de la PME africaine sur les marchés régionaux et mondiaux, en particulier :

- Incidences de la mondialisation sur la compétitivité des PME africaines ;
- Elaboration d'un cadre de réflexion stratégique pour la fourniture de services d'appui adéquats aux PME africaines ;
- Possibilités pour les PME africaines de s'inspirer des réussites d'autres pays dans l'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) en vue de renforcer leur compétitivité ;
- Exploration des possibilités de financement offertes par les institutions financières régionales et internationales;
- Prise en compte de l'approche genre par une réflexion sur les modalités de renforcement des capacités de femmes entrepreneurs à jouer un rôle significatif dans le commerce régional et international ;
- Etude des opportunités de création d'une association régionale de PME en vue de promouvoir la création d'un réseau de partenariats, d'échanges et de lobbying en faveur du développement et du renforcement des capacités des PME africaines.

### **III. METHODOLOGIE**

La méthode de travail retenue a consisté à consacrer à chaque thème une série de communications suivies de débats durant les deux premières journées. Les participants sont ensuite divisés en deux groupes de travail et ils ont examiné les documents techniques et ont proposé des recommandations concrètes en vue de renforcer la compétitivité des PME africaines sur les marchés régionaux et internationaux. Les communications ont porté sur les sujets suivants :

- la mondialisation et ses incidences sur la compendieux des PME africaines ;
- définition d'un cadre stratégique de renforcement de la compétitivité des PME africaines sur les marchés régionaux et mondiaux ;
- le défi des NTIC et les enseignements que les PME africaines peuvent en tirer pour appuyer l'amélioration de leur compétitivité interne et internationale ;
- le commerce électronique en Afrique : état actuel, contraintes et perspectives pour les PME africaines ;
- utilisation de la NTIC dans le commerce global : le cas du logiciel CatGen ;
- formation pratique à l'utilisation du logiciel CatGen ;

- perspectives de marché pour les PME possibilités offertes par la Loi Americaine sur la Croissance et les Opportunités AGOA et les opportunités offertes par le programme de coopératin EBASS de l'Union Européenne ;

#### **IV. CEREMONIE D'OUVERTURE**

L'atelier a enregistré la participation de nombreux délégués venus du Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Congo, Ghana, Nigéria, Madagascar, Mali, Mauritanie, Pays bas et Sénégal. La cérémonie d'ouverture a été présidée par le Ministre de l'Artisanat et de l'Industrie. A cette occasion, Docteur Samuel A. Ochola, Directeur de l'IDEP et Monsieur Asmelash BEYENE, Division de la gestion du développement, CEA, ont pris la parole.

Docteur Ochola, après avoir souhaité la bienvenue aux participants et souligné l'importance de cet atelier, a centré son intervention sur l'omniprésence des NTIC qui affectent de manière profonde et incontournable la vie de tous les jours. Partant de cette prémisse, il met en garde ceux qui ne feront pas l'effort d'acquérir les techniques nécessaires à la maîtrise des NTICS. De même, Dr Ochola insiste sur les conséquences de la révolution des NTIC qui donnent de nos jours des avantages comparatifs aux pays et aux entreprises non plus sur la base des ressources naturelles, mais plutôt sur des capacités technologiques. D'où la nécessité d'accorder à la science et à la technologie la place prépondérante qui leur revient comme facteurs critiques du développement économique et social.

En conséquence, Dr Ochola poursuit son intervention sur la constatation que nos pays africains, qui se situent pratiquement tous dans le lot des pays qui n'ont pas accordé, impulsé par l'industrie, sont aujourd'hui enfermés dans le cercle vicieux de la pauvreté et de la dépendance sans issue sur l'aide internationale conduisant à l'improductivité criarde de leurs activités et le maintien de leurs populations dans une situation d'éternels réservoirs de consommateurs de produits importés.

Dr Ochola en conclut que le problème de la compétitivité des PME est donc d'une importance capitale pour amener les économies africaines à s'insérer efficacement à l'attelage économique mondial.

Monsieur Asmelash Beyene de la CEA, représentant Monsieur James Nxumalo Directeur de la Division de Gestion de Développement absent, a commencé son allocution par remercier le Gouvernement Sénégalais, le Ministère de l'Artisanat et de l'Industrie et l'IDEP pour leur contribution à la tenue de l'atelier.

Monsieur Beyene a ensuite rappelé qu'au cours de ces dix dernières années, le secteur privé est davantage impliqué dans la formulation et l'élaboration des stratégies de développement, naguère domaines réservés au secteur public.

L'entrée en jeu du secteur privé comme nouvel acteur décisif du processus développement confirme le rôle central de la PME comme créatrice de richesses et d'emplois dans l'économie nationale.

Par ailleurs, les PME, de part leur flexibilité à s'adapter aux changements rapides qui caractérise l'économie mondiale actuelle s'avèrent être l'instrument de développement capable de créer les ajustements nécessaires entre économies nationales et économie mondiale globalisée.

Néanmoins, les PME ne sauront jouer ce rôle que si elles peuvent être présentes de manière durable sur les marchés. Cela suppose que la PME soit compétitive vis-à-vis d'une concurrence inévitable du fait de la mondialisation.

Monsieur le Ministre de l'Artisanat et de l'Industrie, après avoir souhaité la bienvenue aux participants au nom du gouvernement et du peuple sénégalais, a exprimé les attentes portées sur l'Atelier en termes de « contribution déterminante pour la définition et la mise en œuvre de concepts et de moyens nouveaux propres à faciliter l'éclosion et le développement de nombreuses PME/PMI dans nos pays ».

Pour ce faire, l'assainissement du cadre macroéconomique entamé avec les Plans d'Ajustement Structurel (PAS) du début des années 80 et l'amélioration du cadre juridique des PME constituent des préalables incontournables.

L'obtention d'une compétitivité accrue et durable des entreprises industrielles africaines est donc, pour Monsieur le Ministre, justificative de la pertinence du sujet de l'atelier dont les recommandations seront soumises à la Conférence des Ministres Africains de l'Industrie (CAMI) pour examen à sa quinzième session.

## **V. DEROULEMENT DE L'ATELIER**

**A. Sous-thème 1 : Implications de la Mondialisation sur les PME africaines et définition d'un cadre stratégique pour l'amélioration de leurs compétitivités** par Ashmelash Beyene, CEA Adis Abeba, Ethiopie

Le conférencier a commencé par montrer les implications de la Mondialisation sur les PME africaines et le cadre stratégique pour l'amélioration de compétitivité des PME africaines, en situant ces pays à différents niveaux de développement et de diversité d'expériences.

Il a ensuite mis en évidence les contraintes qui se posent aux PMES africaines et qui concernent :

- les réglementations et les politiques
- l'infrastructure
- l'accès aux financements
- les services d'appui à la technologie, à la formation des compétences et à la commercialisation.

Pour expliquer la faiblesse des réponses face ces défis nouveaux, il a procédé à une analyse au niveau régional pour montrer la place de l'Afrique dans le contexte international et ensuite à une analyse au niveau national.

L'Analyse au niveau régional a permis de faire connaître l'évolution de la concurrence au niveau mondial, et de comprendre les facteurs qui expliquent le retard de l'Afrique en matière d'exportation. Ces facteurs concernent essentiellement la qualité et la souplesse, qui comptent maintenant plus que le prix, lequel demeure cependant un facteur toujours décisif. Cette analyse est fondée sur les paramètres suivants :

- l'évolution des marchés d'exportation
- la performance sur le plan des exportations
- la qualité des ressources humaines
- l'effort technologique
- l'investissement Etranger Direct (IED) vers l'Afrique.

Il ressort de tous ces éléments d'analyse que, globalement, la part de l'Afrique dans les exportations mondiales reste très faible. Il y a cependant des exceptions tels que l'Afrique du Sud, l'Ile Maurice et la Tunisie. En outre, l'analyse au niveau national a permis d'appréhender un grand nombre de facteurs qui peuvent entraver ou stimuler la performance des PME africaines.

Certains de ces facteurs sont internes aux entreprises et concernent les moyens de commercialisation et les moyens technologiques. D'autres par contre sont inhérents à l'environnement économique et social dans lequel opèrent les PME. Il s'agit de l'appui institutionnel qui englobe les réglementations et les politiques établies par l'Etat et la gamme des services d'appui fournis par les organismes publics et/ou privés.

L'analyse plus détaillée de l'appui institutionnel, tirée des rapports de mission établis par les fonctionnaires de la CEA dans 13 pays africains (Cameroun, Cote d'Ivoire, Ethiopie, Gabon, Kenya, Maurice, Maroc, Namibie, Nigéria, Sénégal, Afrique du Sud, Tunisie, Ouganda) et donne des exemples de bonnes et mauvaises pratiques dans ces pays. Dans la conclusion, l'attention est attirée sur les défis à relever par les pays africains pour une meilleure compétitivité de leurs PME. Il s'agit notamment:

- d'améliorer les infrastructures ;
- de mettre en place des organismes d'appui aux PME efficaces ;
- de promouvoir un partenariat entre l'Etat et secteur privé ;
- de renforcer les capacités technologiques et commerciales ;
- de concevoir un cadre stratégique qui devrait prendre en considération les différents niveaux de développement ;
- d'insérer les PME dans les chaînes de valeur mondiale et régionale pour faciliter l'exportation de leurs produits.

Les discussions qui ont suivi la communication ont permis d'exprimer les préoccupations suivantes :

- la nécessité de promouvoir des instruments financiers adaptés aux PME avec des taux d'intérêt raisonnables
- la nécessité d'avoir des infrastructures adéquates
- la mise en place d'un système d'information efficient
- la nécessité d'harmoniser les politiques des pays africains en matière de promotion des PME
- Libéralisation progressive du commerce pour permettre à nos économies de mieux faire face au défi de la mondialisation

**B. Sous-thème 2 : Rôle des NTIC dans l'amélioration de la compétitivité des PME, Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication (NTIC) et commerce électronique : défis et perspectives** par Monsieur Ibrahima DIAGNE Directeur de la Promotion, Trade Point, Dakar, Sénégal

**a. Rôle des NTIC dans l'amélioration la compétitivité des PME**

Le conférencier a commencé par montrer les inter-relations existantes entre les NTIC et les facteurs de compétitivité. Pour la PME africaine, les principaux impératifs de compétitivité sont de rendre la production plus efficace, d'augmenter la quantité des produits offerts tout en améliorant leur qualité et en baissant leurs prix. Ceci est un préalable nécessaire dans un environnement concurrentiel dans lequel il faut à la fois augmenter la valeur ajoutée créée par les entreprises, sauvegarder les parts de marchés et augmenter les ventes. Le Conférencier a ensuite décrit l'apport des NTIC respectivement dans les entreprises et ensuite dans l'administration.

**Au niveau des entreprises,** les NTICS s'avèrent être :

- un puissant outil de communication interne dans l'entreprise et externe avec l'environnement de l'entreprise.
- un outil d'information permettant entre autres la gestion de systèmes d'information décentralisés tel que par exemple une comptabilité d'une succursale tenue en relation avec la comptabilité centrale du Siège.
- un outil de productivité qui permet, par la sous-traitance entre autres, d'abaisser les coûts de personnel de l'entreprise tout en élevant la qualité des produits.
- un outil souple de vente rapide, sans intermédiaires, par le biais du commerce électronique.

**Au niveau de l'Administration,** les NTIC offrent également à l'Administration des possibilités énormes d'amélioration de la mise à disposition de services à la population, qu'il s'agisse des entreprises, des ménages ou de

l'économie considérée dans sa globalité. Ainsi, les NTIC constituent pour l'Administration :

- un **outil de bonne gouvernance** qui permet de garantir la transparence en évitant les transactions avec un responsable enfermé dans un bureau et un utilisateur souvent soumis à des pratiques de corruption
- un **outil de rapprochement de l'Administration** avec les usagers, permettant ainsi de baisser les coûts de transaction en Administration et utilisateurs. Tel est le cas par exemple, de la télémédecine qui permet la couverture d'une large population par un seul expert
- un **outil de décision** permettant de faire des prévisions en utilisant les bases de données statistiques nombreuses désormais accessibles via l'internet.

Ainsi appréhendées, les NTIC se révèlent être un véritable instrument d'amélioration de la productivité des Entreprises et des Administrations dont elles augmentent incontestablement la compétitivité, avec des effets induits tels que :

- le développement des investissements
- le développement des services de soutien
- la création de nouveaux emplois
- la croissance économique

En conclusion, il apparaît que les NTIC représentent un puissant instrument pour l'amélioration de la productivité des entreprises comme de leur environnement. Cependant, l'appropriation par les PME en général et africaines en particulier, de ces NTICS, soulève de nombreux défis qu'il importe de relever notamment : (i) le coût des équipements et du raccordement à l'INTERNET ; (ii) l'état d'analphabétisme et de pauvreté généralisée des utilisateurs potentiels en Afrique.

En conclusion, les participants ont retenu que l'important dans l'approche du thème est de savoir qu'il ne s'agit pas pour les pays africains, de rattraper un quelconque retard mais plutôt de saisir les nombreuses opportunités offertes par les NTIC notamment en termes de création de nouveaux métiers dits métiers émergents dans lesquels les PME africaines peuvent trouver des occasions de développement et de diversification de leurs activités. Pour y arriver, les participants ont estimé que la promotion et la sensibilisation des différents acteurs privés comme publics, est un élément primordial et déterminant.

## **b- Commerce électronique : enjeux et perspectives pour l'Afrique**

Dans cette deuxième partie de la communication, le conférencier a commencé par camper le contexte actuel des relations d'échanges entre les pays caractérisés par une globalisation généralisée de l'économie. Ce contexte est selon le conférencier, marqué par :



- la mondialisation se traduisant par la libéralisation des échanges, le désengagement de l'Etat, l'élimination des barrières non tarifaires et la baisse substantielle des droits de douane ;
- la déréglementation ayant conduit entre autres au démantèlement des monopoles d'Etat et à l'ouverture des marchés nationaux à la concurrence étrangère ;
- la construction de marchés communs avec une administration simplifiée et une fiscalité de porte presque nulle (Union Européenne, ACENA, UEMOA, ....etc.) et l'harmonisation des droits des affaires sur ces marchés ;
- Une révolution technologique marquée par le développement fulgurant de l'informatique et des télécommunications mais surtout par la combinaison de ces deux outils en un produit nouveau : les NTIC ou télématique dont l'efficacité est prouvée par son omniprésence à l'échelle mondiale ;
- Une révolution culturelle se traduisant par le transfert de la création de richesse du facteur traditionnel qu'étant la terre au facteur qu'est le savoir. Ainsi est on passé d'une culture de la connaissance et du diplôme à une culture pratique et pragmatique du savoir et du (exemple de la certification par Microsoft).

Après cette introduction, le conférencier a noté que le mariage de l'informatique et de la communication trouve de nos jours son expression la plus élaborée dans ce qu'il est convenu d'appeler la toile ou plus communément **l'INTERNET**.

Ensuite le conférencier a abordé le cœur du sujet, à savoir le commerce électronique dont il a abordé les diverses formes :

- d'entreprise à entreprise : Business to Business
- de l'entreprise au consommateur
- de l'entreprise à l'Etat
- de l'Etat au consommateur.

Le conférencier a ensuite décrit brièvement les métiers offerts par le WEB, les types de navigateurs disponibles pour explorer le WEB et les principaux services offerts par le WEB, lesquels catalogues en ligne, services en ligne (on-line) et services hors-ligne (off-line). S'agissant plus spécifiquement du commerce électronique (E. Commerce en anglais), le conférencier a souligné les gains que cette formule d'échange présente pour l'acheteur comme pour le vendeur. Ainsi l'acheteur a : (i) un large choix d produits sans perte de temps, (ii) une économie en déplacement et (iii) un processus simplifié (pas de marchandages). Le vendeur a : (i) une réduction de ses charges de distribution, (ii) un ciblage plus fin de la

clientèle, (iii) un allègement de la gestion des ventes et (iv) des économies d'échelle dues à un plus grand volume de vente.

Les nouvelles opportunités offertes par le Commerce électronique sont nombreuses parmi lesquels le conférencier a cité :

- Services on-line : Téléachat, Téléréservation, Téléenseignement, Télémédecine, Télébanque, Téléinformation
- Services off-line : Télétranscription, Téléédition (Ile Maurice en particulier), Télétraduction, Télécomptabilité, Télédéveloppement (cas de l'Inde en particulier)

### **c- Perspectives du E. Commerce**

Elles sont énormes comme en témoigne le développement fulgurant de l'INTERNET lui-même. Ainsi, d'une population de 1,3 millions en 1993, le nombre d'internautes est passé à 43,2 millions en 1995 et doit atteindre le milliard en 2005. Malgré cette croissance prodigieuse, le E. Commerce connaît des freins en Afrique, ayant pour cause entre autres du coût élevé des équipements et de l'état de pauvreté et d'analphabétisme des populations. A cela s'ajoutent d'autres obstacles tels que l'insuffisante sécurité d'utilisation de l'INTERNET (transactions non protégées) et une réglementation fiscale encore inadaptée aux spécificités du E. Commerce.

### **C Sous-thème 3 : Utilisation des TIC dans le commerce global**

par Ms Joanna SCHOUTEN, Peoplink.

La conférencière a d'abord fait une présentation technique du produit CATGEN qui est un logiciel générateur de catalogue pour aider les vendeurs à commercialiser leurs produits. Peoplink fait du E. commerce lui-même et aide aussi ses partenaires à commercialiser leurs propres produits à travers le WEB. Après cette présentation technique, la conférencière a fait une démonstration pratique de l'utilisation du logiciel CAT-GEN. La séance s'est achevée sur des questions posées par les participants auxquels la conférencière a fourni des réponses d'éclaircissement.

### **D. Présentation de l'ARCEDEM par M. Oyola, Nigéria**

L'ARCEDEM fabrique des machines pour la transformation des produits locaux. Elle reçoit un appui technique et financier de la part d'institutions des Nations Unies telles que la CEA et l'UNICEF. Elle fournit également des pièces détachées et des services de maintenance pour faire face aux problèmes de disponibilité des pièces de rechange et au coût prohibitif de l'expertise étrangère.

### **E. Présentation du Réseau Africain d'Appui à la Micro et Petite Entreprise – RAMPE.** par M. Sylvanus Traoré du Burkina Faso

Ce Réseau poursuit entre autres objectifs, de constituer un cadre d'échanges d'expériences sur l'appui aux PME notamment dans les domaines suivants :

- problèmes d'accès aux ressources longues destinées à l'investissement ;
- outils adéquats de conseils aux PME ;
- indicateurs d'évaluation pertinents ;
- cadre institutionnel pour la création de structures de financement des PME ;
- possibilités de financement offerte aux PME par les institutions financières régionales.

### **F. Présentation de M. Christophe Aguessy, Représentant Résident de la BOAD au Sénégal.**

En introduction, M. Aguessy note qu'à son avis, le problème du financement des PME n'a pas encore à ce jour trouvé d'approche réelle et satisfaisante. La BOAD finance de deux manières : (i) financement direct à l'emprunteur et (ii) financement par ligne de financement logée dans une institution-relais

La BOAD couvre 50 % du montant du projet, au taux actuel, au taux actuel de 9% à 11%, sur 12 ans dont 3 ans de différé. Le capital risque est fourni par CAURIS Investissement. Le fonds de garantie et de partage des risques des banques qui financent les PME est assuré par le fonds GARI.

### **G. Sous-thème 4 : Perspectives de marché : possibilités offertes par la Loi Américaine sur la Croissance et les Opportunités en Afrique (AGOA)** par Monsieur Mahammed DIONNE, Directeur de l'Industrie du Sénégal.

Le conférencier a fait la genèse de l'AGOA communément appelé « Initiative Clinton », promulgué le 18 mai 2001 et expirant le 30 septembre 2008. L'AGOA vise principalement à promouvoir le commerce entre l'Afrique et les Etats-Unis par une exonération totale des droits de douane et sans restriction quantitative des produits admissibles, dont une large part revient au secteur textile-habillement. Des critères d'admissibilité sont également fixés pour les pays et concernent aussi bien les efforts consentis dans le domaine économique que politique parce que l'AGOA étant tout d'abord un instrument de dialogue politique.

Pour aider les pays africains à mieux faire face à ce défi, des mesures d'accompagnement sont prises à travers les structures comme l'OPIIC (Overseas Private Investment Corporation) et EXIMBANK (Banque Import et Export des Etats Unis) pour inciter les exportateurs et les investisseurs américains à entreprendre des projets en Afrique subsaharienne.

En conclusion, l'attention est attirée sur les défis à relever notamment en terme de nécessité d'une mise en niveau technique des PME africaines pour renforcer leur capacité de production et la qualité de leurs produits.

Les discussions qui ont suivi la communication ont fait ressortir :

- la faiblesse de la capacité de production des PME africaines
- l'état de vétusté avancée de l'outil de production nécessitant sa modernisation ;
- les infrastructures déficientes ;
- la nécessité de cibler des produits et des marchés spécifiques, en d'autres terme de trouver une « NICHE » pour les PME africaines.

### **G. travaux d'atelier**

Deux groupes ont été constitués pour examiner en détail les documents techniques et faire des recommandations concrètes en vue de renforcer la compétitivité des PME africaines sur les marchés régionaux et internationaux.

## **VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS ISSUES DES DEUX GROUPES**

### **I. Environnement Institutionnel (Politique et Réglementaire)**

#### **a) Contraintes**

- Forte pression fiscale
- Absence de transparence dans les rapports entre État et partenaires des PME
- Mauvais fonctionnement de l'appareil judiciaire ;
- changement trop fréquent d'orientation politique ;
- mauvais fonctionnement des structures d'accompagnement.
- Accès à la propriété
- Les produits de PME ne sont pas protégés au regard de la propriété intellectuelle

#### **b) Recommandations**

- Renforcement du dialogue entre État et secteur privé
- Application effective des textes réglementaires adaptés de façon consensuelle
- Assainissement de l'appareil judiciaire
- Simplification des procédures administratives
- Assainissement du secteur de l'accompagnement de la PME
- Des mécanismes de suivi de l'application effective des recommandations doivent être mis en place
- La complexité des procédures administratives concernant l'acquisition de terrains devrait être simplifiée

- L'instabilité politique rend toute prévision à long terme hasardeuse. Les politiques proposées devraient être plus stables et plus prévisibles
- les mesures devraient être prises pour améliorer l'efficacité et l'efficience des institutions d'appui aux PME
- Les gouvernements devraient en relation avec les organisations internationales concernées s'assurer que les PME ont la protection nécessaire pour leurs produits

## **2. Financement**

### **a) Contraintes**

- Mécanismes de financement inadaptés
- Taux élevés
- Absence de garantie pour contracter des emprunts
- Faiblesse des fonds propres

### **b) Recommandations**

- Création de sociétés de leasing
- Création, par des privées et l'Etat de structures de financement de la PME prêtant à des taux concessionnels ;
- Prise de participation par l'État dans le capital des PME (capitaux à risque)
- Création de fonds de garantie
- Renforcement des capacités des sociétés de micro finance
- Revision de la réglementation bancaire pour prendre en compte la contrainte des taux
- Aménagement de conditions particulières d'accès au crédit au profit des femmes
- Mise en place d'un fonds d'appui institutionnel
- Renforcement des capacités manageriales un chef d'entreprise
- appuyer les PME dans la présentation de dossiers bancaibles et de plans d'affaires acceptables par les banquiers,
- améliorer les capacités de gestion des dirigeants de PME
- L'information sur les opportunités de financement disponibles au niveau local comme au niveau régional. Ces informations devraient être compilées et mises à la disposition des PME
- Fournir des financements à long terme aux PME
- Les institutions financières devraient être encouragées à prendre en compte des garanties autres que les garanties classiques mobilières et immobilières. Ainsi, la caution d'un organisme associatif de PME devrait être acceptée comme garantie et les services de financements non bancaires comme les tontines ou Isusu, devraient être modernisées et renforcés pour servir d'alternatives de financement pour les PME.
- Des pages d'accueil devraient être développées sur le Web de pays ayant un marché financier à l'effet d'attirer des capitaux pour les PME africaines.

### 3. Infrastructures

#### a) Contraintes

- Disponibilité irrégulière des facteurs de production (téléphone, électricité, eau, zone viabilisée et transport)
- Coût relativement élevé des facteurs
- Difficiles accès à la propriété foncière
- Coût relativement élevé des équipements
- Non disponibilité de certains équipements

#### b) Recommandations

- Développer le partenariat entre État et secteur privé pour réaliser les infrastructures (ex. ZAD de la CCIA)
- Inciter les États à réduire les taxes sur les équipements productifs des PME.
- Encourager la viabilisation de zones destinées à la réalisation des projets

### 4. Ressources Humaines

#### a) Contraintes

- Manque de formation générale, technique et entrepreneuriale .
- Manque de maîtrise des connaissances sur les techniques d'exportation et les caractéristiques des marchés d'exportation ;
- Insuffisance de la formation technique et professionnelle pratique.

#### b) Recommandations

- Fournir des services de formation dans les techniques de gestion : comptabilité, marketing, stratégie, planification, droit, normes de qualité, technologies récentes.
- Inculquer un esprit et une culture d'entrepreneur dès le plus bas niveau d'enseignement et jusqu'à l'université.
- Encourager le développement d'instituts de formation technique et la professionnalisation de l'enseignement supérieur (Instituts Universitaires Professionnalisés);
- Encourager le transfert de techniques et de technologies de la part des sociétés multinationales sous-traitant avec les PME africaines.
- Encourager et promouvoir la formation dans les techniques d'exportation.
- Envisager un mécanisme d'amélioration continue des compétences des dirigeants de PME
- Fournir des incitations telles que le remboursement de coût ou des abattements pour encourager les PME à prendre une part plus active dans les programmes de formation à leur intention.
- Créer une taxe professionnelle là où elle n'existe pas pour mobiliser des ressources de manière continue et s'assurer que les taxes professionnelles

- collectées sont utilisées à bon escient
- Tenir des rencontres périodiques des entrepreneurs et professionnels du secteur des PME pour les informer et les former sur des sujets d'intérêt pour leur secteur respectif d'intervention
- 

## 5. Aspects Techniques

### a) Contraintes

Les PME africaines rencontrent de nombreuses contraintes sur le plan technique et technologique, dont:

- **L'obsolescence technologique** aggravée par une pénurie de pièces de rechange se traduisant par une production de qualité inférieure à des coûts élevés dus à la forte consommation d'énergie et aux frais de maintenance élevés. Ainsi, l'appareil de production ne permet pas de respecter les normes de protection et préservation de l'environnement ni les normes de travail (sécurité, hygiène, etc...)
- **Faiblesse de la capacité de production existante** en face d'une demande à l'exportation très forte, pouvant représenter par exemple, pour une seule commande, l'équivalent de toute la production annuelle d'une PME donnée
- **Absence d'une culture de la maintenance**, surtout préventive, accompagnée d'un manque de compétence technique dans l'entretien et la maintenance, amenant souvent à faire appel à une assistance technique étrangère coûteuse et pas toujours bien imprégnée des problèmes et réalités locales.
- **Manque d'information sur les technologies** les plus efficaces et les plus rentables et propres au plan environnemental
- **Ignorance des exigences des normes de production requises** par les acheteurs sur les marchés mondiaux.

### b). Recommandations

- Fournir la formation nécessaire pour la maîtrise des compétences techniques en matière de processus de production et de services de maintenance en adéquation avec les technologies les plus actuelles possibles.
- Créer des usines modèles servant de centres de formation pilotes assurant une formation pratique.

- Encourager l'émergence et la diffusion d'une culture de maintenance préventive.
- Encourager le développement de services d'appui technique aux PME y compris de petites unités de production de pièces de rechange pour les vieux équipements.
- Appuyer la mise en oeuvre de stratégies appropriées de mise à niveau des PME au niveau de l'entreprise (ajustements internes) comme au niveau de l'environnement externe (cadre réglementaire, juridique, fiscal, monétaire, service d'appui, etc...) pour lever les dysfonctionnements internes, d'ordre technique, commercial, financier et managerial et les blocages d'ordre institutionnel qui entravent la compétitivité des PME africaines.
- Promouvoir **une politique de qualité totale** couvrant l'environnement interne (personnel, production, gestion financière, administration, gestion des stocks, comme la chaîne de valeur externe en amont (fournisseurs : délais de livraison, qualité des matières livrées, etc...) et en aval (acheteurs : délais de livraison, qualité des produits, etc..)
- Promouvoir **une culture de la qualité** dans l'entreprise, en passant de l'inspection qualité opérée par un externe (Veritas, SGS..) au contrôle interne de la qualité au niveau du personnel de l'entreprise.
- ARCEDEM devrait mieux faire connaître ses activités aux PME pour que ces dernières puissent en tirer profit. ARCEDEM devrait être appuyé dans la cation d'un réseau de connections avec les PME et afin d'aider ces dernières dans la recherche de solutions à leurs problèmes d'ordre technique et technologique.
- Les États devraient, autant que possible, créer des établissements techniques communautaires, des ateliers et des usines modèles pour assurer la formation des travailleurs dans tous les domaines du processus de production

## 6. Marketing

### a) Contraintes

Le Marketing, malgré l'importance qui lui est largement reconnue, semble être relégué au second plan des préoccupations des PME africaines sont plutôt soucieuses de produire que de savoir pourquoi et pour qui produire. En particulier, peu de PME font des études de marché pour connaître les tendances, les goûts ou la mode influençant l'achat ou non (les mobiles d'achat) de leurs produits. Il est fondamental de savoir comment amener la production au consommateur-acheteur (canaux et modalités de conditionnement et de distribution), comment faire connaître sa production à l'acheteur ciblé (promotion, publicité) et à quel prix amener l'acheteur à acquérir les produits et services avant toute activité de production. Ne



connaissant pas ou n'utilisant pas les outils modernes du marketing, les entreprises PME africaines râtent les opportunités innombrables de faire connaître et acheter leurs produits.

Cette situation est aggravée, pour les PME africaines, par le fait que les consommateurs locaux ont un modèle d'achat où prédominent les produits importés, de luxe.

## **b) Recommandations**

Pour résoudre les problèmes ci-dessus, la réunion a recommandé de :

- Créer des centres de marketing et d'information qui collectent et disséminent l'information relative aux opportunités existantes sur les marchés domestiques et internationaux.
- Renforcer la capacité des institutions d'appui en services marketing et notamment celles fournissant des services d'études de marché.
- Promouvoir ou renforcer des services d'information sur les tendances des marchés et l'évolution des demandes sur les marchés des produits industriels.
- Mettre en place ou rendre plus opérationnelles des institutions assurant la veille marketing pour anticiper les évolutions des marchés (rôle habituellement joué par les chambres de commerce et les organismes de promotion).
- Assister les PME à améliorer leur savoir-faire en conditionnement et emballage.
- Aider les PME exportatrices à respecter les normes de qualité et à assister aux foires commerciales.
- Les PME africaines devraient apprendre de leurs homologues les meilleures pratiques en cours ailleurs dans le monde
- Les gouvernements devraient améliorer l'état des infrastructures dans leurs pays dans les secteurs des transports, de l'énergie, de l'eau et des télécommunications.
- Les gouvernements devraient permettre aux PME de participer aux appels d'offre publics
- Un effort marque devrait être fait pour renforcer les Trade Point à l'effet de faciliter la circulation des informations dans le domaine commercial.
- Les ambassades et représentations consulaires devraient être encouragées à appuyer les efforts des chambres de commerce et associations de PME

dans la collecte et la circulation de l'information sur les marchés d'exportation et les opportunités qui y peuvent s'ouvrir aux PME africaines.

## **7. Entrepreneuriat Feminin**

### **a) Contraintes**

- Les femmes interviennent surtout dans le secteur du commerce (import - export) avec une situation très variable d'un pays à l'autre
- Blocage du fait de l'héritage culturelle et de la pression sociale
- Faible niveau de formation des actrices (analphabétisme, formation technique insuffisantes)
- Difficultés d'accès aux ressources telles, la propriété de la terre et le financement.

### **b) Recommandations**

- Renforcer les structures de micro finance qui ont un portefeuille de client, à majorité féminine pour les aider les femmes à entrer dans le secteur formel
- Aider à l'application effective des différents codes de la famille
- Appliquer les réformes agraires qui garantissent un égal accès à la terre

## **8. Les Nouvelles Techniques de l' Information et de la Communication**

### **a) Contraintes**

- Faible libéralisation du secteur
- Coût relativement élevé des équipements
- Faible niveau de formation des acteurs des PME
- Sous utilisation des capacités offertes par les TIC
- Faiblesse des infrastructures de télécommunication

### **c) Recommandations**

- Véritable libéralisation du secteur par la suppression des monopoles de fait
- Baisse sinon suppression des taxes sur les équipements
- Formation à la base (introduction de l'informatique comme enseignement de base)
- Sensibiliser les acteurs à l'utilisation des TIC.

## **9. Politiques d'appui et d'incitation à l'utilisation des NTIC**

## a) Contraintes

Du fait de leurs nombreux problèmes d'une brûlante acuité, les PME africaines ne semblent pas accorder la priorité à l'usage des NTIC dont le coût des équipements comme celui de l'utilisation régulière semblent également les décourager. La situation est, dans ce domaine, encore plus pénalisante pour les femmes entrepreneurs auxquelles il faudra fournir une assistance plus consistante. Pour certains, le rejet de l'utilisation des NTIC peut aussi relever de l'ignorance et de la crainte en face d'une technologie relativement nouvelle.

## b) Recommandations

Les actions suivantes peuvent être menées :

- Sensibiliser les PME sur les bénéfices potentiels qu'elles pourraient tirer de l'utilisation d'un instrument de productivité comme les NTIC.
- Former les éventuels utilisateurs pour dissiper la crainte éprouvée devant une technologie non encore connue, source d'inconfort parce que non maîtrisée.
- Promouvoir l'introduction des NTICS dans la PME par le biais de modalités peu coûteuses comme les cybercafés et les télécentres
- Procéder à des séances de vulgarisation et de sensibilisation sur les avantages des NTICS notamment auprès des PME des régions
- Promouvoir le développement d'une culture informatique au niveau de la PME.
- Réduire les coûts d'accès pour tous, hommes et femmes
- Assurer la promotion des NTIC aussi bien pour les populations urbaines que rurales
- Aider les PME à acquérir à des coûts supportables les équipements matériels et logiciels notamment par la suppression des taxes sur ces équipements où, si cela s'avère moins cher, favoriser l'implantation des usines d'assemblage au niveau des pays africains
- Promouvoir la création d'entreprises basées sur les opportunités offertes par les NTIC
- Assister financièrement (subvention) l'acquisition de la maîtrise des outils des NTIC par les utilisateurs
- Mener des campagnes de sensibilisation afin de démocratiser et de vulgariser l'utilisation des NTIC

- Là où l'électrification fait encore défaut, utiliser les batteries ou l'énergie solaire.
- Installer des centres d'accès aux NTIC au sein des organismes de tutelle des PME tels que les Associations de PME, et les centre de Promotion des Exportations.

## **10. Rôle de la CEA et autres partenaires**

Les institutions des Nations Unies dont la CEA peuvent favoriser la compétitivité au travers d'actions concrètes dont :

- Entreprendre des études diagnostiques à l'effet d'identifier les obstacles et goulots d'étranglement et formuler des stratégies d'action pour les lever
- Aider les PME à adopter une vision pro-active d'anticipation des problèmes et des solutions à y apporter et développer la capacité des PME à être sensibles aux problèmes environnementaux
- Amener et appuyer les Gouvernements à mettre en place des politiques, des cadres réglementaires et des infrastructures aptes à soutenir le développement des PME
- Renforcer les capacités des Trades Points
- Aider à la création des sites d'accueil sur le NET pour favoriser la diffusion des informations sur les PME africaines et sur les possibilités financières d'appui à l'exportation de biens et services
- Encourager et faciliter la création d'Associations de PME pour permettre aux PME de devenir des partenaires forts en face des Gouvernements et pour les permettre de disposer d'instruments d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques avec les PME/association de PME des autres régions du monde
- Identifier des zones d'activités où les PME africaines pourraient disposer d'avantages comparatifs sur les marchés mondiaux
- Élaborer des mesures de réduction des coûts d'accès et d'obtention de l'information et promouvoir les interrelations avec d'autres PME dans la région africaine et en dehors de la région
- Promouvoir les alliances stratégiques entre PME et partenaires actuels pour leur permettre d'atteindre une masse critique sur les marchés d'exportation

## **VII. CEREMONIE DE CLOTURE**

Les conclusions et recommandations ci-dessus ont été lues en plénière et ont été adoptées par l'ensemble des participants par acclamation. Une motion de

félicitations a été ensuite adressée aux organisateurs de l'atelier par les participants et le représentant de la CEA a chaleureusement remercié à la fois le Ministre de l'Artisanat et de l'Industrie et Le Directeur de l'IDEP et leurs personnels respectifs pour la qualité et la générosité de leur contribution au succès de cet atelier.

L'atelier a ensuite été clôturé par M. le Directeur de cabinet de M. le Ministre de l'Artisanat et de l'Industrie .

## **VIII. CONCLUSION GENERALE**

L'atelier sur la "Compétitivité des PME africaines : un cadre stratégique pour des services d'appui", tenu à Dakar du 01 au 04 octobre 2001, a permis de mettre en exergue les inter-relations qui existent entre les aspects politiques, réglementaires et les aspects plutôt pratiques comme les capacités technologiques, le marketing, les infrastructures, l'utilisation des "TIC", et les ressources humaines pour promouvoir les PME.

Les exposés et discussions sur ces différents aspects ont permis de dégager des pistes intéressantes concourant à l'amélioration de la compétitivité des PME africaines. En outre, même s'il revient, aux Etats de jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de la compétitivité des PME africaines, il est important que le secteur privé, les organisations patronales, ainsi que la CEA et autres partenaires au développement s'inscrivent dans cette dynamique.

Les participants ont, à l'unanimité souhaité que cet atelier ne soit pas un atelier de plus. Cela dépendra du suivi et des initiatives qui seront prises par les uns et les autres par rapport aux échanges d'information, la capitalisation d'expériences et le développement de réseaux, collaborations et de partenariats entre les acteurs du développement./.