



Commission économique pour l'Afrique

**RENFORCER  
LA COMPÉTITIVITÉ  
DES PETITES  
ET MOYENNES  
ENTREPRISES  
AFRICAINES**

**UN CADRE STRATÉGIQUE D'APPUI INSTITUTIONNEL**



**Commission économique pour l'Afrique**

ECA/DMD/PSD/TP/00/04

**RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ DES PETITES  
ET MOYENNES ENTREPRISES AFRICAINES :  
UN CADRE STRATÉGIQUE D'APPUI  
INSTITUTIONNEL**



# I. Introduction

1. Une question essentielle pour l'avenir économique de l'Afrique est de savoir si et comment les entreprises locales profitent de la libéralisation et de la mondialisation des marchés de produits. Les entreprises sont, pour la plupart des petites et moyennes entreprises et leurs problèmes sont de deux sortes : d'abord, d'accès, ont-elles les moyens de produire pour les marchés régionaux et mondiaux ou sont-elles exclues du processus ; ensuite, **de modernisation**, leur inclusion dans le processus leur permet-elle de se moderniser ou plutôt mène-t-elle à une détérioration ? Dans le présent rapport est examiné le cadre institutionnel dans lequel les PME africaines s'efforcent d'être concurrentielles : comment les aide-t-il à pénétrer des marchés éloignés et à se moderniser, ou bien les empêche-t-il de progresser ? Quels changements sont nécessaires? Quelles sont les bonnes pratiques dont les responsables peuvent s'inspirer? Quelles sont les actions prioritaires? Il n'est pas facile de répondre à ces questions. Les problèmes sont multiples, bien que de nets progrès aient été enregistrés dans certains pays. Tout en reconnaissant la diversité des expériences en Afrique, ce rapport tente de répondre aux questions posées plus hautes et de définir un cadre stratégique pour l'appui aux PME africaines.

2. Les contraintes qui se posent aux PME sont examinées, les bonnes pratiques sont répertoriées et des actions prioritaires recommandées. Les domaines suivants sont examinés:

- *Les réglementations et les politiques* : sont-elles favorables ou défavorables?
- *L'infrastructure* : dans quels domaines fait-elle défaut ?
- *L'accès au financement* : les PME en bénéficient-elles ?
- *Les services d'appui* à la technologie, à la formation des compétences et à la commercialisation : dans quels secteurs et comment faut-il les renforcer ?

3. Le rapport est ainsi structuré :

- Récapitulation des principales leçons tirées de l'expérience au niveau international.
- Présentation des points forts et des points faibles dans 13 pays africains.
- Illustration de bonnes et mauvaises pratiques.

4. L'analyse est multisectionnelle mais porte surtout sur les bons et mauvais résultats obtenus en ce qui concerne les services d'appui aux PME.

5. Cette question est abordée dans les Sections 4 à 7. Un aperçu général du développement industriel en Afrique est donné à la Section 2 qui met l'accent sur l'évolution des marchés d'exportation et identifie certains des facteurs fondamentaux qui expliquent la faiblesse des réponses face aux défis nouveaux. La Section 3 présente un cadre analytique pour analyser et promouvoir le développement des petites entreprises. Dans la Section 8, sont récapitulées les principales conclusions découlant de l'analyse des contraintes et expériences avant que soient examinées les moyens pour les responsables et professionnels africains de définir les actions à entreprendre en priorité.

6. Pour l'élaboration de ce rapport, des fonctionnaires de la Division de la gestion du développement de la Commission économique pour l'Afrique ont effectué des missions sur le terrain dans les 13 pays africains énumérés ci-après et des consultants locaux ont aussi fourni des services.

- Maroc et Sénégal par Mme Awa Fall, ECA.
- Maurice, Namibie et Afrique du Sud par M. Asmelash Beyene, CEA.
- Ethiopie et Ouganda par M. K. Mwangi, CEA.
- Côte d'Ivoire et Kenya par M. Barry Ibrahima, CEA.
- Cameroun, Gabon par M. Pierre Demba, CEA.
- Nigeria par M. Inyang E. Inyang, consultant local.
- Tunisie par M. Mounir Zalila, consultant local.

7. Bien que les conclusions des divers rapports soient mentionnées de façon sommaire ou sélective, elles ont été essentielles pour la préparation du présent rapport.

## II. Un aperçu du développement industriel en Afrique

8. L'évolution de la concurrence au niveau mondial au cours des deux décennies est examinée et les facteurs qui expliquent pourquoi l'Afrique ne s'est pas aussi bien comportée que d'autres pays en développement dans cette nouvelle situation, sont identifiés.

### A. L'évolution des marchés d'exportation

9. Pour la plupart des entreprises industrielles des pays en développement, les années 90 se distinguent des décennies précédentes sur deux plans : la concurrence est plus vive et fait entrer en jeu beaucoup plus de facteurs. Si le prix demeure important, la qualité, la rapidité et la souplesse comptent plus qu'avant. La libéralisation et la mondialisation ne laissent aux entreprises qu'un choix, il leur faut faire face à ces pressions.

10. Comparés aux entreprises des pays développés, les producteurs des pays en développement ont un avantage à savoir, des coûts salariaux moins élevés. De fait, c'est ce qui leur a permis, au cours des années 70 et 80, de grignoter des parts de marchés aux producteurs des pays développés, notamment dans des secteurs à forte intensité de main-d'œuvre tels que les vêtements, les chaussures ou les jouets. La situation a changé dans les années 90. Des pays ayant des coûts salariaux encore plus faibles, la Chine notamment, ont pénétré les marchés mondiaux. Les acheteurs mondiaux parallèlement mettaient l'accent sur une meilleure qualité, une plus grande rapidité à répondre à la demande. Bon nombre de producteurs des pays en développement ont estimé qu'on leur demandait de « produire à des prix du tiers-monde en appliquant des normes du Premier monde ». Cela résume le défi qu'un nombre accru d'entreprises des pays en développement ont à relever, qu'elles concurrencent les importations ou **qu'elles** exportent.

11. Certains pays d'Amérique latine et d'Asie ont pu relever le défi, les pays africains **n'ont pas pu le faire**, à l'exception de quelques-uns. C'est ce qu'on expliquera plus loin. Le but, dans cette analyse étaient d'examiner les exportations de la région vers des marchés de la région et du monde mais par manque de données, on ne s'est intéressé qu'aux marchés mondiaux. Une analyse détaillée des exportations régionales aurait été d'une grande utilité pour les PME africaines ; en effet les exportations vers les voisins demandent moins en termes de qualité, rapidité de la réponse et volume. Elles sont donc pour beaucoup de PME un moyen approprié pour « apprendre en exportant ». On ne fait pas de distinction, cependant, dans le présent rapport, s'agissant de la politique et des services d'appui pour les PME, entre les différentes destinations des exportations du fait qu'il y a des différences quant au degré et non en principe.

12. Il importe de bien comprendre à la fois les tendances macro-économiques et l'analyse au niveau de l'entreprise si l'on veut présenter des recommandations réalistes pouvant aider les PME à compétir sur les marchés de la région et du monde. On présentera, dans cette section une brève analyse des facteurs qui ont déterminé la performance économique des entreprises africaines au cours de la dernière décennie.

Des indicateurs macro-économiques sont utilisés pour comparer le développement industriel de la région avec celui d'autres régions en développement (à savoir l'Amérique latine, l'Asie de l'Est, l'Asie du Sud, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord). On essaie d'expliquer les résultats relativement faibles de l'Afrique dans le domaine des exportations par référence aux principaux déterminants du développement industriel, en particulier la mise en valeur des ressources humaines et l'effort technologique. Cet aperçu permet de planter le décor pour le développement des PME en Afrique, thème essentiel du reste du rapport.

13. Cette section s'inspire essentiellement des travaux de recherche récents sur la compétitivité des exportations, les types de réussites industrielles et les stratégies des gouvernements (Lall 2000 ; Lall, Albaladejo et Aldaz-Carrol 2000) et s'appuie sur des données de différentes sources : Comtrade **des Nations Unies** pour les exportations, l'Annuaire statistique de l'UNESCO concernant les ressources humaines et les dépenses de RD et le Rapport de la CNUCED sur l'investissement dans le monde. Certaines données ont été établies d'après des calculs effectués spécifiquement pour le rapport.

## **B. Performance sur le plan des exportations**

14. Ce rapport traite des mesures visant à aider les PME à être compétitives sur les marchés de la région et sur les marchés mondiaux et la présente section passe en revue les résultats de l'Afrique sur le plan des exportations. Dans un monde qui se libéralise, de bons résultats dans le domaine des exportations sont une bonne indication de compétitivité industrielle. Ils dénotent la capacité des pays de compétir au niveau international, d'obtenir des devises (surtout lorsque les marchés intérieurs sont exigus), de profiter des économies d'échelle et d'accéder à de nouvelles technologies. Les résultats sur le plan des exportations indiquent que le secteur industriel fait face efficacement à une concurrence plus directe et plus vive, du fait de la libéralisation du commerce et de la baisse des coûts de transport.

15. Il est de plus en plus reconnu que la technologie joue un rôle important dans la structure des échanges non seulement des pays développés mais aussi des pays en développement (voir Fagerber 1996 et Lall 2000). Lall (2000) classe les exportations d'après leur contenu technologique. Concernant les exportations de produits manufacturés, il distingue entre les produits à base de ressources naturelles (RB) et les produits à faible contenu technologique (LT) qui sont considérés comme «des technologies faciles», les principaux moteurs de la compétitivité étant les ressources naturelles et les faibles salaires ; la technologie moyenne (MT) et les produits de haute technologie (HT) sont considérés comme des «technologies complexes» et exigent des qualifications plus poussées et une activité technologique intense<sup>1</sup>. La spécialisation d'un pays dans l'exportation d'un produit ou d'un autre peut refléter sa capacité à compétir au niveau international de manière durable. C'est ainsi que des pressions se sont exercées particulièrement sur les pays ayant un avantage comparatif sur le plan de l'intensité de main-d'œuvre et des secteurs à faible valeur ajoutée où les barrières à l'entrée sont peu élevées et les loyers industriels faciles à éroder. Ce semble être le cas de la plupart des pays en Afrique subsaharienne. En revanche, les pays spécialisés dans les exportations stimulées par les connaissances (à savoir les produits MT et HT)

---

<sup>1</sup> Pour un classement technologique complet des exportations, voir Lall, Albaladejo et Aldaz-Carroll (2000).

fondent leur compétitivité sur des loyers d'innovation plus élevés et plus durables, avec des frontières technologiques difficiles à atteindre par les nouveaux venus. Au niveau de la société, cette stratégie exige un effort technologique et un investissement dans le capital humain.

16. La spécialisation relative d'une région en matière d'exportation se révèle dans son « avantage comparatif révélé » (ACR). Le Tableau 1 donne les ACR (y compris les produits primaires pour les principales régions du monde en développement<sup>2</sup>.

**Tableau 1 : ACR régionaux des PMA en 1998, par catégories technologiques**

|                 | Primaire | A base de ressources | Faible technicité | Moyenne technicité | Haute technicité |
|-----------------|----------|----------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| Asie de l'Est   | 0,643    | 0,742                | 1,601             | 0,644              | 1,524            |
| Asie du Sud     | 1,453    | 1,216                | 3,18              | 0,301              | 0,178            |
| MENA            | 4,973    | 1,242                | 0,869             | 0,234              | 0,063            |
| Amérique latine | 2,305    | 1,232                | 0,806             | 0,799              | 0,647            |
| ASS             | 3,028    | 1,786                | 0,806             | 0,446              | 0,151            |
| ASS1            | 5,25     | 1,365                | 0,855             | 0,136              | 0,04             |

Source : Etabli d'après UN Comtrade, ACR calculés par Albaladejo (2000)

Note : MENA veut dire Moyen-Orient (Turquie incluse mais Israël exclu) et l'Afrique du Nord ASS signifie Afrique subsaharienne (Afrique du Sud incluse) ; ASS1 exclut l'Afrique du Sud.

17. Comme on peut le voir, l'avantage comparatif de l'Afrique (Afrique du Sud exclue, ASS1) sur le plan des exportations réside essentiellement dans les industries nécessitant des technologies simples, c'est-à-dire les produits primaires et ceux à base de ressources naturelles. Ce n'est point un bon signe de dynamisme industriel dans la mesure où un fort coefficient de technologie des exportations constitue manifestement un facteur puissant pour leur croissance. Prenant la période 1985-1998, les exportations mondiales de produits manufacturés ont augmenté à un rythme trois fois plus élevées que les exportations de produits primaires et chez les fabricants de ces produits, ce sont les exportations à base de ressources naturelles qui ont connu la progression la plus lente, les LT et les MT ont augmenté au même rythme et les HT ont progressé plus vite que les autres (Lall, 2000). L'Asie de l'Est et l'Amérique latine sont les régions les mieux placées dans le domaine des exportations de produits manufacturés, parmi les PMA du fait qu'elles ont un avantage comparatif dans les secteurs industriels les plus dynamiques et technologiquement avancés. En Afrique, il convient de reconnaître les performances relativement bonnes de certains pays, à savoir le Maroc, la Tunisie et Maurice avec des ACR supérieurs à la moyenne régionale dans l'industrie textile.

18. Le Tableau 2 indique les parts des régions dans les exportations des pays en développement, par catégories technologiques. Il montre une très forte concentration

<sup>2</sup> L'ACR, tel qu'établi ici se définit comme la part de marché d'un pays dans une catégorie technologique spécifique, corrigé par la part de marché mondial du pays dans le total des exportations de produits manufacturés.



des exportations, l'Asie de l'Est dominant toutes les catégories, y compris les secteurs (RB et LT) où la région n'a pas un avantage comparatif. L'Amérique latine suit assez loin derrière.

**Tableau 2 : Parts régionales des exportations de produits manufacturés des PMA en 1998 par catégories technologiques.**

|                 | Tous produits primaires | A base de ressources | Faible technicité | Moyenne technicité | Forte technicité |
|-----------------|-------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|------------------|
| Asie de l'Est   | 69,0                    | 47,5                 | 70,2              | 63,8               | 85,5             |
| Asie du Sud     | 3,8                     | 4,7                  | 8,5               | 1,8                | 0,6              |
| MENA            | 6,1                     | 15,0                 | 7,2               | 4,4                | 0,7              |
| Amérique latine | 19,3                    | 28,0                 | 12,6              | 28,1               | 12,9             |
| ASS             | 1,8                     | 4,8                  | 1,5               | 1,9                | 0,4              |
| ASS1            | 0,8                     | 1,4                  | 0,2               | 0,2                | 0,0              |

Source : Calculs établis d'après Comtrade des Nations Unies.

19. Bien que le point fort de l'Afrique subsaharienne dans les exportations de produits manufacturés soit les produits à base de ressources naturelles, sa part dans les exportations du monde en développement est faible et ne se compare qu'avec celle de l'Asie du Sud. De plus, sans l'Afrique du Sud (ASS1), la part de l'Afrique est très petite dans toutes les catégories technologiques, y compris les produits à base de ressources naturelles (RB).

### C. Ressources humaines

20. Il est largement reconnu que des investissements dans le capital humain sont nécessaires pour le développement des capacités industrielles des pays. La rapidité des changements technologiques, le développement des technologies d'information et la concurrence de plus en plus vive font que des compétences spécialisées sont plus que jamais nécessaires. Si par le passé, il suffisait simplement d'améliorer le système éducatif de base et d'encourager la formation en entreprise pour assurer un développement industriel général, la concurrence oblige aujourd'hui à mettre davantage l'accent sur la formation spécialisée de haut niveau pour répondre aux besoins de l'industrie.

21. Des données sur l'embauche sont souvent utilisées pour mesurer la base de capital humain des pays. Il est toutefois très difficile d'évaluer la formation des compétences au niveau national du fait que ces données font abstraction en général des différences qualitatives de l'éducation fournie et ignorent l'enseignement dispensé dans les entreprises. Ce sont néanmoins les seules données disponibles pour la comparaison et elles indiquent qu'il existe une base nationale pour l'acquisition des compétences. Le Tableau 3 montre le nombre total d'étudiants dans l'enseignement supérieur et leur part dans la population totale, par régions.

**Tableau 3 : Taux d'inscription dans le supérieur, par régime (1995)**

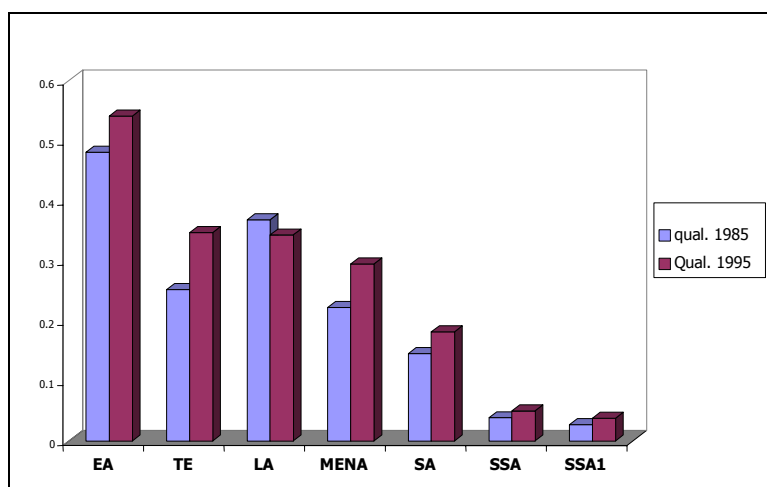
|                         | Etudiants  | % dans population |
|-------------------------|------------|-------------------|
| Asie de l'Est           | 8 570 300  | 2,80%             |
| Economies en transition | 2 025 800  | 1,95%             |
| Amérique latine         | 7 677 800  | 1,64%             |
| MENA                    | 4 571 900  | 1,26%             |
| Asie du Sud             | 6 545 800  | 0,54%             |
| Afrique subsaharienne   | 1 542 700  | 0,28%             |
| Pays en développement   | 35 345 800 | 0,82%             |

Source : Etabli d'après UNESCO (1997)

22. Comparée avec l'Afrique subsaharienne (incluant l'Afrique du Sud), l'Asie de l'Est a un taux d'inscription dans l'enseignement supérieur de 10%; le taux est de 2% pour le Moyen-Orient et les pays d'Afrique du Nord et 5% pour l'Asie du Sud. Il importe de noter que tous les pays en développement ont un taux qui est le triple de celui de l'Afrique subsaharienne.

23. Le présent rapport s'intéresse à la formation spécialisée de haut niveau, la figure 1 montre les taux d'inscription dans l'enseignement supérieur dans les disciplines techniques (comme la science, les mathématiques, l'informatique et les sciences de l'ingénieur) entre 1985 et 1995.

**Figure 1: Taux d'inscription dans l'enseignement supérieur, par régions (% population)**



Source: calcul basés sur les données de l'UNESCO (1997)

24. L'Asie de l'Est avait presque 0,6% de sa population suivant des études techniques supérieures en 1995, alors que dans d'autres régions, ce pourcentage n'atteignait pas 0,4%. Durant la période 1985-1995, le taux d'inscription dans l'enseignement technique supérieur a augmenté considérablement dans les économies en transition (0,09%), dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (0,07%) et dans les pays de l'Asie de l'Est (0,06%)<sup>3</sup>. Il convient de noter ici la base de qualifications nationale «saine» de certains pays d'Afrique du Nord, à savoir le Maroc et la Tunisie (avec 0,25 et 0,24% de la population inscrits dans des disciplines techniques au niveau universitaire). Par contre, en Afrique subsaharienne, ce taux n'était que de 0,25%, augmentant légèrement (de 0,01%) entre 1985 et 1995. Ici encore, l'exception est l'Afrique du Sud, avec 0,17% de la population suivant des études techniques. Le taux d'inscription dans les disciplines techniques est au Zimbabwe supérieur à la moyenne de la région mais inférieur à celui de l'Afrique du Sud et des pays de l'Afrique du Nord.

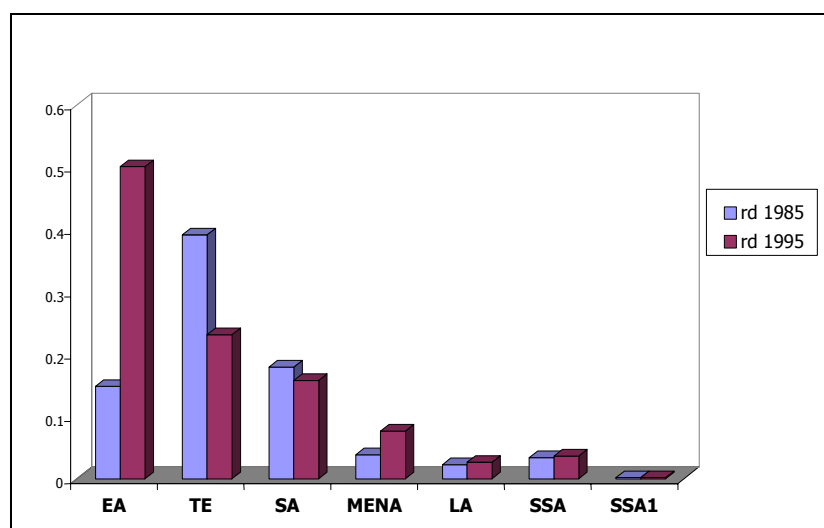
#### **D. L'effort technologique**

25. On peut dire que dans les PMA, l'effort technologique consiste en moins de RD que de travail technique et mécanique diffus pour l'apprentissage, l'adaptation et l'amélioration. Bien qu'il soit difficile à mesurer, son intensité et son efficacité est un déterminant important de la compétitivité industrielle. La RD pure est un indicateur empirique de l'effort technologique, et des données peuvent être obtenues pour de nombreux pays, dont beaucoup en Afrique. Dans le contexte des pays en développement, la RD devient nécessaire pour absorber les technologies et les adapter aux conditions locales. Une base de RD forte permet une diffusion meilleure et plus rapide de la technologie, facilite une utilisation plus grande et plus efficace des ressources locales, permet au secteur industriel d'être plus souple et de se diversifier et rend les économies locales plus attractives pour les STN.

<sup>3</sup> Il s'agit ici de taux de croissance annuels. C'est le pourcentage en 1995 moins le pourcentage en 1985.

26. Parmi tous les indicateurs de la RD, les dépenses consacrés à la RD dans les entreprises productives sont peut être le meilleur indicateur d'une RD *utile technologiquement*. La figure 2 donne les moyens régionaux de RD financée par des entreprises de production en tant que pourcentage du PNB en 1985 et 1995.

**Figure 2 : RD régionale financée par les entreprises de production (pourcentage du PNB)**



Source : Calculé d'après UNESCO (1997)

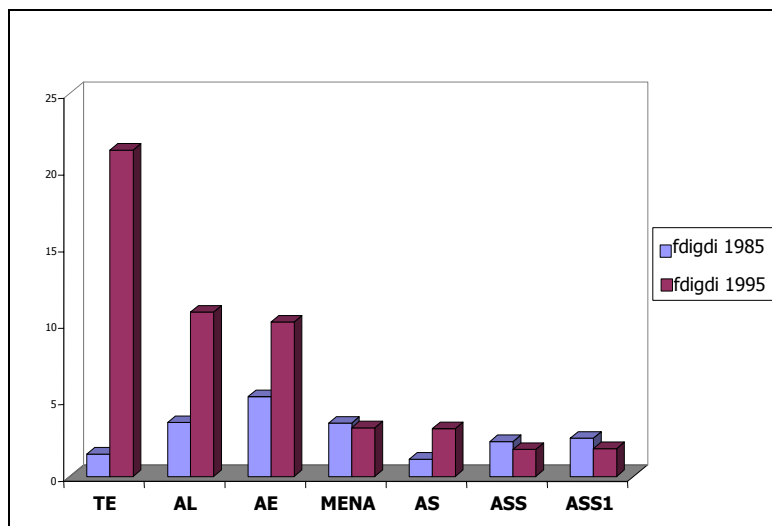
27. La RD financée par les entreprises de production en Asie de l'Est est 250 fois plus élevée que celle en Afrique Subsaharienne (Afrique du Sud exclue), 25 fois plus élevée qu'en Amérique latine, 7 fois plus élevée que dans les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord et seulement 2 fois plus élevée que dans les économies en transition. Le développement de la RD au sein de l'entreprise s'est surtout constaté entre 1985 et 1995 en Asie de l'Est (un accroissement de 0,36%) et dans les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) où l'accroissement a été de 0,04%. Il convient de noter que c'est la Tunisie qui consacre les dépenses les plus élevées à la RD financée par les entreprises de production (0,24% du PNB) en Afrique du Nord et ces dépenses sont plus élevées que celles de la Pologne, de la Turquie, du Brésil et de la Malaisie. Comme on peut le voir, il n'y a pratiquement pas de dépenses sur la RD en Afrique Subsaharienne et la situation ne s'est pas améliorée entre 1985-1995. Les exceptions sont l'Afrique du Sud avec une RD financée par l'entreprise de production représentant 0,38% de son PNB et Maurice où les dépenses sur la RD sont relativement faibles mais où il y a une intense activité en matière de RD.

## E. L'IDE vers la région

28. Bien que le présent rapport s'intéresse essentiellement aux PME africaines, il est cependant utile de passer en revue rapidement l'investissement étranger direct (IDE) du fait que la compétitivité industrielle dépend de plus en plus de l'activité des STN. Les STN représentent aujourd'hui plus des deux tiers du commerce mondial et leur part de

marché s'accroît continuellement en raison de la libéralisation des politiques commerciales et d'investissement (CNUCED 1997). L'accroissement des flux d'IDE dans le tiers monde a ouvert des possibilités pour les sociétés des pays en développement de participer dans l'économie mondiale. De plus en plus les STN du Nord cherchent à décentraliser les phases à forte intensité de main d'oeuvre dans le processus de production vers les PMA, en profitant de leur main d'oeuvre abondante et bon marché, tout en gardant les sites d'innovation et de recherche dans les pays où elles ont leur siège. Bien que beaucoup mettent en doute les avantages d'une stratégie dépendant de l'IDE, il est clair que cette nouvelle division internationale du travail aide certaines sociétés dans les PMA à exporter, considérant leurs faibles capacités internes. Cette stratégie ne signifie pas nécessairement qu'on néglige le perfectionnement des compétences et l'activité technologique locale. La figure 3 montre les moyennes régionales pour les flux d'IDE vers la région en tant que pourcentage de l'investissement local brut en 1985 et 1995.

**Figure 3 : Flux de FDI (% de l'IIB)**



Source; Calculé d'après CNUCED (1997)

29. La figure montre les différences en ce qui concerne la contribution des STN au développement industriel relatif. D'un côté, les économies en transition, l'Amérique latine et l'Asie de l'Est ont bénéficié considérablement des flux d'IDE au cours des dernières années, avec des pays comme la Hongrie, la Pologne, Singapour, la Malaisie et le Mexique étant fortement dépendant de l'IDE (plus de 15% de l'investissement intérieur brut). De l'autre, les STN sont faiblement présentes dans des pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, en Asie du Sud et en Afrique subsaharienne et dans le cas des premiers et des derniers, la tendance a été négative entre 1985 et 1995. Les exceptions en Afrique du Nord sont l'Egypte (7,2%), le Maroc (4,1%) et la Tunisie (6,1%). Il est important de noter que l'IDE en Afrique subsaharienne est allé essentiellement vers les économies pétrolières comme par exemple le Nigeria (50%).

30. Pourquoi les flux d'IDE sont ils relativement faibles en Afrique subsaharienne ? Beaucoup de raisons expliquent pourquoi les STN fuient certains pays, il y a par

exemple la mauvaise infrastructure ou la pénurie de main d'oeuvre qualifiée. Des facteurs particulièrement importants sont l'instabilité politique et la perturbation au niveau macro-économique (par exemple un taux de change très fluctuant et une économie inflationniste). Ces deux facteurs semblent militer contre l'investissement en Afrique. Le groupe du PRS publie le «**le Guide international des pays à risque**» qui rassemble les données mensuelles sur les facteurs de risque politiques, financiers et économiques. Les indicateurs de risque composite globale pour les régions sont indiqués au tableau 4.

**Tableau 4 : Indices de risque composite, 1998**

|                         | <b>Moyenne régionale</b> |
|-------------------------|--------------------------|
| Amérique latine         | 66,8                     |
| Asie de l'Est           | 71,1                     |
| Economies en transition | 71                       |
| MENA                    | 68,1                     |
| Asie du Sud             | 62,7                     |
| Afrique sub-saharienne  | 61,5                     |

Source : ICRG extrait de WD12000, calculé par Albaladejo 2000

Note importante : un score plus élevé indique un risque moindre

31. D'après ce tableau, l'Afrique subsaharienne était, en 1998, parmi toutes les régions en développement, la région la plus susceptible de troubles politiques et de risques économiques et financiers. La moyenne pour l'Asie du Sud est également faible, ce qui dénote à nouveau des indices élevés de risque économique et politique, qui ont peut être fait que la région n'a qu'une faible capacité d'attirer l'investissement étranger. Les indices de troubles politiques et de risque économique étaient cependant plus favorables pour certaines économies de l'Afrique subsaharienne et d'Afrique du Nord tels que l'Afrique du Sud, Maurice, la Tunisie, le Maroc et l'Egypte.

## Conclusion

32. Dans la première section, on a mis l'accent sur le caractère changeant de la concurrence mondiale et analysé les performances et capacités industriels de l'Afrique par rapport à celles d'autres régions en développement. Cette analyse montre les résultats relativement médiocres de la région dans son ensemble : l'avantage comparatif de l'Afrique réside dans le traitement des produits primaires et dans les secteurs à forte intensité de main d'oeuvre, mais la région ne représente qu'une part infime dans les exportations industrielles totales des pays en développement. Une attention particulière a été portée à faiblesse de la base pour la formation des compétences et les dépenses limitées des entreprises de production sur la RD.

33. Il y a cependant des exceptions. Une analyse au niveau des pays montre que l'Afrique comprend les économies les plus pauvres du monde et quelques-unes qui sont prometteuses. L'Afrique du Sud a une base de ressources aussi forte que celle du Brésil et plus forte que celle de la Hongrie, de la Malaisie ou de l'Egypte et la RD financée par les entreprises de production dépasse celle de la Nouvelle Zélande et de l'Espagne. La Tunisie et le Maroc ont des stratégies industrielles très encourageantes. Ces deux pays ont combiné les activités des STN avec l'investissement dans la formation des compétences (le taux d'inscription dans l'enseignement technique supérieure dépasse celui de la Malaisie, de l'Indonésie et de la Hongrie) en encourageant les activités de RD au sein de l'entreprise (spécialement dans le cas de la Tunisie). A Maurice, la RD menée dans les entreprises est similaire à celle de la Thaïlande et n'est pas très loin de celle du Mexique.

34. La présente section avait pour objet de décrire le contexte global dans lequel les PME opèrent en Afrique. Pour une analyse détaillée du développement des PME, il est nécessaire d'avoir un cadre qui décrit les déterminants micro au niveau de l'entreprise (extérieurs et intérieurs à l'entreprise). Ce cadre est présenté dans la prochaine section.

### **III. Cadre pour l'analyse et la promotion du développement des PME en Afrique**

35. Il n'est pas facile de comprendre le comportement des PME. Leur performance peut être entravée ou stimulée par un grand nombre de facteurs différents. Certains sont internes aux entreprises tandis que d'autres sont inhérents à l'environnement économique et social dans lequel les PME opèrent. Certains facteurs sont génériques à l'ensemble des PME alors que d'autres sont caractéristiques d'un secteur. Certains facteurs semblent avoir un impact plus immédiat sur la production de l'entreprise alors que d'autres ont un effet retard. Certains peuvent faire l'objet de l'intervention de l'Etat tandis que d'autres sont mieux abordés dans le cadre des circuits de marché.

36. Tous ces aspects ne peuvent être examinés comme il se doit dans le cadre du présent rapport. On y propose cependant un cadre stratégique qui décrit les principaux éléments, les niveaux d'analyse et les liens qui sont importants pour le développement des PME en Afrique. Etant donné que le présent rapport porte tout particulièrement sur les services d'appui pour l'amélioration des capacités technologiques et de commercialisation dans les PME africaines il est nécessaire d'ouvrir la «boîte noire» pour comprendre les différents préliminaires et les processus internes qui mènent à l'amélioration technologique et à la mise en place d'une capacité de commercialisation dans les sociétés. Les éléments internes et leurs liens avec les facteurs externes sont décrits à la figure 4.

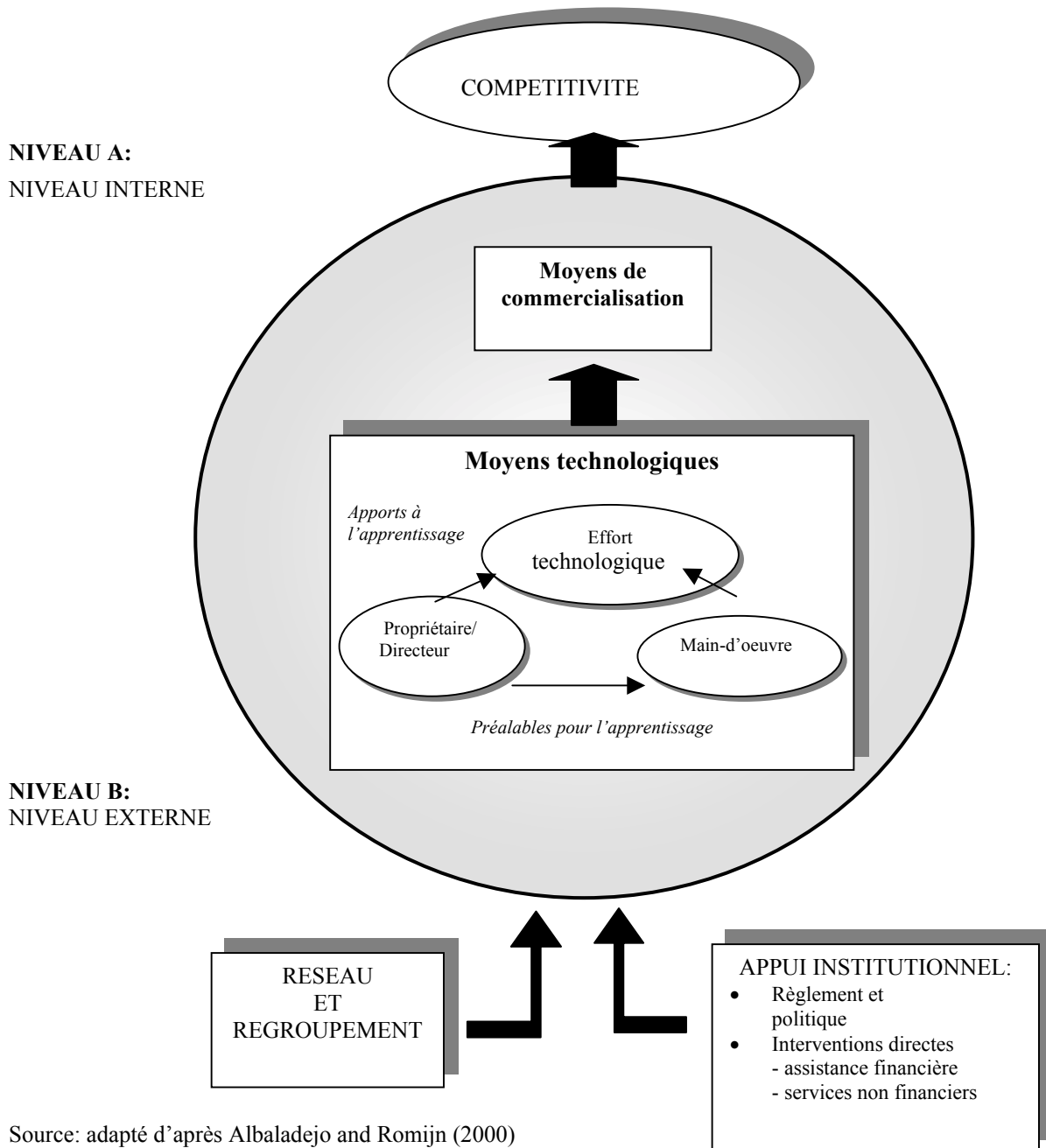
#### **Facteurs internes**

37. Le cadre distingue entre les facteurs internes et externes aux entreprises. Le grand cercle au centre de la figure montre les éléments fondamentaux et les processus internes susceptibles d'entraîner une augmentation de la production et plus d'innovations au sein des entreprises. Ces apports sont souvent appelés « capacités technologiques » et sont définis comme étant les connaissances, compétences et efforts requis pour que les sociétés introduisent un procédé autochtone de développement technologique. Cela peut se faire en accroissant l'efficacité des activités de production (moyens de production) grâce par exemple à des contrôles de la qualité, un échelonnement de la production et une maintenance préventive. Un outil technologique plus avancé qu'on peut introduire est d'apporter des améliorations importantes à des technologies établies ou d'en créer de nouvelles (capacités d'innovation).

38. Une telle acquisition de moyens ne peut être considérée comme allant de soi. Il faut souvent à cet effet déployer des efforts pour assimiler et modifier les technologies existantes en les adaptant aux conditions locales. C'est notamment le cas dans les pays en développement dans la mesure où les innovations majeures sont en grande partie opérées dans les pays avancés technologiquement. On suppose que les efforts faits pour entraîner un apprentissage technologique au sein de l'entreprise ne peuvent réussir qu'à deux conditions. D'abord le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle du fondateur/directeur et ensuite les qualifications et les conditions de travail (y compris les niveaux de rémunération, la sécurité de l'emploi, etc.) de la main-d'œuvre, le premier élément déterminant le second.



Figure 4. Cadre pour l'appui au développement des PME



Source: adapté d'après Albaladejo and Romijn (2000)

39. En fait la recherche effectuée en Tanzanie, en Ouganda et au Zimbabwe (Trulsson, 1999) montre que les PME les plus avancées sur le plan technologique, les plus productives et les plus compétitives sont celles dirigées par des entrepreneurs bien **formés** (ayant au moins le baccalauréat). Ils venaient de familles qui avaient compté des entrepreneurs et avaient eu un emploi avant de monter leur propre entreprise. Un autre facteur important était la familiarisation avec la scène internationale : de nombreux entrepreneurs avaient passé plus de 6 mois à l'étranger pour étudier ou pour

travailler pour des sociétés étrangères. Les entrepreneurs de ces sociétés performantes dans ces trois pays africains ont reconnu l'importance qu'il y a à créer de bons emplois pour les personnes qualifiées. Ils payaient des salaires plus élevés et consacraient à la formation plus de ressources que les autres sociétés. Le renouvellement de la main-d'œuvre était relativement plus faible. Cette étude montre clairement qu'il existe un lien positif entre les capacités technologiques internes, l'accroissement de la productivité et l'innovation, comme le montre le cadre analytique.

40. Des systèmes de commercialisation sont nécessaires pour mettre le produit à la disposition de l'acheteur et l'intéresser à ce produit. Il s'agit de mettre en place un circuit de commercialisation depuis l'usine **jusqu'au consommateur** (ventes directes ou intermédiaires), d'organiser la logistique (le mode et la rapidité du transport), la promotion (la publicité) et le service après-vente. Ces activités ont intéressé beaucoup moins les chercheurs et les responsables que ceux responsables de l'amélioration des produits et des techniques de production. Le peu d'intérêt porté à la commercialisation par le passé a fait maintenant place à une prise de conscience plus grande (Lall 1991, Humphrey et Schmitz 2000). Il est maintenant clairement reconnu que pénétrer des marchés éloignés, spécialement les marchés d'exportation est un élément discontinu. C'est ce qu'expriment clairement Roberts et Tybout (1995) qui suggèrent que les barrières les plus sérieuses à l'entrée sur les marchés d'exportation sont la baisse du coût de la collecte de l'information sur les marchés étrangers, la mise en place de circuits de commercialisation et la définition de produits appropriés pour le nouveau marché.

## **Facteurs externes**

41. Il est reconnu qu'il est important de mettre en place des moyens technologiques et des capacités de commercialisation pour pouvoir compétir avec des produits plus originaux, au goût du jour et de qualité. Pour cela, il faut des efforts et des investissements à l'intérieur de l'entreprise même. Il s'agit là cependant d'un processus coûteux et risqué surtout lorsque les PME sont laissées à elles-mêmes. La situation est encore plus difficile dans les pays en développement où les réglementations et les politiques entravent souvent les efforts des PME visant à attirer les capitaux requis pour l'apprentissage technologique ultérieur.

42. La recherche a montré que la mise en place des capacités et la compétitivité dépendent aussi de facteurs externes à la société. Comme l'indique la figure 4, ce contexte extérieur est d'abord défini par le type de réseau ou de groupe auquel les sociétés appartiennent. Il est maintenant bien reconnu que l'entreprise « solitaire » est condamnée et la qualité des relations avec d'autres producteurs, fournisseurs et clients est essentielle pour l'apprentissage et la compétition, tel qu'exprimé dans l'expression «efficacité collective» (Schmitz 1995).

### **a) Regroupement**

43. Les groupes industriels ne sont pas l'objet essentiel de ce rapport mais il convient d'en parler, vu que dans ce qui a été écrit au niveau international sur les PME, l'accent

est mis sur l'importance de se regrouper pour faire face aux contraintes sur la croissance et pénétrer des marchés éloignés.

44. L'appartenance à un groupe facilite la mobilisation des ressources financières et humaines, elle subdivise l'investissement en petits pas faisables, l'entreprise d'une personne est un tremplin pour une autre, des échelles sont construites qui permettent à la petite entreprise de progresser. C'est un processus au cours duquel des entreprises se créent mutuellement – souvent à leur insu, quelquefois intentionnellement – des possibilités d'accumuler des capitaux et des compétences. Probablement, le meilleur exemple est l'industrie informatique taïwanaise qui a donné naissance à des acteurs intervenant au niveau mondial mais qui ont commencé comme un groupe de petites sociétés poursuivant ce que Levy et Kuo (1991) appellent la « stratégie de l'effort personnel ».

45. Si l'appartenance à un groupe facilite cette stratégie, cela ne veut pas dire que la croissance suit nécessairement. L'étude faite par McCormick (1998) des regroupements africains montre que l'accumulation du capital et des compétences demeure faible. Lorsqu'on compare ce travail sur les regroupements africains (effectué à l'IDS de Nairobi), avec le travail de Weijland (1994, 1999, sur les groupes naissants en Indonésie, on voit clairement que l'efficacité collective (les avantages du regroupement) ne se produit que dans les conditions suivantes :

- **L'existence de groupes commerciaux.** Les regroupements qui se limitent aux marchés locaux vont plutôt connaître une régression au lieu d'une évolution. L'appartenance à un groupe tend à attirer des commerçants mais on ne peut simplement supposer que des liens commerciaux effectifs existent avec d'autres marchés (généralement éloignés). Par exemple, la contribution de Weijland montre que les réseaux commerciaux en Indonésie sont très développés mais n'existent pas partout. Dans une importante étude faite auparavant, elle montre que les regroupements ruraux qui sont bien reliés aux marchés éloignés par des commerçants, ont des revenus supérieurs à ceux des commerçants qui n'ont pas de liens avec des marchés éloignés. Pareillement, Pedersen (1997) a souligné que les mauvais réseaux de distribution en Afrique de l'Est et en Afrique australe, sont un élément majeur qui explique les résultats moins bons en matière de croissance enregistrée par les petits producteurs.
- **L'existence de sanctions effectives et la confiance.** Les sanctions et la confiance sont importantes aussi bien au sein des groupes que pour les relations commerciales (Humphrey et Schmitz (1998, Knorringa, 1996 ; Mead, 1984 ; Nadvi, 1999). Là où les sanctions et la confiance n'existent pas, il n'est pas certain qu'on puisse disposer d'un système de production nécessitant une spécialisation profonde et une interdépendance de sociétés indépendantes formellement. McCormick (1998) souligne que l'exécution des contrats et la coopération économique sont souvent entravés par des échecs institutionnels et c'est ce qui explique en partie l'absence de regroupements performants en Afrique de l'Est. L'une des rares réussites africaines – Nnewi dans l'Est du Nigéria - prouve l'importance qu'il y a à accorder la priorité aux facteurs institutionnels (Oyelaran-Oyeyinka 1997). Selon Brautigam (1997), les réseaux socio-culturels des entrepreneurs à

Nnewi ont réduit les transactions, augmenté la confiance et ont été essentiels au succès du regroupement. Le manque de confiance crée aussi des discontinuités dans le processus d'apprentissage. Knorringa (1996) a montré très clairement comment le manque de confiance entre producteurs et commerçants, dû aux barrières socioculturelles existantes, peut entraver le processus d'apprentissage local et retarder le développement technologique d'un regroupement. De même, des divisions socioculturelles entre les communautés d'affaires asiatique et africaine semblent expliquer le manque de résultats du regroupement commercialisant le poisson, étudié par Mitullah (1999). Cette expérience semble avoir une plus grande importance et explique, dans une certaine mesure, pourquoi de nombreux pays de l'Afrique de l'Est sont toujours rudimentaires et plus généralement le vide existant dans une bonne partie de l'industrie africaine (Ferrand, 1997).

46. En résumé, les groupes et réseaux constituent le contexte externe immédiat dans lequel les PME opèrent. Les avantages du regroupement sont largement reconnus : la concentration spatiale et sectorielle des sociétés génère des externalités, favorise la coopération intersociétés et constitue une occasion d'appuyer effectivement les politiques. Le regroupement peut être particulièrement significatif dans des pays pauvres parce qu'il facilite la croissance à petits pas faisables. Les petits montants de capitaux, les qualifications et les talents des entrepreneurs peuvent être exploités. Il a été souligné cependant que les regroupements n'enregistrent une croissance industrielle que là où ils sont reliés effectivement à des marchés assez importants par des réseaux commerciaux et lorsqu'il y a une confiance dans les relations intersociétés. La recherche montre que si les regroupements contribuent au processus d'industrialisation en Afrique, l'expérience n'en est pas moins diverse (McCormick, 1999). D'un côté, des cas comme le groupe métallurgique à Suame et le groupe des vêtements d'Afrique du Sud dans l'ouest du Cap ont généré des externalités positives pour les PME, notamment l'accès aux marchés, le partage du marché du travail et d'importantes retombées technologiques. D'un autre côté, des cas tels que le groupe des vêtements de Nairobi dans les Eastlands et le groupe métallurgique à Kamukunji présentent de très faibles liens intersectoriels et très peu de retombées technologiques.

### **b) Appui institutionnel**

La deuxième série de facteurs externes concerne l'appui institutionnel. C'est le déterminant auquel ce rapport s'intéresse tout particulièrement. Il englobe les réglementations et les politiques établies par l'Etat et la gamme de services d'appui fournis par les organismes publics et/ou les organisations privées. La figure aide à mettre en place l'appui institutionnel requis. Les politiques et les services d'appui ne sont qu'une série de facteurs déterminant la compétitivité des entreprises. Il importe de garder cet élément à l'esprit, du fait que souvent le rôle de la politique gouvernementale et des services d'appui est exagéré.

47. En ce qui concerne *l'appui institutionnel*, les PME peuvent bénéficier de deux types d'appui (voir figure 4). D'un côté, il y a le rôle joué par le gouvernement dans l'établissement des règlements et des politiques. De l'autre, il y a l'appui direct par l'intermédiaire des organismes privés et publics qui fournissent une assistance financière et des services techniques aux PME.

48. Il est généralement admis que la tâche la plus importante du gouvernement est de mettre en place un *cadre réglementaire et directif*. Un tel cadre devrait avoir les éléments suivants :

- Un cadre caractérisé par une politique fiscale et monétaire stable, avec des taux d'intérêt raisonnables, un système de marchés financiers qui fournissent des incitations à l'épargne, et des mécanismes pour canaliser l'épargne dans des investissements. Par exemple, un taux d'imposition moins élevé sur les bénéfices initiaux, permet aux sociétés de garder une partie de leur épargne et d'augmenter l'investissement, selon le cas.
- Des politiques qui réduisent au minimum les coûts de l'octroi des permis aux entreprises commerciales et d'immatriculation tout en protégeant les intérêts publics.
- Des politiques qui facilitent les transactions commerciales telles que la mise en place de l'infrastructure.

49. Un *environnement politique ou consensuel* exige un rôle médiateur du gouvernement pour faire participer les groupes d'intérêt au processus de restructuration industrielle afin d'examiner les problèmes, arrêter des plans d'action d'un commun accord et mettre en oeuvre les recommandations. Une approche de réseaux interinstitutionnels instaure une atmosphère de confiance parmi les groupes d'intérêt (y compris les représentants des PME).

50. Une législation commerciale dépassée augmente les coûts de transaction pour les PME (plus que pour les grandes sociétés), compromettant ainsi leurs résultats économiques et leur compétitivité. Cependant, dans des pays tels que l'Afrique du Sud et Maurice, le système juridique semble être plus avancé et plus favorable au développement des PME.

51. Complétant l'explication à la figure 4, les déterminants de la compétitivité des PME comprennent aussi l'intervention directe, qui est souvent subdivisée en a) assistance financière, et b) services non financiers.

52. Les problèmes de financement limitent la capacité des PME et donc entravent leur croissance. *Le soutien financier aux PME* comprend essentiellement les subventions, les crédits et les programmes de garantie des prêts à faible taux d'intérêt fourni par les banques commerciales et de développement. Les crédits aux ONG ont augmenté au cours des dernières années du fait que les PME dans les pays en développement ne semblent pas avoir bénéficié des prêts bancaires. En termes généraux, il semble que les prêts aux PME sont considérés comme une activité très risquée du fait que ces entreprises, pour la plupart, ne disposent pas de garantie. Le problème ne semble pas être le manque de fonds mais plutôt comment rendre ces fonds accessibles aux PME. Les fonds disponibles sont souvent détournés vers les grandes entreprises et seulement un très petit nombre de PME serait en mesure d'attirer un financement bancaire (ONU, 1993).

53. De nombreux organismes de développement cherchent à améliorer les capacités technologiques et la compétitivité des PME grâce à *des services non financiers*. Ils portent en gros sur trois domaines.

- Services tendant à améliorer les capacités de production et d'innovation, tels que les conseils sur les plans de production, les normes de qualité et la maintenance ; fourniture de l'information pour la mise au point de la technologie, lancement d'opérations coopératives à grande échelle et pour l'achat d'équipement coûteux ; essai des matières premières et formation des entrepreneurs et des ouvriers.
- Services portant sur le développement des activités commerciales/de commercialisation dans les sociétés, telles que la formation à la commercialisation, la collecte de l'information, les liens commerciaux et les initiatives pour des ventes communes.

54. Qui fournit ces services ? Ils peuvent être fournis par l'intermédiaire de centres de services publics ou par des entreprises commerciales (canaux de commercialisation). La plupart des prestataires de services perçoivent une redevance ou une commission d'après les résultats. Bien qu'ils fournissent souvent des services répondant aux besoins de leurs clients, il n'est pas certain que les entreprises les plus pauvres puissent en bénéficier. Ces derniers temps, les services fournis par ou par l'intermédiaire des entreprises privées ont suscité l'intérêt des organismes donateurs, encore que le rôle de ces derniers prête à controverse du fait qu'ils peuvent être à l'origine de distorsions du marché. (Un examen plus détaillé des meilleures pratiques en matière de services d'appui non financiers, sera fait à la section 3.4).

55. En résumé, on a présenté dans cette section un cadre analytique décrivant les principaux éléments qui affectent la performance des entreprises. Bien que les efforts internes entraînent souvent un accroissement de la production, ils sont considérés comme incertains, coûteux et risqués et ne sont pas toujours à la portée des PME. Dans le cadre de la PME, des éléments externes peuvent par conséquent, jouer un rôle majeur. D'un côté, le regroupement et le travail en réseau aident les entreprises à réaliser les économies d'échelle grâce à une efficacité collective. De l'autre, l'appui institutionnel peut fournir un cadre favorable permettant aux entreprises commerciales de prospérer. L'appui général comprend des politiques affectant les entreprises commerciales, quelle que soit la taille, tandis que l'appui au PME comprend des politiques spécifiques portant sur les principaux goulets d'étranglement auxquels se heurtent les PME.

## **IV. Cadre réglementaire et politique**

56. Les sections qui suivent examinent plus en détail l'appui institutionnel au développement des PME en Afrique. Elles portent sur quatre domaines : le cadre réglementaire et les politiques (section 4), l'infrastructure (section 5), l'accès au financement (section 6) et les services d'appui non financiers dans les domaines de la technologie et de la commercialisation (section 7). Chaque section récapitule les enseignements tirés au niveau international, donne un aperçu global des points forts et des points faibles dans 13 pays africains et donne des exemples de bonnes et mauvaises pratiques dans ces pays. Cette évaluation empirique se fonde essentiellement sur les 13 rapports de mission établis par les fonctionnaires de la CEA et les consultants locaux.

### **A. Enseignements tirés au niveau international**

57. En examinant les préliminaires pour une politique favorable, il importe de distinguer entre les besoins pour toutes les entreprises (quelle que soit leur taille) et ce qui est particulièrement important pour les PME. Il y a un accord sur le fait qu'il y a deux éléments qui aident toutes les entreprises : d'abord un environnement macro-économique stable caractérisé par une maîtrise de l'inflation, un faible déficit budgétaire et des taux de change réels compétitifs. En deuxième lieu, un régime industriel tourné vers l'extérieur, favorable au marché et qui réduit les contrôles sur les importations et les tarifs douaniers. La réduction des restrictions sur les importations et des tarifs douaniers doit cependant se faire graduellement afin de permettre aux entreprises locales de s'adapter aux nouveaux défis et au gouvernement de concevoir des services d'appui qui aident les sociétés à concurrencer les importations ou à pénétrer les marchés des pays voisins ou même des pays éloignés.

58. Les problèmes actuels des PME en ce qui concerne le cadre réglementaire et les politiques sont une conséquence des stratégies industrielles appliquées par le passé. Comme Spath l'a montré (1992), ces stratégies ont quatre éléments qui militent contre les PME et qui doivent être changés. Le premier est le parti-pris dans la politique d'incitation globale. De nombreux pays en développement ont appliqué une stratégie d'industrialisation accélérée reposant sur les grandes entreprises. Grâce à des incitations à l'investissement, à des politiques de crédit, à des réglementations commerciales, à des allocations de devises et à l'octroi de licences, la politique économique a favorisé l'établissement et la croissance de grandes entreprises et a souvent, accidentellement été discriminatoire à l'égard des PME, ce qui a entravé la compétition et l'innovation.

59. Le deuxième problème est la centralisation administrative. Les réglementations et les politiques doivent être appliquées par les institutions et autorités administratives. Dans de nombreux pays en développement, on a constaté une forte centralisation des ressources et de la prise de décisions. Les initiatives des autorités locales visant à promouvoir les activités des PME sont souvent étouffées par un processus de prise de décisions centralisé et un manque de ressources financières au niveau local.

60. Le troisième problème est la bureaucratie. Les procédures qu'il faut suivre pour se conformer aux réglementations telles que l'immatriculation, l'imposition, la

réglementation sanitaire et de l'environnement et les procédures nécessaires pour bénéficier des incitations du gouvernement sont difficiles à respecter en partie à cause des exigences bureaucratiques. Si les grandes sociétés ont un personnel connaissant bien ces questions, ces exigences constituent un lourd fardeau pour les PME. Le changement nécessaire ne consiste pas à exempter le PME ou à adopter une déréglementation complète mais à simplifier les procédures.

61. Le quatrième problème peut être catégorisé comme étant des « pièges de croissance institutionnels ». Afin de surmonter les effets négatifs des politiques plus générales sur les petits producteurs, certains pays ont introduit des incitations et des réglementations spéciales pour les PME, telles que l'exonération fiscale.

## **B. Cadre réglementaire Afrique : points forts et points faibles**

62. Comme déjà mentionné, le cadre réglementaire et les politiques sont un facteur essentiel dans la compétitivité des PME. Le cadre réglementaire dans 13 pays africains, caractérisant les politiques comme favorables ou défavorables et indiquant les changements (positifs ou négatifs) survenus récemment et permet de se faire une idée générale de la situation. De plus, l'évaluation est complétée par des éléments qualitatifs provenant des rapports et présentés plus loin dans cette section.

63. En termes généraux, les cadres réglementaires et les politiques diffèrent en Afrique. Dans certains pays, le cadre dans lequel les PME opèrent est un handicap majeur à leur expansion et à leur croissance. Dans d'autres les PME semblent avoir bénéficié des améliorations apportées aux réglementations, bien que de nombreuses politiques favorables n'aient pas été appliquées, l'environnement général ne favorise pas le développement des PME. A l'autre bout du spectre, se trouvent des pays qui ont pu définir des politiques et réglementations, qui non seulement sont bénéfiques pour les PME locales mais ont aussi pour objet d'attirer les investisseurs. Ces efforts devraient être considérés « comme pratiques performantes » pour d'autres pays africains, si l'on garde à l'esprit le fait que la région n'a que relativement réussi à développer les PME locales et à attirer des sociétés étrangères



**Tableau 5: Les réglementations en Afrique : Changements récents**

|                | Etat actuel |          |             | Changements |                |           |
|----------------|-------------|----------|-------------|-------------|----------------|-----------|
|                | Propice     | Variable | Non propice | Améliorée   | Pas de progrès | Moins bon |
| Cameroun       |             |          | ✓           |             | ✓              |           |
| Côte d'Ivoire  |             | ✓        |             | ✓           |                |           |
| Ethiopie       |             |          | ✓           |             | ✓              |           |
| Gabon          |             |          | ✓           |             | ✓              |           |
| Kenya          |             | ✓        |             | ✓           |                |           |
| Maurice        | ✓           |          |             | ✓           |                |           |
| Maroc          |             | ✓        |             | ✓           |                |           |
| Namibie        |             | ✓        |             | ✓           |                |           |
| Nigeria        |             |          | ✓           |             | ✓              |           |
| Sénégal        |             |          | ✓           | ✓           |                |           |
| Afrique du Sud |             | ✓        |             | ✓           |                |           |
| Tunisie        | ✓           |          |             | ✓           |                |           |
| Ouganda        |             |          | ✓           |             | ✓              |           |

### C. Pratiques actuelles en Afrique

64. De nombreux pays africains n'ont pas un cadre juridique et réglementaire qui favorise la croissance du secteur des PME. La performance et la croissance économiques de certains pays africains a été entravé par un grand nombre de lois et règlements dépassés et par la complexité du régime douanier, les nombreux formulaires et déclarations à remplir ont eu un impact négatif sur le climat général des affaires, détournant l'énergie des entrepreneurs de tâches plus productives. Les faits montrent que les droits de douane et les tarifs sont discriminatoires à l'égard des producteurs locaux. Par exemple, la taxe prélevée sur les matières premières non transformées importées est plus élevée que la taxe sur les produits finis importés utilisant les mêmes matières premières. Cela augmente considérablement le coût de production des sociétés qui ont besoin d'importer des facteurs de production lourdement taxés, ce qui limite leur compétitivité.

65. Dans d'autres pays africains, le problème tient souvent au fait que le gouvernement ne fait pas preuve de cohérence et de transparence dans la mise en oeuvre des politiques. Tel est le cas du Nigéria, par exemple. Reconnaisant le rôle principal joué par les PME, le gouvernement a élaboré des mesures et programmes spéciaux pour encourager leur développement. Il a adopté des lois et réglementations relatives aux contrats, au bail, à la taxe sur les sociétés ainsi que des incitations fiscales et des mesures d'encouragement des exportations. Cependant, la politique l'application de ces mesures n'a jamais existé. La corruption a détourné les programmes d'appui de leurs destinataires originels. Des permis et des licences ont été illégalement accordés à des

parents et à des amis propriétaires ou directeurs de micro-entreprises, qui ne devaient pas bénéficier d'abattements fiscaux et d'autres incitations. Il n'a y pas eu des retombées pour ainsi dire pour le groupe visé à l'origine.

66. **Dans certains pays visités**, les entrepreneurs ont déploré la complexité des procédures administratives en matière de transactions commerciales et le manque de transparence dans le traitement des questions administratives. **Certains** Gouvernement **tel que le Sénégal** essaient cependant de surmonter ces obstacles par la promotion de Trade Point Sénégal (Encadré 1). Cet encadré et les autres sont extraits des rapports de mission de la CEA, qui ont été cités dans l'Introduction.

### Encadré 1 : Trade Point Sénégal

Depuis sa création, **Trade Point Sénégal** s'emploie à placer le pays sur la scène commerciale mondiale au moyen d'une infrastructure télématique permettant de promouvoir le commerce extérieur et d'aider à mettre en place une stratégie de développement des exportations. Pour mener sa mission à bien et réaliser ses objectifs, **Trade Point Senegal** s'est engagé dans la mise en place des instruments suivants en février 1996.

- Un système de facilitation du commerce extérieur qui s'appuie sur la nouvelle technologie d'information et de communication pour simplifier les procédures et réduire les coûts. Le système est également conçu pour favoriser l'adaptation de l'information à des applications statistiques et commerciales.
- Un système fiable d'information commerciale, permettant un accès facile à l'information pertinente au niveau des pays et au niveau international, ainsi que des échanges de l'information et des transactions entre opérateurs économiques au niveau des pays et au niveau international, par l'intermédiaire de **Global Trade Point Network (GTPNet)**
- L'infrastructure de **Trade Point Senegal**, son mécanisme de promotion des exportations et sa stratégie en matière de gestion de l'interconnectivité, sont un facteur innovateur dans l'environnement commercial mondial. Ce cadre conceptuel peut être élargi à la nouvelle technologie d'information et de communication dans le domaine des diverses applications rendues possibles par le développement rapide des réseaux numérisés tels que le commerce électronique et les téléservices.

Les partenaires, le Gouvernement et les organismes du secteur privé se sont engagés à toutes les étapes du projet, à collaborer avec les experts de Trade Point ; ils ont donc été appelés à homologuer les modèles, les prototypes, le site pilote interne et le site pilote externes, toute étant des phases essentielles du projet. L'interaction est assurée grâce à un comité directeur reposant sur une large assise et des groupes d'utilisateurs ou (« GU » comme appelés communément). Les groupes d'utilisateurs fournissent l'appui nécessaire tout au long du processus d'exécution qui consiste notamment à définir les besoins et attentes, à homologuer les structures et les interfaces, et à valider les prototypes et les modèles, les tests techniques, la formation à l'utilisation du système, etc.

67. La mise en place d'un cadre réglementaire et politique permettant à une entreprise de prospérer est un processus long et coûteux qui demande la participation active de toutes les parties concernées. Certains pays africains n'ont pas créé un cadre propice aux PME mais l'ont amélioré considérablement au cours des ans.

68. Les PME en Afrique du Sud sont considérées comme des instruments importants de création d'emplois et de responsabilisation économique des groupes désavantagés. Du fait de l'apartheid passé, les entreprises appartenant aux Noirs sont privées d'un grand nombre de droits et d'incitations fiscales. Le cadre réglementaire n'est donc pas favorable au développement des PME, du moins, de la majorité des sociétés appartenant à des Noirs. NTISIKA, l'Agence sud-africaine de promotion des entreprises a effectué plusieurs études pour améliorer la situation. Les efforts portent surtout sur les sociétés appartenant à des groupes qui étaient désavantagés par le passé. Des efforts sont déployés pour réduire les barrières à l'entrée, fournir des incitations fiscales afin d'encourager la création d'entreprises et développer les entreprises existantes, et réduire la complexité des procédures d'enregistrement des entreprises.

69. Dans le cas du Maroc, le Gouvernement a fait des efforts considérables, il a simplifié les procédures légales et comptables pour l'enregistrement des sociétés. Beaucoup de gens reconnaissent cependant que certaines procédures sont encore trop compliquées pour les très petites sociétés.

70. Le Gouvernement namibien a, dans son document directif pour le développement des PME, identifié trois domaines d'intervention : déréglementation et incitations, programmes anticipatifs et appui institutionnel. Les efforts ont surtout visé à résoudre les longs délais que pose l'examen des permis, des licences et des approbations en créant un guichet unique pour l'examen de tous les permis et en fixant un délai maximal pour l'examen des demandes.

71. Le Kenya est un bon exemple de cadre régulateur et de politique qui s'est amélioré au cours des dernières années. Le rapport de mission montre qu'avec l'aide de DFID, le Kenya applique un permis commercial unique, ce qui a réduit considérablement les coûts financiers et de transaction liés à l'exploitation de l'entreprise. Depuis cette innovation, le nombre de sociétés immatriculées et pouvant exercer au Kenya, s'est notablement accru.

72. C'est à Maurice et en Tunisie qu'on trouve des exemples de bonnes pratiques en ce qui concerne les dispositions prises pour l'établissement d'un cadre réglementaire propice au développement des PME. A Maurice, le secteur manufacturier, y compris le secteur des PME, a bénéficié de nombreuses mesures d'encouragement considérées, lorsqu'on compare avec d'autres pays, comme étant généreuses. Les incitations fiscales pour les PME sont un impôt de 15% sur les sociétés et aucun droit de douane sur le matériel de production. Cependant, la ZTE et les sociétés pionnières sont prioritaires pour ce qui est des incitations destinées à stimuler la croissance. Les nouvelles politiques en faveur des PME à Maurice tentent d'élargir les incitations aux PME pour les aider à faire face à la concurrence. Parmi les mesures qui vont être introduites dans un avenir proche, il y a l'allègement des procédures bureaucratiques pour l'immatriculation des sociétés, l'exemption de la TVA sur le matériel de production et l'exonération fiscale de toutes les matières premières utilisées par les PME. Il est certain que ces incitations aideront les PME locales à être compétitives.

73. Le cas de la Tunisie est particulièrement intéressant. L'industrie textile tunisienne comprend 2000 entreprises qui emploient 50% de la population active dans le secteur manufacturier et fournissent plus de 50% des recettes d'exportation. Pour préparer l'industrie à faire face à la concurrence plus acharnée à la suite de l'Accord sur l'OMC,

le Gouvernement tunisien a adopté plusieurs mesures d'appui aux PME. Elles sont notamment, des abattements fiscaux et des avantages financiers tels que le versement par le Gouvernement de la contribution de l'employeur à la sécurité sociale. Les procédures administratives formelles sont effectuées dans leur ensemble par un service unique (le siège de l'Agence de promotion industrielle), le but étant de réduire les coûts de transaction. Toutes les procédures administratives sont maintenant effectuées en moins de 48 heures. Le système juridique, financier et administratif a non seulement profité aux PME tunisiennes, mais a aussi contribué à attirer les investisseurs étrangers.

74. En résumé, les mauvais cadres réglementaires en Afrique ont les caractéristiques suivantes : absence de législation et de réglementations pour le développement des PME, complexité des réglementations, ce qui accroît considérablement les coûts de transaction des PME et les défavorise par rapport aux grandes sociétés nationales et aux entreprises étrangères ; le manque de transparence dans l'exécution des programmes d'appui aux PME, ce qui profite à d'autres acteurs que les PME visées. Un bon nombre de pays africains ont cependant beaucoup amélioré leur cadre réglementaire aux cours des années passées. Ils ont tiré des enseignements des expériences réussies en Afrique et ailleurs, associant les principaux groupes d'intérêt à l'identification, à la conception et à la mise en oeuvre des politiques en faveur des PME.

## V. Infrastructure

### A. Enseignements au niveau international

75. Il y a eu des débats sur l'opportunité de l'intervention de l'Etat et sa principale tâche, estime-t-on est de fournir l'infrastructure. Le secteur privé peut aider à mettre l'infrastructure effectivement en place mais c'est à l'Etat qu'il revient d'édicter les réglementations. Cette fonction est devenue plus importante au cours des dernières années en raison de l'évolution de la compétition sur les marchés de la région et du monde. La livraison rapide et à temps des biens manufacturés est devenue un élément majeur de la compétition sous sa forme nouvelle. Une infrastructure bien développée - pour acheminer les biens des usines aux ports et pour une communication internationale rapide - réduit considérablement les coûts des transactions liées aux exportations. Les goulets d'étranglement dans le transport de marchandises par mer et par air et les coûts élevés font que les prix sont non compétitifs, les délais de livraison ne sont pas respectés, l'entreprise à mauvaise réputation et les commandes sont souvent annulées. Le temps démesurément long pour installer le téléphone et l'électricité majore les coûts de production et gaspille un temps précieux pour la gestion.

76. Ces problèmes existent, c'est reconnu, et il est impossible de mettre en place l'infrastructure du fait que les investissements requis sont considérables. Si l'on veut obtenir les fonds nécessaires pour un tel investissement, trois sources complémentaires doivent être prises en compte. Premièrement l'Etat : du fait des demandes nombreuses, il a été suggéré qu'un pourcentage donné du PIB soit investi dans de nouvelles infrastructures comme les routes, les ports et les aéroports et pour le maintien de la bonne qualité de l'infrastructure existante. Deuxièmement, il faut des entreprises en association entre le Gouvernement et le secteur privé pour élaborer de nouveaux projets dans le domaine de l'infrastructure. Il faut à cet effet un financement et une gestion du secteur privé avec un financement et des garanties financières du Gouvernement (Wignaraja 1999). Troisièmement, ; l'aide étrangère. Une aide étrangère considérable est allée à des domaines où le décaissement est difficile et lent. Par contraste, les projets d'infrastructure peuvent absorber une aide substantielle. Il importe cependant que l'infrastructure ne soit pas fournie essentiellement aux grandes entreprises souvent étrangères. Du fait de la rareté des ressources et de la nécessité d'améliorer les infrastructures dans les pays pauvres, il importe de mettre l'accent sur la connectivité des PME (en termes de flux d'information et de matériel).

### B. L'infrastructure en Afrique

77. Pour que les PME soient performantes et compétitives, il est nécessaire de leur fournir une infrastructure de base de grande qualité. Une infrastructure physique et d'IT optimale comprend entre autres un bon réseau routier bien entretenu, un aéroport et un port, un approvisionnement régulier en énergie électrique et un réseau de télécommunications étendu.

78. Cette section **établit sur la base des dits rapports de mission** l'état actuel de l'infrastructure dans 13 pays africains. Il y est indiqué qu'elle est propice, pas du tout propice et qu'elle s'est améliorée ou non au cours de l'année écoulée. Les jugements

sommaires qui y figurent se fondent sur les rapports de mission dont quelques-uns ne traitent pas suffisamment en détail des questions d'infrastructure. « N.I » indique que l'auteur du rapport de mission n'a pu disposer d'information.

**Tableau 6 : L'infrastructure dans 13 pays africains : état actuel et changements récents**

|                | Etat actuel |          |             | Changements |                |           |
|----------------|-------------|----------|-------------|-------------|----------------|-----------|
|                | Propice     | Variable | Non propice | Améliorée   | Pas de progrès | Moins bon |
| Cameroun       |             |          | X           |             | X              |           |
| Côte d'Ivoire  |             | X        |             | X           |                |           |
| Ethiopie       |             |          | X           |             | X              |           |
| Gabon          |             |          | X           |             | X              |           |
| Kenya          |             | X        |             | X           |                |           |
| Maurice        | X           |          |             | X           |                |           |
| Maroc          | X           |          |             |             | X              |           |
| Namibie        | X           |          |             |             | n.i            |           |
| Nigeria        |             |          | X           |             | x              |           |
| Sénégal        |             | X        |             | X           |                |           |
| Afrique du Sud | X           |          |             | X           |                |           |
| Tunisie        | X           |          |             |             | x              |           |
| Ouganda        |             |          | X           | X           |                |           |

79. L'information est incomplète mais il est évident que l'infrastructure en Afrique n'est pas dans le même état partout. Si des progrès considérables ont été faits en ce qui concerne le cadre réglementaire et les politiques, cela ne semble pas être le cas pour l'infrastructure. Les cas de bonnes et de mauvaises pratiques sont examinées ci-après.

### C. Exemples de bonnes et de mauvaises pratiques en Afrique

80. En dépit des investissements énormes effectués dans l'infrastructure physique dans de nombreux pays africains, les installations et services pour le développement industriel laissent toujours à désirer.

**81. Dans de nombreux pays**, les régions rurales ne disposent pas d'un bon réseau routier pour un transport efficace des produits agricoles. L'eau sous conduite **n'est souvent pas disponible**. L'approvisionnement en électricité est déficient et est très limité dans les régions rurales et les installations de télécommunications n'existent pratiquement pas. **Là où l'électricité existe, les coupures de courant et les baisses de tension sont très fréquentes et se repercutent sur la production dans les sociétés.**

82. D'autres problèmes **rencontrés par certains pays ont trait** à la pénurie et au coût élevé des terrains à usage industriel, à l'absence de services d'évacuation des eaux usées et à une mauvaise administration pour les services relatifs à l'infrastructure.

83. **Dans d'autres pays**, les routes qui relient les centres de production aux marchés, sont dans un mauvais état et le transport ferroviaire est risqué, l'entretien n'étant pas assuré. Le mauvais état de l'infrastructure de base entrave le développement industriel en général et la compétitivité des PME en particulier.

84. Une bonne infrastructure existe néanmoins dans certains pays africains et les activités de production se sont développées. C'est le cas de Maurice et de l'Afrique du Sud.

85. Selon une étude réalisée auprès des PME, la qualité des routes, le port, l'approvisionnement en énergie électrique, en eau, les installations et services de communication sont plus que satisfaisants. Dans le domaine des télécommunications certains pays disposent d'un service postal, de fax et de télex très développé ainsi qu'un réseau téléphonique très étendu.

86. L'infrastructure de l'Afrique du Sud est considérée comme la meilleure en Afrique. Le pays compte des ports performants, un bon réseau routier et de bonnes liaisons aériennes. Il est cependant signalé, dans le rapport de mission, qu'en raison de l'apartheid, le réseau de transport était presque exclusivement conçu pour desservir les villes et régions blanches. Le Gouvernement investit maintenant dans des régions autrefois négligées pour corriger l'inégalité constatée par le passé, en ce qui concerne l'accès aux installations de base.

## **VI. Accès au financement**

### **A. Meilleures pratiques les au niveau international**

87. Les projets d'octroi de crédit sont la méthode la plus communément utilisée pour fournir une assistance directe aux PME. Les propriétaires de PME considèrent que le capital est la contrainte la plus sérieuse et ce dont ils ont le plus besoin. Il s'agit ici du capital roulant plutôt que de capital fixe mais la demande de capital roulant varie selon le sous-secteur et même selon le type d'entreprise au sein des groupes de sous-secteurs. De fait, le manque de capital roulant masque une autre difficulté. Par exemple, un goulet d'étranglement dans la livraison des matières premières peut forcer des entreprises à garder des stocks de matières premières à des niveaux très élevés. Il importe donc que les institutions financières puissent bien faire la part entre les besoins réels et estimatifs de capital roulant.

88. Quels sont les mécanismes à utiliser pour fournir une assistance financière ? Une large gamme d'institutions financières « formelles » ont été utilisées pour accorder des crédits aux PME. Dans certains cas, de nouvelles institutions ont été créées, dans d'autres on a utilisé les institutions existantes. Les institutions financières formelles ne fournissent cependant qu'un financement peu important à la petite industrie et ne veulent pas accorder de prêts aux petites entreprises. Cela peut s'expliquer en partie par l'inertie institutionnelle, mais s'explique aussi par le fait qu'on croit que les coûts administratifs et les risques liés aux prêts aux petites entreprises, sont beaucoup plus élevés que pour les prêts accordés à leurs clients réguliers des grandes sociétés.

89. Les programmes qui ont été efficaces pour l'octroi d'une assistance financière ont généralement permis de fournir un capital roulant plutôt qu'un capital fixe. Les prêts à long terme aux petites sociétés pour un investissement dans des immobilisations (machines et bâtiments) ont eu moins de succès. Les programmes qui ont bien marché sont en général locaux, la prise de décision est décentralisée et les demandes de prêts sont examinées compte tenu du caractère de l'entrepreneur et de la faisabilité du projet plutôt que des garanties. Le taux d'intérêt doit cependant être élevé pour couvrir les dépenses d'exploitation. Comme ces critères sont les mêmes que ceux des institutions de crédit formelles, il semblerait que si les institutions de crédit formelles appliquaient les pratiques des prêteurs informels; elles pourraient octroyer des prêts aux petites entreprises.

90. Les gouvernements ou les donateurs internationaux pourraient encourager les institutions financières formelles à accorder plus de prêts aux petites sociétés en : a) prenant à leur charge une partie du coût administratif et en fournissant des garanties des prêts tout en s'informant mieux sur les prêts à de telles sociétés ; b) en fournissant une assistance technique aux institutions financières pour leur permettre d'élaborer des mécanismes d'examen à un coût plus faible ; c) en fournissant des garanties des prêts sur la base de programmes qui ont été expérimentés dans des pays en développement.

91. Ce sont les leçons mentionnées plus haut que Liedholm et Mead (1987) et Mead et Liedholm (1998) ont tirées de leur longue expérience de l'étude de l'assistance fournie aux PME, en Afrique particulièrement. Ils ont aussi indiqué que des approches



nouvelles et innovations ont récemment été trouvées pour fournir des facilités d'épargne et de crédit aux micro-entreprises, montrant qu'il est possible de toucher un nombre assez grand de très petites entreprises, en leur proposant des systèmes d'épargne sûrs ou des prêts d'un petit montant. « Les programmes d'épargne et de crédit les plus performants fonctionnent de façon autonome sur le plan opérationnel, peuvent générer des taux de remboursement supérieurs à 90% et sont très utiles pour ce groupe d'entreprises, spécialement pour celles qui n'ont que peu de chances de se développer » (Mead et Liedholm, 1998 :71). De fait, les programmes de micro-crédit ont suscité l'intérêt des professionnels du secteur et des chercheurs (par exemple, Otero et Rhyne 1994 ; Goetz et Gupta 1996, Sinha 1998).

92. Bien qu'ils semblent efficaces comme moyens de lutter directement contre la pauvreté, les programmes de micro-crédit ne font pas l'affaire pour le type de PME dont il est essentiellement question dans le présent rapport, à savoir des entreprises qui cherchent à se développer et à pénétrer des marchés extérieurs. Celles-ci se trouvent dans un dilemme bien connu : les banques de développement publiques ont l'orientation requise mais n'ont pas les moyens d'intervention tandis que les banques commerciales ont les moyens mais n'ont pas la politique de développement nécessaire. Les moyens de sortir de ce dilemme par des garanties des crédits et autres mécanismes, ont été identifiés plus haut<sup>4</sup>.

## **B. Accès au financement dans les 13 pays considérés**

93. Pour bien fonctionner, les PME doivent pouvoir accéder facilement à des capitaux à court et long terme. En Afrique, le problème semble être l'accessibilité des institutions financières plutôt que la disponibilité des fonds. C'est pourquoi dans le tableau ci-après, on compare les degrés de disponibilité et d'accessibilité du crédit pour les PME (élevé à faible) dans 13 pays africains. On distingue aussi entre les prêts formels (souvent accordés par les banques commerciales et de développement) et les prêts accordés par les ONG. Les données empiriques présentées dans le tableau sont établies d'après les rapports de mission.

---

<sup>4</sup> Pour une étude récente des nouveaux instruments financiers, voir aussi Levitsky 2000.

**Tableau 7 : Disponibilité et accès aux prêts dans 13 pays africains**

|                | Banques commerciales et de développement |         |        |               |         |        | ONG           |         |        |
|----------------|--|---------|--------|---------------|---------|--------|---------------|---------|--------|
|                | Disponibilité                            |         |        | Accessibilité |         |        | Disponibilité |         |        |
|                | Elevée                                   | Moyenne | Faible | Elevée        | Moyenne | Faible | Elevée        | Moyenne | Faible |
| Cameroun       |  |         | X      |               |         | X      |               | X       |        |
| Côte d'Ivoire  |  |         | X      |               |         | X      |               | X       |        |
| Ethiopie       |  |         | X      |               |         | X      |               | X       |        |
| Gabon          |  |         | X      |               |         | X      |               | X       |        |
| Kenya          |  | X       |        |               |         | X      | X             |         |        |
| Maurice        |  | X       |        |               | X       |        |               | n.i.    |        |
| Maroc          |  | X       |        |               | X       |        |               |         | X      |
| Namibie        |  | n.i.    |        |               |         | X      |               | n.i.    |        |
| Nigéria        |  | X       |        |               |         | X      |               |         | X      |
| Sénégal        |  |         | X      |               |         | X      |               |         | X      |
| Afrique du Sud | X  |         |        |               | X       |        |               | n.i.    |        |
| Tunisie        | X  |         |        |               | X       |        |               |         | X      |
| Ouganda        |  |         | X      |               |         | X      | X             |         |        |

94. On voit que dans la majorité des pays africains, l'accès au financement demeure un problème majeur. Les banques de développement semblent avoir obtenu de très mauvais résultats. En Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale, toutes les banques de développement ont fait faillite et l'on peut en principe obtenir des prêts des banques commerciales. Les modalités sont souvent dures pour les PME. **Ils ressort du tableau que les problèmes demeurent sérieux en Côte d'Ivoire, au Cameroun, en Ethiopie, au Gabon, au Kenya, en Namibie, au Nigéria, en Ouganda et au Sénégal.** Dans d'autres pays, à savoir Maurice et l'Afrique du Sud, les PME semblent avoir un meilleur accès au financement mais en général aucun pays africain ne semble disposer d'une structure efficace d'institutions financières fournissant des capitaux à court et long terme aux PME. Dans ce cadre, d'autres moyens de financement ont été mis en place dans les pays où les institutions formelles sont faibles. C'est ainsi que des programmes de micro-crédit ont été encouragés par des ONG dans de nombreux pays africains. L'accès à ces programmes est relativement élevé au Kenya et en Ouganda.

## C. Illustration des pratiques au cours en Afrique

95. En ce qui concerne le financement des PME, **les principaux problèmes identiques sont les suivants:**

- **Pénurie et imperfections des institutions financières pour ce qui est de l'appui aux PME.** Le secteur privé est handicapé du fait que la plupart des institutions financières ne sont pas bien équipées pour fournir un appui aux PME. Ces institutions semblent avoir des faiblesses sur le plan de la gestion interne et ne disposer pas de personnel qualifié, ce qui explique la médiocrité des services fournis.
- **Dans certains pays comme le Cameroun et le Gabon, la mission** a noté que les ressources humaines sont insuffisantes tant du point de vue du nombre que de la qualité. De plus, le personnel n'a pas beaucoup d'expérience et n'est pas motivé. Toutes ces institutions ne disposent pas de ressources intérieures suffisantes et ne peuvent donc recruter une main-d'oeuvre qualifiée, former le personnel et payer des salaires raisonnables.
- Les mauvais résultats des banques en Afrique semblent s'expliquer par le grand nombre de prêts improductifs et l'absence d'une bonne gestion. Plusieurs banques ont été fermées par la Banque centrale, pour cause de faillite.
- **Taux d'intérêt élevés, garanties élevées et restriction de la garantie à des biens spécifiques.** Les banques commerciales discriminent contre les PME du fait qu'elles les considèrent comme des clients à « hauts risques » ayant peu ou pas du tout de ressources à offrir comme garantie. Au Gabon et au Cameroun, les taux d'intérêts réels sur les prêts peuvent aller jusqu'à 25%. Les banques de développement existent et opèrent comme des banques commerciales et leurs modalités de prêt sont les mêmes. Certains banques exigent des garanties très dures pour tout crédit qu'elles accordent.
- **Dans les pays visités,** les PME n'ont qu'un accès très limité au fonds de roulement sous forme de prêts à court terme et de découverts. Les banques et autres institutions financières se méfient des PME qui sont considérées comme des entreprises à hauts risques avec des taux d'échec très élevés. Elles appliquent des conditions très dures pour la garantie des prêts, que dans la plupart des cas, les PME ne peuvent remplir.
- **Absence d'un mécanisme de coordination efficace pour centraliser l'information sur les éventuelles sources de financement.** Dans la plupart des cas, il n'y a pas une institution centrale qui fournit des informations sur les sources de financement. Chaque institution fait la publicité des services qu'elle fournit. Ceci est largement reconnu au Kenya où l'absence d'un centre d'information et de canaux appropriés est un grand handicap pour la collecte de l'information pertinente en vue du développement des PME.
- En Namibie, un grand nombre d'organismes publics, de banques et d'ONG mènent des actions de soutien aux PME mais le pays ne dispose pas d'un

mécanisme de coordination efficace pour centraliser l'information relative aux PME.

- **Mauvaise utilisation des sources gouvernementales.** L'assistance financière provenant de sources gouvernementales peut être mal utilisée si elle est destinée à certains secteurs de la société qui ne sont pas censés bénéficier de tels programmes. Au Nigéria, il semble que le soutien financier provenant de sources gouvernementales est généralement accordé à des politiciens loyaux au gouvernement. Ces prêts sont souvent octroyés comme récompenses pour un soutien politique.
- **Concentration des sources de financement dans les régions urbaines.** En raison des distances énormes séparant les grandes villes des établissements ruraux, le coût d'exécution des programmes de crédit tend à être exorbitant, ce qui rend ces programmes très coûteux. En effet, il a été constaté que les programmes d'appui financier se trouvent dans leur grande majorité dans la capitale.

96. Prenant en compte toutes ces limitations au financement des PME en Afrique, on peut se demander si les institutions de micro-financement sont une alternative aux programmes de financement des banques commerciales et de développement. Des pays comme le Kenya et l'Ouganda semblent avoir un bon réseau d'ONG fournissant un financement à court terme aux PME. Dans le rapport de mission, il est signalé que la principale lacune de ces programmes est le montant limité du prêt, ce qui ne semble pas avoir beaucoup d'effets sur la mise en place, par les PME, d'une capacité technologique ni sur leur compétitivité. Ce qui n'empêche pas que les programmes de micro-financement soient de plus en plus utilisés – du moins pour des besoins dans le court terme – et il est rare que les banques commerciales et les banques de développement gèrent de tels programmes.

97. Une initiative similaire à celle prévue à Maurice (encadré 2) a été mise en place par le Gouvernement sud-africain. *Khula Enterprise Finance Ltd* a été établie comme le principal service d'appui aux PME. Elle a pour vocation de s'assurer que les PME disposent sans problème de capital de roulement en leur offrant des prêts, des garanties et en cherchant des fonds pour fournir un capital initial aux entreprises par le canal d'intermédiaires (banques). Il convient cependant de reconnaître que si l'initiative est très novatrice, certaines des banques sollicitées n'ont pas accordé les montants demandés.

## **Encadré 2 : Faire face à la situation financière difficile des PME à Maurice**

Le Gouvernement mauricien va bientôt lancer un programme novateur d'assistance financière aux PME, avec le concours de l'Union européenne. Il sera administré par SMIDO.

Les buts visés par ce programme sont les suivants : améliorer l'accès des PME au financement en leur offrant des modalités plus intéressantes ; réduire les contraintes financières (charges, garanties) sur les prêts contractés par les PME et encourager les nouvelles entreprises à démarrer et celles déjà en place à se développer en fournissant une participation au capital. L'assistance comprend un fonds de bonification des intérêts, un fonds de garantie mutuel et un fonds de participation au capital.

Le Fonds de bonification des intérêts permet aux PME de bénéficier de taux d'intérêt plus faibles par le biais d'un programme de bonification des intérêts. Dans le cadre de ce programme, la PME bénéficie d'un bonus de 5 points sur les taux d'intérêt appliqués aux prêts accordés par les banques commerciales pour l'acquisition de technologie. Le bonus de 5 points est appliqué au stade du remboursement.

Le Fonds de garantie mutuel a pour objet d'éliminer les garanties qui entravent considérablement l'expansion des PME et les opportunités d'investissement. Le Fonds de garantie mutuel couvre 50% de la garantie demandée pour les prêts accordés aux PME. Les autres 50% sont fournis par la société et par un tel arrangement, on s'assure que la société participe au risque et rembourse le prêt.

Source : Wignaraje et O'Neil, 1999.

Le troisième programme est le **Fonds de participation au capital**. Il vise à réduire la dépendance des entreprises à l'égard des capitaux d'emprunt et promouvoir une participation accrue dans les entreprises grâce à des apports de capital-actions. En fin de compte, ce programme devrait stimuler la création de nouvelles entreprises et améliorer les perspectives de diversification industrielles. Dans le cadre du programme, la participation du gouvernement sera de 49% et elle devrait cesser au bout de sept ans, au moment où l'entreprise devrait acheter le solde des actions.

Source : Wignaraja et O'Neil, 1999.

98. Pour conclure, on dira que l'accès au financement demeure un problème majeur pour les PME. Les entrepreneurs doivent, pour la plupart, compter uniquement sur leurs propres économies et sur l'argent emprunté à des amis et à des parents. Dans certains pays africains, les institutions financières n'existent pas; dans d'autres, elles sont souvent inefficaces, leur personnel étant peu motivé et n'ayant pas les qualifications requises. Il est généralement difficile pour les PME d'obtenir des prêts, en raison notamment des garanties demandées. Les programmes de micro-financement lancés par les ONG et les organismes d'aide ont constitué une source de financement alternative. Ces programmes se sont fortement développés au cours des dernières années mais le petit montant des prêts ne permet pas aux SME de mettre en place une capacité technologique et d'être compétitives. De plus, certains pays africains, comme l'Afrique du Sud et Maurice effectuent des investissements considérables pour élaborer des politiques financières favorisant le développement des PME. Les efforts faits pour introduire des garanties de crédit mutuelles et la participation au capital aideront les sociétés à trouver une solution au problème de la garantie et à obtenir des capitaux.

## **VII. Services d'appui non financiers pour la technologie, la formation des compétences et la commercialisation**

### **A. Expérience des services d'appui en Afrique**

99. Des services d'appui dans les domaines de la technologie, de la formation des compétences et de la commercialisation sont essentiels pour qu'une PME obtienne de bons résultats et soit compétitive. Le tableau ci-après donne des indications sur l'existence et le degré d'efficacité (de élevé à faible) de la technologie et des services d'appui liés à la commercialisation dans 13 pays africains. Il indique aussi le degré de coordination institutionnelle parmi les organismes fournissant les services d'appui. Comme dans les parties précédentes, l'évaluation montre que la technologie de l'information pour l'accès mondial à l'information n'est pas du tout utilisée.

100. Dans certains pays africains, il ne semble pas qu'il existe un réseau institutionnel chargé de fournir aux PME des services d'appui liés à la technologie. Ce serait le cas du Cameroun, du Gabon, de la Namibie et du Maroc. D'autres pays, comme l'Ethiopie, l'Ouganda et le Nigeria, disposent de ces institutions mais elles ne seraient pas très utiles. Seuls quelques pays, à savoir l'Afrique du Sud et Maurice, ont un système d'appui dans le domaine des technologies, ce qui contribue effectivement à améliorer les capacités technologiques des PME.

**Tableau 8 : Services d'appui pour la technologie et la commercialisation dans 13 pays africains : existence et efficacité**

| Pays           | Services d'appui pour la technologie et les qualifications |     |            |      |        | Services d'appui pour la commercialisation |     |            |      |        | Coordination institutionnelle |      |        |
|----------------|--|-----|------------|------|--------|--|-----|------------|------|--------|-------------------------------|------|--------|
|                | Existent   |     | Efficacité |      |        | Existent                                   |     | Efficacité |      |        | Elevé                         | Moy. | Faible |
|                | Oui  | Non | Elevé      | Moy. | Faible | Oui  | Non | Elevé      | Moy. | Faible |                               |      |        |
| Cameroun       |  | x   |            |      |        |  | x   |            |      |        |                               |      | x      |
| Cote d'Ivoire  | x  |     |            | x    |        | x  |     |            | x    |        |                               |      | x      |
| Ethiopie       | X  |     |            |      | x      | x  |     |            |      | x      |                               |      | x      |
| Gabon          |  | x   |            |      |        |  | x   |            |      |        | x                             |      |        |
| Kenya          | x  |     | x          |      |        | x  |     | x          |      |        |                               | x    |        |
| Maurice        |  |     |            |      |        | x  |     |            |      | x      |                               |      | x      |
| Maroc          |  | x   |            |      |        | x  |     |            | x    |        |                               |      | x      |
| Namibie        | x  |     |            |      | x      | x  |     |            | x    |        |                               |      | x      |
| Nigeria        | x  |     |            | x    |        |  | x   |            |      |        |                               |      | x      |
| Sénégal        | x  |     | x          |      |        | x  |     | x          |      |        |                               | x    |        |
| Afrique du Sud | x  |     |            | x    |        | x  |     | x          |      |        |                               | x    |        |
| Tunisie        | x  |     |            |      | x      | x  |     |            |      | x      |                               |      | x      |
| Ouganda        |  |     |            |      |        |  |     |            |      |        |                               |      |        |

101. Des services d'appui pour la commercialisation sont également nécessaires pour relier les produits et services des sociétés aux marchés régional et mondial. En Afrique, l'expérience varie, certains pays, comme l'Afrique du Sud, la Tunisie et Maurice disposant d'un bon réseau relativement efficace d'institutions fournissant des services pour la commercialisation ; d'autres comme le Cameroun, le Gabon et le Sénégal n'en ayant pas du tout et des pays comme l'Ethiopie, le Kenya et l'Ouganda ayant un réseau d'institutions qui ne donne pas satisfaction. Dans l'ensemble, il semble qu'en Afrique les services pour la commercialisation sont plus répandus que les services dans le domaine de la technologie mais les deux types de services sont généralement peu efficaces.

102. Dans certains pays, les services d'appui dans le domaine de la technologie et de la formation des compétences font totalement défaut. Bien qu'au Cameroun, au Gabon, au Maroc et en Namibie, le gouvernement reconnaît l'importance capitale de la technologie appropriée pour le développement du secteur manufacturier mais ne dispose pratiquement pas de centre pour aider les PME dans les domaines de l'acquisition et du transfert de technologie ainsi que de la mise au point des produits et des procédés. Il y est très difficile pour les entreprises de se procurer des machines et des équipements, les ouvriers ne sont pas au courant des procédures opérationnelles et de sécurité, il n'y existe pas d'établissements de formation techniques ni normes en ce qui concerne les biens produits localement. Ainsi, il est noté, dans une étude récente en Namibie que faute d'un institut de normalisation, les entreprises namibiennes sont obligées d'aller au Bureau de normalisation d'Afrique du Sud pour faire certifier la qualité de leurs produits. Au Maroc, le Centre pour la promotion des entreprises ne fournit pas de services dans le domaine de la technologie et s'occupe uniquement d'améliorer les compétences des PME en matière de gestion et de commercialisation des exportations. De même, les institutions qui, au Gabon et au Cameroun, fournissent un appui aux

PME, ne fournissent pas de services dans les domaines de la technologie et de la formation des compétences.

### **Encadré 3 : Etablir des liens entre les institutions de recherche et les PME en Afrique du Sud**

Le « South Africa Centre for Industrial and Scientific Research » (Centre de recherche industrielle et scientifique de l'Afrique du Sud) (CISR) est la plus grande organisation de recherche scientifique et technologie de mise au point et d'application de techniques, en Afrique, dirigée par la communauté et les milieux industriels. Ses fonctions sont assurées par 10 principaux services orientés vers le marché technologie du bâtiment et de la construction ; produits cliniques et biochimiques, science des aliments et technologie ; technologie de fabrication et de communication ; technologie de fabrication et des matériaux, technologie minière, technologie des textiles ; routes et technologie des transports, et eau, environnement et technologie forestière.

Ses activités ont les objectifs suivants : aider l'industrie d'Afrique du Sud à être compétitives, dans le secteur structuré et dans le secteur informel ; fournir des solutions technologiques pour améliorer la qualité de vie des communautés urbaines et rurales et fournir un appui scientifique et technologique à la prise de décisions dans les secteurs privé et public.

Les initiatives que le CISR a récemment lancées pour appuyer les PME sont notamment :

- L'incubateur pour la responsabilisation et la création d'emplois, qui aide les PME à appliquer des technologies mises au point par le CISR afin de responsabiliser les entrepreneurs provenant de communautés précédemment désavantagées ;
- Le « Entrepreneurial Support Centre » (Centre d'appui aux entreprises), lancé dans la province du Nord-Ouest pour appuyer les PME potentielles et existantes dans les domaines de la vulgarisation technique, de la formation, de la démonstration technologique, de l'administration et des services – conseils ;
- L'établissement d'un partenariat avec Ntiska Promotion Enterprise et le National Productivity Institute : pour lancer un programme - pilote de centres consultatifs pour la fabrication, le but étant d'aider les fabricants des PME à être plus performants et plus compétitifs aussi bien sur le marché local que sur le marché international.

103. La mise en place d'un appui institutionnel, n'entaine pas nécessairement son efficacité. Les programmes d'appui peuvent être mal exécutés, mal orientés ou ne pas avoir un grand impact. En Ethiopie, par exemple, le Gouvernement a créé l'Institut éthiopien de normalisation (Ethiopian Standards Institute) pour encourager les activités de normalisation et de contrôle de la qualité dans l'économie nationale mais rien ne prouve que cette initiative ait réellement profité aux entreprises éthiopiennes. Malgré l'engagement du Gouvernement à l'égard des PME, l'Institut ne semble pas fournir les services qui pourraient combler les lacunes susmentionnées. Aussi la pénurie de main-d'œuvre de qualité, la faible productivité du travail et le manque d'information technologique sont au nombre des problèmes sérieux que connaissent les PME.

104. L'Ouganda est un autre cas intéressant. Le Bureau national de normalisation (National Bureau of Standards) est chargé de formuler et de promouvoir des normes nationales et de mettre au point des systèmes de vérification du contrôle de la qualité pour une meilleure protection des consommateurs. Les autres institutions qui fournissent des services liés à la technologie sont le National Council of Science and Technology (Conseil national de la science et de la technique); le Management Training and Advisory Centre (le Centre de formation à la gestion et consultatif) et le Mbarara University of Science and Technology (l'Université Mbarara pour la science et la technique. Le rapport de mission laisse à penser qu'il n'existe pas de normes



industrielles et de mesures de contrôle de la qualité dans les PME et que les services liés à la technologie fournis aux sociétés ne donnent pas satisfaction.

105. Au Nigéria, en dépit des efforts considérables faits par le Gouvernement et certains organismes multilatéraux dans le domaine des services d'appui pour la technologie et le perfectionnement des compétences aux PME, le rapport de mission souligne une insuffisance des résultats attendus. Les efforts étaient mal orientés ou insuffisamment financés. Par exemple, le Programme « travailler pour soi-même (WFY) » s'est révélé très utile pour des entreprises qui débutent mais a montré des faiblesses en ce qui concerne les entreprises en phase de suivi et de survie.

**a. Service d'appui à la formation et à l'acquisition de technologies**

106. Certains programmes de services d'appui en Afrique ont eu un impact positif sur les capacités technologiques des sociétés. Cela semble être le cas du Kenya où il y a un bon nombre d'organismes gouvernementaux et d'ONG qui fournissent des services pour la technologie et le perfectionnement des compétences. Ce sont notamment MCTS, Kenya Industrial Research Development Institute, KIPO, Approtec et Kenya Industrial Estates Limited. En ce qui concerne l'acquisition et le transfert de technologie, les entrepreneurs ont indiqué que les services techniques fournis les ont aidés à développer leurs capacités internes et partant, à améliorer leur compétitivité. L'impact de ces services sur les capacités d'innovation et de production et la formation des compétences est plutôt limité. En général, la collecte et la diffusion de l'information ne sont pas bien développées dans le pays et il n'existe pas de mécanismes formels pour l'échange de données d'expérience et des pratiques les plus performantes dans le domaine de la technologie.

107. D'autres pays comme Maurice et l'Afrique du Sud semblent avoir des institutions d'appui plus efficaces. L'île Maurice dispose d'un réseau sophistiqué et bien coordonné d'institutions fournissant aux PME des services liés à la technologie. Le Bureau de normalisation de Maurice fournit des conseils spécialisés sur la métrologie, les normes, les essais et la qualité. L'Organisation pour le développement de la petite et moyenne industrie (SMIDO) a pour but de créer un secteur des PME robuste, moderne et orienté vers les exportations. L'encadré 2 récapitule les services techniques fournis par SMIDO. EPZDA fournit des services aux sociétés pour qu'elles améliorent leur compétitivité. Elle s'intéresse en priorité aux sociétés du secteur textile orientées vers les exportations. L'organisation IVTB complète les activités de SMIDO et de EPZDA en dispensant une formation aux PME bénéficiant d'un financement de l'Etat. Finalement, Enterprise Africa est une initiative régionale visant à faciliter et à coordonner les initiatives pour l'appui au secteur privé en Afrique et développer les capacités d'entreprise des Africains. Il reste encore beaucoup à faire mais Maurice semble être un cas exemplaire de système d'appui institutionnel coordonné et efficace destiné à répondre aux besoins des PME dans les domaines de la technologie et des compétences.

#### **Encadré 4 : Services d'appui technique fournis par SMIDO aux PME à Maurice**

SMIDO fournit des services d'appui technique par l'intermédiaire de son centre de service technique. Le Centre possède diverses machines d'atelier servant à effectuer des opérations destinées à aider les petites entreprises à réparer et à entretenir leur système de production, là où c'est possible. D'autres machines dont dispose le Centre sont les suivantes : ébarbeuses et affûteuses, utilisées en menuiserie, fabrication de modèles et de perceuses pour le secteur de la chaussure et des produits en cuir ; et des avis techniques sur l'acquisition et l'amélioration des systèmes de production. Une redevance symbolique est perçue sur les services fournis par le Centre. Celui-ci fournit aussi des services de formation technique pour la réparation, l'entretien et l'utilisation de diverses machines.

Le Centre de services techniques se fonde sur le concept des installations communes d'atelier, ses principales fonctions sont : fournir des cours de formation pour améliorer les compétences techniques des PME ; diffuser la nouvelle technologie ; aider à moderniser les petites et moyennes entreprises ; fabriquer des pièces de rechange pour les PME et fournir des services de réparation et d'entretien.

Le programme de formation de courte durée dispensé a pour but d'améliorer les compétences techniques des entrepreneurs dans des domaines tels que l'organisation de l'atelier et le fonctionnement des machines (tour, fraise, perceuse, laminage et soudure, etc). Le Centre diffuse aussi la nouvelle technologie et aide à moderniser les PME en conseillant sur la technologie qui convient le mieux à une entreprise donnée. Il aide aussi les PME à fabriquer des pièces de rechange pour les PME et à fournir des services de réparation et d'entretien. Entre juin 1997 et juin 1998, le Centre a fabriqué 225 pièces de rechange pour 130 entreprises.

Le nouveau projet de SMIDO financé par l'UE, qui va être bientôt lancé, compte également un volet technique. Il comprendra (1) un diagnostic rapide financé à 100% par le projet et effectué à la demande dans le but de déterminer les points forts et les points faibles des sociétés et de promouvoir leur potentiel de croissance (2). Un projet d'assistance technique directe visant à étendre les services d'appui aux activités au niveau de la société. L'assistance sera fournie sur le modèle du projet de la Banque mondiale pour améliorer la compétitivité dans le secteur manufacturier mais sera adaptée aux besoins spécifiques du secteur des PME. Le projet sera financé dans le cadre d'un arrangement de partage des coûts et les entreprises sont tenues de prendre à leur charge 50% du coût afin de promouvoir le transfert de technologie, l'accroissement de la productivité, etc. Le projet comporte aussi un volet d'assistance technique pour la formation d'associations de PME.

Source : Wignaraja et O'Neil, 1999.

108. S'agissant de l'Afrique du Sud, il importe de signaler qu'elle compte un riche réseau d'instituts de recherche, d'universités et d'écoles techniques aidant les PME dans la formation des ressources humaines et la mise en place de capacités technologiques. Le principal acteur sur la scène est NTSIKAS Enterprise Promotion, qui aide les sociétés pour ce qui est de l'accès aux marchés, la formation, la technologie, les conseils et l'infrastructure. Les projets lancés par cet organisme portent sur la gestion et le développement de l'entrepreneur, la formation des formateurs, les mécénats, le programme de formation pour le développement du secteur, les services pour le développement commercial, les centres consultatifs pour la manufacture, l'assistance ciblée etc. A la différence de nombreux pays en Afrique, les institutions de recherche et les universités jouent un rôle important dans le développement industriel de l'Afrique. Ces institutions n'avaient aucune interaction avec les PME mais certaines ont depuis peu commencé à les appuyer. Par exemple, l'Université du Natal compte un groupe de chercheurs orientés vers l'action qui ont aidé les entreprises locales à former un club d'évaluation (Barnes et Morris, 1999), un exemple de bonne pratique non seulement pour l'Afrique mais aussi pour le monde en développement. L'encadré 3 donne comme

exemple le Centre pour la recherche industrielle et scientifique et ses initiatives pour appuyer les PME.

#### **b. Services d'appui à la commercialisation**

109. Parmi les pays visités on note que le Cameroun, le Gabon et le Sénégal ne disposent pas d'un tel réseau d'appui à la commercialisation. Les rapports de missions soulignent que les services d'appui à la commercialisation manquent totalement. La mission indique aussi que les sociétés tournées vers les exportations dans ces trois pays doivent faire face à beaucoup de difficultés avant d'obtenir les documents nécessaires à l'exportation de leurs produits.

110. Au Kenya, en Ouganda, en Ethiopie et au Maroc, ces services existent mais selon les PME, ils ne sont pas très efficaces. Dans le cas du Kenya, par exemple, le pays manque de facilités commerciales et d'appui pour obtenir l'information sur les marchés d'exportation. Le Conseil de promotion des exportations encourage l'organisation de foires commerciales et d'expositions mais ces programmes ne semblent pas s'intéresser aux PME, ce qui en limite les avantages potentiels.

111. Nombreux sont les pays qui se proposent de fournir des services de commercialisation et de publicité aux PME. Ces services sont supposés aider les entreprises à vendre leurs produits sur les marchés locaux et d'exportation à la demande des fournisseurs, en organisant des expositions et des foires commerciales et en facilitant l'échange d'expérience entre entreprises par le biais de séminaires et d'ateliers. Les bénéficiaires de ces services mettent cependant en doute l'utilité des agences gérées par les gouvernements.

112. De même, le Gouvernement marocain a créé le Centre pour la promotion des entreprises afin d'améliorer les compétences en gestion et en commercialisation des exportations dans le secteur des PME grâce à la formation. Ici encore, les entrepreneurs signalent qu'ils ne sont pas convenablement formés à la commercialisation sur le plan international et ne disposent d'informations sur les contacts commerciaux et les opportunités d'affaires. Dans l'ensemble, ils soulignent que l'appui institutionnel qu'ils reçoivent dans le domaine de la commercialisation est insuffisant.

## **Encadré 5 : FINANCEMENT DES EXPORTATIONS AU MAROC**

### **I. FINANCEMENT :**

Les entreprises exportatrices disposent d'instruments de financement spécifiques des exportations notamment le préfinancement des exportations, la mobilisation des créances nées à l'étranger et le factoring.

#### **A. Préfinancement à l'exportation:**

Ce type de crédit est utilisé pour le financement des besoins de trésorerie liés à l'activité exportatrice, notamment l'approvisionnement, la fabrication ou exécution de marché, l'établissement de stocks locaux ou à l'étranger etc.. La quotité de préfinancement est de 10% du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation; elle peut atteindre 15% pour les activités saisonnières. Le crédit de préfinancement est d'une durée maximum d'un an renouvelable.

#### **B. Mobilisation des créances nées à l'étranger:**

Ce genre de financement permet à l'entreprise de couvrir les besoins liés à la phase finale de commercialisation à l'étranger. L'exportateur disposant d'une ligne de crédit auprès de sa banque pour le financement de ses créances nées à l'étranger, peut solliciter des avances en fonction du montant des exportations effectuées. La mobilisation des créances nées à l'étranger peut-être soit en Dirhams, soit en devises. Cette dernière peut-être effectuée auprès d'une banque marocaine ou auprès d'un correspondant étranger. Dans le premier cas l'exportateur peut soit remettre ladite créance à l'escompte auprès de sa banque, soit obtenir une avance sur cette créance.

La mobilisation auprès d'une banque étrangère est destinée à rapatrier le produit de la vente avant l'échéance ou à financer les importations de produits et matières premières devant être utilisées pour la fabrication de produits destinés à l'exportation. Les créances éligibles à la mobilisation auprès des correspondants étrangers, sont celles dont le délai de paiement restant à courir est supérieur ou égale à 30 jours. Le taux d'intérêt applicable au préfinancement et aux avances en dirhams sur créances nées à l'exportation est fixé par référence au taux de base bancaire des crédits exporte (8.5% actuellement pour les crédits à court terme) majoré de la prime de risque. Les banques marocaines sont encouragées à accorder des crédits de financement et des avances sur créances nées à l'exportation par deux mécanismes spécifiques: (a) utilisation du papier "exportation" en support aux avances accordées par Bank Al-Maghrib sur le marché monétaire et, (b) prise en compte du papier "exportation" dans le calcul du coefficient de liquidité tel que requis par les autorités monétaires.

#### **C. Factoring:**

Le factoring permet à l'exportateur de couvrir le risque acheteur et anticiper le rapatriement des ses créances. A cet effet, une demande doit être adressée à la banque ou à la société de factoring, contenant toutes les informations sur les transactions commerciales à couvrir. Si les renseignements recueillis par le factor sont satisfaisants, ce dernier garantit le risque acheteur. Le factoring fait l'objet d'un contrat entre le factor et l'exportateur. Ce dernier signe une quittance subrogative qui permet au factor de recouvrer les recettes d'exportation objet du contrat. D'une manière générale, les entreprises marocaines sont habilitées à contracter directement ou par l'intermédiaire d'une banque marocaine des crédits à l'étranger pour le financement de leurs opérations d'exportation et d'investissement au Maroc.

### **II. ASSURANCE A L'EXPORTATION:**

La gestion du système d'assurance à l'exportation est confiée à la Société marocaine d'Assurance à l'Exportation qui gère pour son propre compte et sous le contrôle de l'Etat les risques commerciaux ordinaires relatifs à l'assurance-crédit. L'assurance à l'exportation

comprend les catégories de garanties suivantes: (a) l'assurance foire; (b) l'assurance prospection; et (c) l'assurance crédit.

#### **A. Assurance-foire au Maroc:**

Ce type d'assurance garantit aux exportateurs participant à une foire ou à une manifestation commerciale à l'étranger, le remboursement d'une partie des frais engagés à l'occasion de cette participation dans le cas où ils n'auraient pas réalisé un chiffre d'affaires leur permettant de couvrir entièrement ces frais, notamment les dépenses au titre de: (i) location et d'aménagement du stand; (ii) transport et emballage des articles à exposer; (iii) publicité; (iv) assurance (transport); et (v) transport et séjour des délégués. Cependant, le remboursement ne peut excéder 50% du montant des dépenses agréées et engagées.

#### **B. Assurance-prospection:**

Cette assurance garantit à l'exportateur qui recherche de nouveaux débouchés, le remboursement jusqu'à 50% des frais engagés si le résultat de ses actions s'avère infructueux ou insuffisant. Concernant les zones couvertes, la prospection peut concerner tous les pays. Elle se présente sous d'assurance-prospection normale ou d'assurance prospection simplifiée.

##### **1. Assurance- prospection normale :**

- Bénéficient de ce type de garantie les entreprises industrielles, commerciales et/ou de services ainsi que les groupements formés entre elles;
- Cette garantie couvre un large éventail de frais dont notamment: études de marchés, déplacements à l'extérieur, publicité, représentation à l'étranger.
- Le contrat d'assurance est établi sur le base du budget prévisionnel des dépenses de prospection préalablement agréés. La durée du contrat qui peut varier de 3 jusqu'à 10 ans, s'articule en deux périodes égales: (i) la période de garantie durant laquelle l'assuré recevra, s'il ne réalise pas de vente sur les nouveaux marchés prospectés des indemnités déterminées conformément aux dispositions contractuelles. (ii) La période d'amortissement complémentaire pendant laquelle l'assuré, en fonction du volume de son chiffre d'affaires sur les zones couvertes, remboursera partiellement ou totalement les indemnités perçues.
- Le coût de la garantie comprend un droit d'ouverture de dossier et une prime payable uniquement pendant la période de garantie. Le montant total de cette prime est de 3% du budget agréé.

##### **2. Assurance prospection simplifiée:**

- Bénéficient de ce type de garantie les P.M.I. dont le chiffre d'affaires annuel à l'exportation ne dépasse pas 1 million de DH ainsi que les entreprises dont l'activité à l'exporte est récente (n'excédant pas 2 ans).
- Ce type de garantie fonctionne selon les mêmes principes que l'assurance prospection normale. Toutefois, par sa formule simplifiée, il permet à l'exportateur de présenter un budget global (sans ventilation par poste ou par pays) pour un montant plafonné.
- Comme avantage supplémentaire, elle donne à l'exportateur la possibilité de nantir son contrat afin d'obtenir le préfinancement de son programme de prospection.

113. D'un autre côté, le service d'appui en Namibie et au Nigeria semble avoir eu un impact positif mais limité sur le potentiel de commercialisation des sociétés. Par exemple, le Gouvernement namibien a entrepris un certain nombre d'initiatives ayant pour but d'aider les PME à accéder à l'information sur le marché. L'encadré 5 montre l'initiative très intéressante pour les vendeurs, destinée à améliorer l'accès des PME aux marchés. Il est important de le noter parce qu'il considère qu'il dépasse les moyens financiers des PME. Les sociétés qui utilisent l'ordinateur le font uniquement pour le traitement de textes.

### **Encadré 6 : Le défi des marchés : la réponse namibienne**

Le programme pour le perfectionnement des vendeurs est un programme que le Gouvernement namibien a lancé pour résoudre le problème du marché et ses objectifs sont les suivants :

- Amélioration de l'accès des petites entreprises au marché ;
- Maintien en Namibie même d'une bonne partie des dépenses effectuées par le consommateur namibien, les grandes entreprises et le gouvernement. Le programme servira aussi à établir de nouvelles petites entreprises ainsi qu'à développer et à diversifier les entreprises existantes ;
- Amélioration de la structure et des relations commerciales au sein de l'économie namibienne en reliant les grandes entreprises aux petits fournisseurs ;
- Amélioration des liens intra-sectoriels.

114. Un certain nombre de services d'appui pour la commercialisation des produits des PME sur les marchés régional et mondial, existent au Nigeria. Par exemple, le Nigerian Export Promotion Council (NEPC) (Conseil nigérian de promotion des exportations) effectue des études de marchés et entreprend d'autres activités promotionnelles. Il aide aussi les PME à participer aux Foires commerciales et expositions internationales. Au niveau du secteur privé, les institutions qui fournissent des services d'appui à la commercialisation sont notamment : l'Association nationale des chambres de commerce, de l'industrie, des mines et de l'agriculture ; les chambres de commerce et d'industrie dans les Etats et les chambres de commerce bilatérales. En dépit de cette multitude d'institutions, de systèmes ne semblent pas disposer d'informations sur les marchés internationaux en ce qui concerne des facteurs de productions et les ventes ainsi que sur les fournisseurs locaux, les acheteurs et les tendances du marché. Certains institutions cependant semblent avoir obtenu de bons résultats en ce qui concerne la prestation de services de commercialisation aux PME. Par exemple, selon le rapport de mission, les Chambres de commerce de Lagos, de Kaduna et d'Enugu sont bien organisées et semblent avoir organisé régulièrement des foires et expositions.

115. Les services d'appui à la commercialisation les plus développés et les plus efficaces en Afrique ont été mis en place par les gouvernements mauricien, tunisien et sud-africain. Dans le cas du premier, MEDIA est la principale institution d'appui à la commercialisation. Elle fournit des études de marché sur les opportunités d'exportation ainsi que des conseils et des renseignements à jour sur les produits mauriciens, les services et les opportunités d'investissements dans les pays. Il organise aussi l'exposition commerciale internationale de Maurice et facilite les rencontres entre acheteurs et vendeurs. Selon une étude du Secrétariat du Commonwealth (Wignaraja et O'Neil 1999), les activités de MEDIA sont très connues mais l'utilité de l'institution dépend très fortement des résultats obtenus. L'impression générale est que MEDIA est une organisation visant à répondre aux besoins des grandes sociétés, les petites sociétés n'ayant pas les ressources pour participer aux foires internationales. En dépit des critiques, il importe de noter que les activités et projets de l'institution semblent être de grandes innovations dans le contexte africain. L'Encadré 6 montre une autre initiative intéressante pour la promotion de la commercialisation à Maurice.

**Encadré 7 : Sous-traitance et échange de partenariat – Maurice (SUBEX-M)**

Un mécanisme de commercialisation créé à Maurice est le programme de sous-traitance et d'échange de partenariat, établi en 1997.

Il encourage l'établissement d'accords de sous-traitance entre grandes, petites et moyennes entreprises aux niveaux national, régional et international. Ses objectifs spécifiques sont les suivants : créer une banque de données sur les sous-traitants et clients potentiels ; fournir des informations sur les possibilités d'approvisionnement extérieur pour répondre aux demandes et fournir une assistance technique pour améliorer les moyens de fabrication dans les PME, le cas échéant.

Il organise aussi des expositions annuelles dans le but de promouvoir la sous-traitance. Il a organisé des expositions à Madagascar et à Maurice vers lesquelles ont afflué des exposants du monde entier.

Source : Wignaraja et O'Neil, 1999.

116. En Afrique du Sud, NTISKIKA est chargée de fournir aux PME des services liés à la commercialisation. Elle aide les sociétés à gagner des marchés publics, à améliorer leur accès aux marchés internationaux, à participer à des expositions nationales et internationales et à acheter des matières premières en vrac à de meilleurs prix. Le Département du commerce et de l'industrie fournit une gamme d'incitations aux exportateurs dans le cadre de son programme d'assistance à la commercialisation et à l'investissement. Ces incitations sont fournies à toutes les sociétés, quelle que soit leur taille, c'est ainsi que les sociétés sont dédommagées des coûts qu'elles ont encourus pour la recherche de nouveaux marchés d'exportation et pour leur participation à des expositions à l'étranger.

## **A. Meilleures pratiques au niveau international**

117. Les fournisseurs de services à la production peuvent jouer un rôle majeur dans la diffusion de la technologie, l'acquisition des connaissances techniques, l'identification des créneaux, le renforcement des moyens de commercialisation et la promotion de la coopération inter-sociétés (Helmsing 1998, Levitsky 1995, Levy, 1994). Ces fournisseurs ne sont pas directement responsables de la performance économique globale des PME mais ils peuvent jouer un rôle considérable pour ce qui est de renforcer leurs moyens technologiques et de commercialisation. Dans la présente section, on identifie, sur la base de l'expérience internationale, les meilleures pratiques en matière de prestation de services d'appui. Quels sont les éléments institutionnels que les fournisseurs de services peuvent utiliser pour influencer positivement sur la mise en place des capacités technologiques et de commercialisation des PME ? Bien qu'il soit très difficile de reproduire ailleurs les programmes d'appui institutionnel, l'expérience en matière de meilleures pratiques au niveau international, devrait être prise en compte dans la conception ou la réforme des programmes et projets d'appui.

118. Les enseignements suivants sont tirés de l'expérience internationale en matière de prestation de services d'appui aux PME (Albaladejo, 2000 ; OIT, 1998, Humphrey et Schmitz, 1996) :

- Les fournisseurs de services devraient opérer près de l'industrie qu'ils desservent. La proximité entraîne une réduction des coûts de transaction et permet de résoudre rapidement les problèmes techniques. Dans les pays en développement, les décideurs devraient s'assurer que les opérations de ces

institutions ne sont pas entravées par une administration centralisée et des barrières bureaucratiques.

- Les fournisseurs de services devraient être plus utiles aux PME qu'aux grandes sociétés, spécialement dans les pays en développement où la différence entre les deux est plus marquée. Les droits d'entrée ne devraient pas être uniformes et les prix des services fournis devraient être fixés en fonction de la taille de l'entreprise. Dans la mesure du possible, les prix devraient être inférieurs à ceux du marché pour des services identiques ou similaires.
- Les responsables dans les pays en développement devraient s'assurer que les centres de services adoptent une approche mettant l'accent sur des groupes de petites sociétés plutôt que sur une société donnée. Cette approche réduit les coûts de transaction et peut permettre de renforcer les relations de coopération entre les sociétés, ce qui s'est révélé contribuer positivement à la capacité d'innovation et aux résultats d'ensemble des PME.
- Les fournisseurs de services devraient répondre aux demandes de l'industrie, réagir aux besoins de leurs clients mais aussi agir comme « leaders de l'industrie », encourager les sociétés à changer leur technologie et leur organisation d'après leur perception de la « meilleure pratique ».
- Les instituts orientés vers les secteurs peuvent être cruciaux pour le bon fonctionnement de secteurs industriels donnés du fait qu'ils reflètent en général les besoins spécifiques des PME qu'ils desservent. Une approche participative en matière de planification et de conception des politiques d'intervention, offre l'avantage de bien comprendre les besoins des PME. Pour ce faire, un bon nombre de représentants des PME devraient faire partie du Conseil de supervision de toute institution qui se propose de les appuyer. Les responsables qui envisagent de promouvoir le développement d'un secteur industriel particulier devraient connaître les avantages qu'offrent les instituts orientés vers les secteurs et l'importance qu'il y a à impliquer les PME dans la conception des politiques et dans les interventions.
- Les fournisseurs de service devraient avoir une optique commerciale et se fonder sur la demande pour assurer leur viabilité. Lorsqu'il y a des clients qui paient les services fournis, cela indique que l'institution est crédible et utile et les clients tout comme les conseillers, en ont une meilleure image. Plus le contrôle des PME est grand et plus l'institution a de chances d'être viable et de réussir. Les politiques d'appui conçues et exécutées avec l'assistance des représentants des PME, se traduisent en général par des services techniques plus pratiques, rentables et réalistes.
- Un système d'appui effectif s'appuie moins sur le nombre d'institutions qui fonctionnent activement que sur leur travail en réseau et une coordination appropriée. Les stratégies d'appui aux PME profiteraient considérablement d'une interaction des institutions à différents niveaux opérationnels.



119. Dans le domaine de la technologie, de la formation et de la commercialisation, l'expérience internationale suggère ce qui suit :

- Les fournisseurs de services devraient promouvoir les capacités d'innovation et de production des entreprises locales, en utilisant rationnellement les sources extérieures (par exemple ils pourraient faciliter le transfert et l'utilisation de la technologie appropriée dans les PME).
- Afin de réduire les limitations à l'innovation, les services d'appui devraient être conçus sur la base des capacités autochtones des sociétés locales et la diffusion des technologies grâce à l'apprentissage en entreprise. Les fournisseurs de services devraient être des agents intermédiaires contribuant à la diffusion et au développement technologique dans les sociétés. Le secteur privé devrait être à l'origine de l'initiative et les institutions d'appui faciliter et renforcer le processus.
- Mettre l'accent sur les services à forte intensité de R-D, encourage les PME à s'orienter vers des produits plus innovateurs et à plus grande valeur ajoutée. Par exemple, Albaladjo (2000) montre comment une institution locale a encouragé des activités de R-D dans les PME en organisant une compétition annuelle pour récompenser les sociétés les plus innovatrices et en produisant un catalogue sur les produits locaux les plus innovateurs.
- Mettre la science dans l'entreprise en créant des commissions technologiques où les chercheurs et les entrepreneurs travaillent ensemble. Albaladejo (2000) par exemple montre le fonctionnement de ces commissions technologiques. Dans ce cas, les commissions sont composées de 20 personnes (y compris des représentants de la société et des ingénieurs/chercheurs engagés par l'institution dont le but est de fournir des solutions peu coûteuses aux problèmes de l'industrie dans trois domaines : ingénierie, compétence et normes de qualité. L'expérience internationale montre que cela peut être un moyen pratique et efficace de développer l'innovation au sein des entreprises.
- Il ne sert à rien de développer des capacités technologiques s'il n'y a pas de débouché pour les nouveaux produits. Autrement, les entrepreneurs n'ont aucune raison d'améliorer la qualité de leurs produits, d'investir dans la conception, etc. Ainsi donc, les fournisseurs de services ne devraient pas oublier les étapes finales du processus de production (à savoir la commercialisation et la distribution) et les SME devraient être encouragées à faire des études de marché pour déterminer la viabilité et les perspectives en matière d'innovations.
- Les foires commerciales sont une excellente occasion pour les sociétés de commercialiser leurs produits, de connaître les besoins des consommateurs et d'évaluer la concurrence. Les coûts d'une exposition, dans des foires internationales en particulier, peuvent être toutefois être prohibitifs pour de petites entreprises. Si les producteurs partagent un stand, ils peuvent avoir une exposition plus impressionnante et faire face aux acheteurs et aux concurrents avec plus de confiance. Les organismes publics ou les

organisations collectives privées peuvent fournir une assistance financière et technique à des groupes d'entreprises pour leur permettre de partager un stand.

- Une autre action fondée sur la demande et qui a fait ses preuves est d'encourager l'établissement de partenariats entre les grosses sociétés et leurs petits fournisseurs. Afin d'améliorer la capacité des petites entreprises, le programme d'appui peut s'appuyer sur les arrangements mis en place pour atteindre les petits fournisseurs à travers les gros clients. Il est important à cet égard d'apporter les améliorations suggérées dans les ordres existants. Le coût peut être partagé entre le gros client, les petits fournisseurs et l'organisme prestataire de services d'appui. De tels programmes permettent aussi aux grandes entreprises de s'impliquer dans les problèmes des petites entreprises, ce qui leur donne de nouvelles ressources.

## VIII. Conclusion et recommandations

120. Le présent document est un premier pas pour la conception du cadre d'action stratégique de la CEA visant à rendre les PME africaines plus compétitives sur les marchés régional et mondial. Dans cette section finale, l'objectif est d'identifier des priorités pour les responsables et les professionnels et de définir les éléments d'un cadre stratégique destiné à aider les PME africaines à concurrencer sur les marchés régional et mondial. Il ne s'agit pas ici de donner un plan d'action à exécuter dans tous les pays africains, il ne serait guère utile. Comme on l'a montré dans ce rapport, les économies africaines se trouvent à différents stades de développement. Leurs besoins et leurs capacités d'action diffèrent grandement. Il est possible néanmoins de définir un certain nombre de questions communes et des priorités communes se dégagent pour les pays les moins avancés.

121. Une vue générale des indicateurs industriels de l'Afrique révèle que les capacités du continent sont faibles et que les résultats sont relativement médiocres dans le domaine des exportations. La région manque de base pour la formation des compétences techniques et elle a la R-D financée par l'entreprise la plus faible du monde. De plus, l'instabilité politique, la perturbation macro-économique et une infrastructure insuffisante semblent avoir découragé l'investissement étranger, ce qui limite sa capacité à participer à l'économie mondiale. Des exceptions ont cependant été notées au sein de la région. Des pays comme l'Afrique du Sud, Maurice et le Maroc affichent des signes prometteurs dans leurs stratégies industrielles et font montre de capacités considérables en matière de ressources humaines et sur le plan technologique.

122. Pour pouvoir présenter des recommandations quant aux politiques visant à aider les entreprises africaines à être compétitives sur les marchés régional et mondial, il est nécessaire de comprendre les mécanismes internes et les facteurs externes qui entraînent la mise en place de capacités technologiques et de commercialisation dans les entreprises. Il est largement reconnu que l'effort technologique de la société elle-même (par exemple investissement dans le développement humain, technologie de l'information etc.) est nécessaire pour améliorer les résultats, il faut cependant dire que bien souvent c'est un processus incertain, risqué et coûteux, notamment pour les PME dont les ressources sont limitées. Les enseignements tirés au niveau international en ce qui concerne le développement des PME montrent que des facteurs externes tels que la coopération entre sociétés et l'appui institutionnel peuvent jouer un grand rôle en aidant les PME à mettre en place les capacités internes qui leur permettraient de concurrencer sur les marchés régional et mondial. En ce qui concerne l'appui institutionnel, on distingue, dans ce rapport les politiques visant à améliorer le cadre réglementaire et les principes d'action et les politiques ayant pour objet de fournir une assistance financière et non financière aux PME. Ce rapport a surtout porté sur les services d'appui dans les domaines de la technologie et de la commercialisation.

123. Les faits empiriques figurant dans le rapport de mission de la CEA laissent à penser que des interventions sont nécessaires à tous les niveaux pour aider les PME africaines. La première étape pour définir un cadre stratégique pratique pour appuyer les PME en Afrique est d'établir les interventions prioritaires. Il importe, ici de tenir compte du fait que les mêmes leçons ne peuvent s'appliquer à l'ensemble du continent, dans la mesure où le niveau de développement des structures d'appui aux PME en

Afrique varie considérablement. Ceci étant, le rapport présente trois niveaux de base en ce qui concerne les structures d'appui aux PME en Afrique. Les responsables pourront ainsi définir les priorités pour les pays où les problèmes sont les mêmes.

- Niveau I : Pays où l'infrastructure est très déficiente et où le cadre réglementaire est défavorable.
- Niveau II : Pays où les éléments fondamentaux (infrastructure et cadre réglementaire) sont moins déficients mais où les institutions financières et non financières sont faibles.
- Niveau III : Pays disposant d'une bonne base pour l'activité industrielle et d'une structure d'appui aux PME efficace (d'après les normes africaines) mais qui doivent améliorer les politiques et les services d'appui.

124. Les conclusions du rapport de mission laissent à penser que la base du développement industriel en Afrique est souvent très faible. L'absence d'une infrastructure physique et d'IT fonctionnelles et fiables a en fait handicapé les PME africaines sur le plan de la compétitivité. A quelques exceptions près, il n'y a eu que quelques améliorations à l'infrastructure dans la région. Le développement rapide des PME passe par une amélioration des infrastructures dans les pays de la catégorie I. C'est ce qui ressort clairement d'une étude récente faite par Milner, Morrissey et Rudaheranwa (2000) sur les politiques et l'infrastructure, entraves au commerce en Ouganda. L'étude conclut qu'améliorer l'infrastructure est la tâche la plus importante à mener pour augmenter les exportations vers les pays voisins et les pays éloignés. Il en va de même pour de nombreux autres pays africains. L'infrastructure doit être considérablement améliorée pour trois raisons : a) le marché intérieur de la plupart des pays africains est exigu et les exportations vers les marchés voisins et éloignés sont essentielles pour approfondir la division du travail et gagner en efficacité ; b) la concurrence sous sa nouvelle forme met l'accent sur la qualité des produits et la rapidité de livraison, qui ne peuvent être assurées sans une infrastructure adéquate ; c) le commerce électronique exige de plus en plus une amélioration de l'infrastructure, tant dans le domaine des télécommunications que pour le transfert des biens.

125. L'importance de l'investissement dans le développement de l'infrastructure est généralement reconnue. Il s'agit d'un domaine dans lequel les organismes d'aide pourraient jouer un rôle de premier plan. Les PME sont devenues l'un des groupes cibles les plus favorisés par bon nombre de donateurs multilatéraux et bilatéraux. Toutefois, leurs efforts et leurs ressources ont eu tendance à aller vers des projets d'appui financier et non financier complexes. Il serait plus approprié qu'ils mettent davantage l'accent sur les projets d'aménagement d'infrastructures, étant donné les considérables ressources financières dont ils disposent.

126. Le cadre réglementaire et politique en Afrique demeure un frein au développement des PME. Les lois et règlements sont souvent complexes, accroissant le coût des transactions dans les PME, et le manque de transparence dans les activités ne permet pas de toucher les bénéficiaires ultimes. Toutefois, et contrairement à ce qui se passe en matière d'aménagement d'infrastructures, de nombreux pays africains ont connu une nette amélioration de leurs systèmes réglementaires au cours des dernières années. Les rapports de mission montrent qu'ils ont adopté différentes stratégies pour offrir un environnement plus favorable aux PME. Alors que certains pays ont tenté de simplifier les procédures juridiques et comptables pour réduire le coût des transactions

dans les PME, d'autres, plus déterminés, ont également offert des avantages fiscaux pour stimuler leur croissance. Si l'appui politique au développement de l'infrastructure semble recueillir l'assentiment de l'opinion, les politiques tendant à l'amélioration du cadre réglementaire sont souvent plus controversées. Il ne s'agit pas simplement de savoir ce qu'il y a lieu de faire, mais de voir également comment parvenir à harmoniser les politiques et à mettre en œuvre progressivement ces initiatives.

127. Pour faire face aux nouveaux enjeux et à la pression, il est nécessaire de mettre en place des services d'appui efficaces. Il est clair qu'une libéralisation plus poussée des échanges en Afrique représente un nouvel enjeu pour les PME. D'un côté l'ouverture des économies nationales aux marchés mondiaux a amélioré les perspectives et les opportunités des PME, de l'autre, elle a également augmenté la pression internationale qui les pousse à se moderniser et à devenir plus efficaces. Les rapports de mission montrent qu'en Afrique, l'Afrique du Sud, l'Ile Maurice et, peut-être, la Tunisie (clairement au niveau III) sont les seuls pays ayant tiré parti de la libéralisation des échanges et renforcé leurs systèmes d'appui institutionnel. Dans la figure 5, une orientation est offerte aux décideurs, qui met l'accent sur le fait que la bonne gouvernance consiste à trouver un équilibre entre les enjeux et l'appui.

**Figure 5 : Niveau des enjeux commerciaux des PME et de l'appui politique**

|               |   |               |              |              |
|---------------|---|---------------|--------------|--------------|
| <b>Enjeux</b> |   |               |              | <b>Appui</b> |
|               |   | <b>Faible</b> | <b>Élevé</b> |              |
| <b>Elevé</b>  | 3 | 4             |              |              |
| <b>Bas</b>    | 1 | 2             |              |              |

128. L'axe horizontal montre le niveau d'appui aux PME et l'axe vertical l'importance des enjeux. Par souci de simplicité, la figure ne fait la distinction qu'entre un niveau d'appui faible et un niveau d'appui élevé, et entre niveau d'enjeux élevé et bas. Jusqu'aux années 80 et au début des années 90, la plupart des PME se trouvaient dans le carré 1 : Les défis auxquels elles étaient confrontées n'étaient pas importants (en raison de la protection dont elles bénéficiaient vis-à-vis de la concurrence extérieure), mais l'appui institutionnel dont elles bénéficiaient était faible. La libéralisation des importations intervenue dans les années 90 les a poussées vers le carré 3, ce qui voulait dire des enjeux plus importants du jour au lendemain, mais toujours un faible niveau d'appui. Les études sur la réaction des entreprises locales par rapport à l'offre ont montré clairement que cette stratégie débouche sur de mauvais résultats (Kaplinsky et Morris 1999, Morissey 2000). «Les réformes et décisions macro-économiques sont nécessaires mais ne sont pas suffisantes pour induire une réaction par rapport à l'offre intérieure» (Eshetu 2000 : 18). Le carré 4 est celui qu'il y a lieu de cibler pour ce qui est des futures stratégies en faveur des PME (figure 5). Il représente des enjeux importants et un appui élevé. C'est la combinaison qui conduit vraisemblablement à l'essor des PME.

128.L'identification des lacunes actuelles des systèmes d'appui et l'établissement d'un lien entre ces derniers et l'absence de politiques économiques générales ou de politiques spécifiquement conçues pour les PME, constituent un pas important vers l'établissement

de priorités dans les interventions. Cela permet de faire la distinction entre les exigences de toutes les entreprises (indépendamment de leur taille) et celles qui sont spécifiques aux PME. Les politiques générales s'occupent des fondamentaux de l'activité industrielle (c'est-à-dire les infrastructures et le cadre politique et réglementaire), alors que les politiques concernant plus particulièrement les PME ont trait aux interventions directes destinées à améliorer leur accès aux services financiers et non financiers. Les cinq points ci-dessous devraient permettre aux décideurs de déterminer leurs priorités en matière de promotion des PME en Afrique.

129. Premièrement, l'efficacité d'un système d'appui repose sur l'existence et la qualité de ce qu'il est convenu d'appeler les fondamentaux de l'activité industrielle, en particulier une bonne infrastructure. Cela ne veut pas dire que les pays concernés devraient mettre l'accent sur les investissements en matière d'infrastructures. Par contre, cela veut effectivement dire que les décideurs doivent identifier les principaux goulets d'étranglement du développement industriel pour établir des priorités dans leurs interventions.

130. Deuxièmement, l'existence d'institutions d'appui ne garantit pas à elle seule l'efficacité du système d'appui dans son ensemble. En effet, les rapports de mission ont montré clairement que même dans les pays où il existe toute une gamme d'institutions d'appui, on ne trouve souvent pas des services financiers et non financiers efficaces.

131. Troisièmement, l'Etat n'est pas la seule entité à devoir assumer la responsabilité en ce qui concerne l'efficacité de l'appui, mais il est un acteur de premier plan, en particulier là où le marché n'offre pas des services efficaces à la production. C'est pourquoi, il fait l'objet d'une attention particulière dans ce rapport (sections 6 et 7). Les principes qui définissent une bonne pratique dans la fourniture de services d'appui sont les suivants. Les sociétés prestataires de services efficaces devraient :

- Etre situées près des industries qu'ils servent, afin de réduire le coût des transactions des PME ;
- Etre administrées selon les principes de la gestion des entreprises privées ;
- Réagir aux besoins des consommateurs, mais agir également comme de véritables «entreprises commerciales» encourageant les «meilleures pratiques» ;
- Adopter une approche collective et participative qui mette l'accent sur les besoins de groupes d'entreprises, plutôt que sur ceux d'entreprises isolées.
- Promouvoir la coopération verticale et horizontale entre entreprises et renforcer les réseaux existants, en particulier avec des acteurs mondiaux ;
- Collaborer avec d'autres institutions fournissant des services aux PME, en vue de la coordination des initiatives.

131. Au regard du sujet de préoccupation de ce rapport, les fournisseurs de services dans le domaine du renforcement des capacités technologiques et commerciales devraient :

- Promouvoir les capacités d'innovation et de production des entreprises locales, grâce à une utilisation rationnelle des sources extérieures ;
- Fournir des services conçus sur la base des capacités endogènes existantes, à travers un processus d'apprentissage inter-entreprises ;

- Faire descendre la science au niveau de l'atelier et encourager les activités de recherche-développement au sein des entreprises, afin d'offrir de nouveaux produits à valeur ajoutée supérieure ;
- Fournir des informations commerciales et promouvoir l'étude de marché au sein des PME ;
- Fournir une assistance financière et technique à des groupes d'entreprises, afin qu'elles partagent des stands à l'occasion de foires commerciales internationales ;
- Faciliter les accords de partenariat entre grandes entreprises et petits fournisseurs;

132. Quatrièmement, en gardant à l'esprit les principes dégagés plus haut sur les priorités, un cadre stratégique d'appui aux PME en Afrique devrait prendre en considération les différents niveaux d'intervention.

- Pour les pays du niveau I, l'accent devrait être mis sur les politiques économiques générales qu'exige le développement industriel ;
- Pour les pays du niveau II, l'accent devrait être mis sur la conception de politiques spécifiques pour combler les lacunes actuelles du système d'appui aux PME ;
- Pour les pays du niveau III, l'accent devrait être mis sur l'identification des lacunes et l'amélioration du système d'appui existant, en se fondant sur les meilleures pratiques internationales.

133. Cinquièmement, même si la libéralisation progressive s'accompagne d'interventions institutionnelles bien pensées, cela peut être insuffisant. Il y a également lieu de s'insérer dans les chaînes de valeur internationale pour propager les bénéfices de la mondialisation. L'insertion des PME dans les chaînes de valeur mondiale et régionale est d'une importance capitale pour l'amélioration de leurs produits et procédés. Dans un nombre de plus en plus important de secteurs, les producteurs des pays en développement ont besoin, pour exporter, d'entrer en contact avec les principales entreprises de ces chaînes. Celles-ci «assurent l'intégration et la coordination fonctionnelles d'activités dispersées sur le plan international» (Gereffi 1999:41). L'horticulture, qui représente la plus grande réussite de l'Afrique en matière d'exportation, est un exemple de ce que permet l'intégration dans les chaînes mettant l'accent sur l'acheteur (Dolan et Humphrey 2000). On note également des problèmes allant de pair avec cette stratégie d'insertion dans les chaînes régionale et mondiale (Gibbon 2000, Schmitz and Knorringer 1999), mais il semble que la question n'est pas de savoir s'il y a lieu de s'intégrer, mais plutôt de quelle manière. Le mode d'insertion doit être maîtrisé. (<http://www.ids.ac.uk/ids/global/glores.html>).

134. La question est de savoir comment régler le problème de la connectivité. Dans ce domaine, la CEA a un important rôle à jouer. Elle peut fournir une assistance technique aux organismes gouvernementaux et aux associations d'entrepreneurs en Afrique, en définissant les maillons des chaînes de valeur mondiale et régionale qui leur sont les

plus utiles, ce qui leur permettra de situer : a) les principaux goulets d'étranglement des flux d'informations et b) les points forts à partir desquels des actions d'envergure limitée peuvent déboucher sur d'excellents résultats. Il y a deux tâches que la CEA pourrait utilement entreprendre : en premier lieu, effectuer des analyses des chaînes de valeur axées sur l'action pour un petit nombre de pays et de secteurs qui pourraient servir de modèle ; en second lieu, élaborer un guide à l'intention des organismes gouvernementaux, des associations d'entrepreneurs et des ONG, afin qu'ils déterminent les maillons de leurs propres chaînes de valeurs. Les techniques participatives reposant sur la contribution de toutes les parties intéressées peuvent être mises à profit dans la définition et l'analyse des chaînes de valeur.

135. L'importance de la connectivité a été soulignée dans le Pacte mondial, une initiative récemment lancée par M. Kofi Annan, Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. Le Pacte mondial a pour ambition d'offrir un nouveau cadre de partenariat entre les secteurs public et privé. L'une des principales idées qu'il contient est que la «force» des acheteurs et producteurs mondiaux peut être mise à profit pour améliorer la situation des fournisseurs locaux. L'accent est mis, en premier lieu, sur la coopération (entre des PME locales et de grandes entreprises, en particulier des entreprises multinationales, et entre les secteurs public et privé) et, en second lieu, sur l'insertion dans l'économie mondiale.

136. Toutefois, le but n'est pas fondamentalement l'insertion à tout prix. L'insertion dans l'économie mondiale par les bas-côtés du chemin qui mène à la compétitivité (au mépris des droits humains, de la main-d'œuvre et de l'environnement) est en porte-à-faux avec les principes du Pacte mondial (<http://www.unglobalcompact.org/>). C'est ainsi qu'un certain nombre d'organismes bilatéraux, par exemple le DFID du Royaume-Uni et le GTZ de l'Allemagne sont en train de mettre au point de nouveaux programmes de partenariat entre les secteurs public et privé, en vue de renforcer les PME, notamment dans les pays les plus pauvres. (<http://www.gtz.de/ppp>; <http://www.dfid.gov.uk> /). De même, des organismes multilatéraux ont investi ce nouveau territoire et organisé des réunions de groupes d'experts sur le partenariat avec le secteur privé (ONUDI, 30-31 octobre 2000) et sur les relations entre PME et entreprises multinationales en vue de garantir la compétitivité des PME (CNUCED, 27-29 novembre 2000). De nouvelles idées émergent, de l'énergie et des ressources sont consacrées à la préoccupation commune qui est d'améliorer les PME des pays en développement (CNUCED 2000 ; ONUDI 2000). Il est important que la CEA, les Etats africains et les associations d'entrepreneurs s'inscrivent dans la dynamique et collaborent avec les organisations des secteurs public et privé qui sont les chefs de file dans cette nouvelle approche avant-gardiste.

137. Toutefois, il est essentiel, en premier lieu, de ne pas perdre de vue le fait que de tels partenariats ne peuvent vraisemblablement évoluer que si certains préalables sont remplis en termes d'infrastructures et de cadres réglementaires. En second lieu, ces partenariats ne sont pas une panacée pour la promotion des PME. Dans le meilleur des cas, ils ne seront profitables qu'à un nombre limité d'entre elles. Néanmoins ils mettent en lumière le nouvel accent mis sur la connectivité. L'orientation des efforts et des ressources vers ces objectifs permet aux PME de mettre à profit les flux de connaissances qui leur sont utiles et de s'insérer dans les chaînes de valeur régionale et mondiale. Elle devrait constituer une priorité des politiques en faveur des PME. La CEA peut jouer un rôle de premier plan pour ce qui est de la diffusion de ces idées et de



l'assistance aux organismes gouvernementaux et aux associations d'entrepreneurs souhaitant les mettre en pratique.

## References

- Albaladejo, M., 2000, 'A service centre approach to local innovative SMEs: the case of the Spanish Toy Valley cluster', **Entrepreneurship and Regional Development**, (forthcoming)
- Albaladejo M. and Romijn, H., 2000, 'Assessment of competitiveness and technological performance of small UK firms', report of the targeted Socio-economic research programme on the EU project SMEs in Europe and East Asia: competition, collaboration and lessons for policy support. European Union, DGXII.
- Altenburg, T., Hillebrand, W, Meyer-Stamer, J., 1997, 'Policies for building systemic competitiveness: conceptual framework and case studies of Republic of Korea, Brazil, Mexico and Thailand', Paper presented at Seminar on New Trends and Challenges in Industrial Policy, UNIDO, Vienna, 16-17 October 1977
- Barnes, J. and Morris, M., 1999, 'Improving operational competitiveness through firm-level clustering: a case study of the KwaZulu-Natal benchmarking club', paper presented at ILO conference 'Responding to the challenges of globalisation: local and regional initiatives to promote quality employment', Bologna: 19-21 May
- Brautigam, D., 1997, 'Substituting for the state: institutions and industrial development in Eastern Nigeria', **World Development**, Vol.25, No.7, pp.1063-1080
- Dolan, C. and Humphrey, J., 2000, 'Governance and trade in fresh vegetables: The impact of UK supermarkets on the African horticulture industry', **Journal of Development Studies**, Vol.37, No.2, (forthcoming)
- Eshetu, D., 2000, 'The competitiveness of African industries. A closer look into micro perspective taking the case of the Ethiopian leather industry', **University of Leipzig Papers on Africa**, Politics and Economics Series No.42
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., and Meyer-Stamer, J., 1995, **Systemic Competitiveness: New governance patterns for industrial development**, London: Frank Cass
- Fagerber, 1996, Technology and competitiveness, **Oxford Review of Economic Policy**, Vol.12, pp.39-51
- Ferrand, D., 1997, 'Discontinuity in development: the case of Kenya's 'Missing Middle'', paper presented at African Business Systems Conference: Institutionalising Industrialisation in the Era of Economic Reform, Mombassa
- Gereffi, G., 1999, 'International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain', **Journal of International Economics**, Vol.48, No.1, pp.37-70
- Gibbon, P., 2000, 'Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries', **World Development**, (forthcoming)

Goetz, A.M. and Gupta, R.S., 1996, 'Who takes the credit? gender, power and control over loan use in rural credit programs in Bangladesh', **World Development**, Vol.24, No.1, pp.45-63

Helmsing, A.H.J., 1998, 'Competitive response, innovation and creating an innovative milieu: the case of Bulawayo, Zimbabwe', **mimeo**, Institute of Social Studies, The Hague

Humphrey, J. and Schmitz, H., 2000, 'Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research', **IDS Working Paper 120**, Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex, (forthcoming)

Humphrey, J. and Schmitz, H., 1998, 'Trust and inter-firm relations in developing and transition economies', **Journal of Development Studies**, Vol.34, No.4, pp.32-61

Humphrey, J. and Schmitz, H., 1996, 'The triple C approach to local industrial policy', **World Development**, Vol.24, No.12, pp.1859-1877, December:

ILO, 1998, 'Business development services for SMEs: preliminary guidelines for donor-funded interventions', summary of the report to the Donor Committee for Small Enterprise Development, January

Kaplinsky, R. and Morris, M., 1999, 'Trade policy reform and the competitive response in Kwazulu Natal Province, South Africa', **World Development**, Vol.27, No.4, pp.717-37

Knorringa, P., 1996, **Economics of Collaboration: Indian Shoemakers between Market and Hierarchy**, New Delhi and London: Sage

Lall, S., 2000, 'The Technological Structure and Performance of Developing Countries Manufactured Exports, 1985-1998', **Oxford Development Studies**, Vol.28, No.3, pp.337-369.

Lall, S., 1991, 'Marketing barriers facing developing country manufactured exporters: a conceptual note', **Journal of Development Studies**, Vol.27, No.4, pp.137-150

Lall, S., Albaladejo, M., and Aldaz-Carrol E., 2000, 'East Asian Exports: Competitiveness, Technological Structures and Strategies', World Bank Discussion Paper Series (forthcoming)

Levitsky, J., 2000, 'Guarantee schemes and other innovative financial instruments enhancing SME access to credit', in UNCTAD, **Development Strategies and Support Services for SMEs: Proceedings of Four Intergovernmental Expert Meetings**, Vol.II, New York and Geneva: United Nations, pp.125-132

Levitsky, J., 1995, 'Support systems for SMEs in LDGs – a review', **mimeo**, UNIDO, Vienna

Levy, B., 1994, 'Technical and marketing support systems for successful small and medium-size enterprises in four countries', **Policy Research Working Paper**, 1400, Washington, Policy Research Department, Finance and Private Sector Development Division, The World Bank

Levy, B. and Kuo, W.-J., 1991, 'The strategic orientations of firms and the performance of Korea and Taiwan in frontier industries: lessons from comparative case studies of keyboard and personal computer assembly', **World Development**, Vol.19, No.4, pp.363-374

Liedholm, C. and Mead, D., 1987, 'Small-scale industries in developing countries: empirical evidence and policy implications', **International Development Paper**, 9, Michigan State University

McCormick, D., 1999, 'African enterprise clusters and industrialisation: theory and reality', **World Development**, Vol.27, No.9, pp.1531-1552

McCormick, D., 1998, 'Enterprise clusters in Africa: on the way to industrialisation?', **IDS Discussion Paper**, 366, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex

Mead, D.C., 1995, 'How the legal, regulatory, and tax framework affects the dynamics of enterprise growth', in P. English and G. Hénault (eds.), **Agents of Change: Studies on the Policy Environment for Small Enterprise in Africa**, Ottawa: IDRC, and London: Intermediate Technology Publications

Mead, D.C., 1984, 'Of contracts and subcontracts: small firms in vertically disintegrated production/distribution systems in LCD's', **World Development**, Vol.12, No.11/12, Nov/Dec

Mead, D.C. and Liedholm, C., 1998, 'The dynamics of micro and small enterprises in developing countries', **World Development**, Vol.26, No.1, pp.61-74

Milner, C., Morrissey, O. and Rudaheranwa, N., 2000, 'Policy and non-policy barriers to trade and implicit taxation of exports in Uganda', **Journal of Development Studies**, December, (forthcoming).

Mitullah, W., 1999, 'Lake Victoria's Nile perch industry: institutions, politics and joint action', **IDS Working Paper**, 87, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex

Morrissey, O., 2000, 'Were Tanzanian manufacturers prepared for liberalisation?' **mimeo**, CREDIT, University of Nottingham

Nadvi, K., 1999, 'Shifting Ties: Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot, Pakistan', **Development and Change**, Vol.30, No.1, pp.143-177

Otero, M. and Rhyne, E., (eds.), 1994, **The New World of Microenterprise Finance**, and West Hertford Ct.: Kumarian Press

Oyelaran-Oyeyinka, B., 1997, **Nnewi: An Emergent Industrial Cluster in Nigeria**, Ibadan: Technopol

Pedersen, P.O., 1997, 'Clusters of Enterprises within Systems of Production and Distribution: Collective efficiency and transaction costs' in M.P. van Dijk and R. Rabellotti (eds.), **Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries**, London, Frank Cass, pp.11-29

- Roberts, M.J. and Tybout, J.R., 1995, 'An empirical model of sunk costs and the decision to export', **Policy Research Working Paper**, 1436, Washington, Policy Research Department, Finance and Private Sector Development Division, The World Bank
- Schmitz, H., 1995, 'Collective efficiency: growth path for small-scale industry', **Journal of Development Studies**, Vol.31, No.4, pp.529-566
- Schmitz, H. and Knorringa, P., 1999, 'Learning from Global Buyers', **IDS Working Paper 100**, Brighton, Institute of Development Studies, University of Sussex
- Sinha, S. (ed.), 1998, 'Micro-credit: impact, targeting and sustainability', **IDS Bulletin**, Vol.29, No.4
- Späth, B., 1992, 'The institutional environment and communities of small firms', **IDS Bulletin**, Vol.23, No.3, pp.8-14
- Trulsson, 1999, 'Managing growth: perspectives on achieving small enterprise growth in Tanzania, Uganda and Zimbabwe', ILO discussion paper, Geneva.
- Weijland, H., 1999, 'Micro enterprise clusters in rural Indonesia: industrial seedbed and policy target', **World Development**, Vol.27, No.9, pp.1515-1530
- Weijland, H., 1994, 'Trade networks for flexible small rural industry' in P.O. Pedersen, A. Sverisson and M.P. van Dijk (eds.), **Flexible Specialisation: The Dynamics of Small-scale Industry in the South**, London, and Intermediate Technology
- Wignaraja, G., 1999, **Tackling competitiveness in a borderless world**, Policy Paper Series No.1, London: Commonwealth Business Council
- Wignaraja, G. and O'Neil, S., 1999, **SME Exports and Public Policies in Mauritius**, London: Commonwealth Secretariat
- World Bank, 2000, **World Development Indicators 2000**, Washington DC, USA
- UN, 1993, 'The report of the meeting on the creation of indigenous entrepreneurship and opportunities for small- and medium-scale industrial investment', ESCWA, Damascus, 11-13 April
- UNCTAD, 2000, 'Enhancing the competitiveness of SMEs through linkages', Commission on Enterprise, Business Facilitation and Development, TD/B/Com.3/EM.11/2
- UNCTAD, 1997, **World Investment Report 1997**, Geneva and New York, United Nations
- UNESCO, 1997, **Statistical Yearbook 1997**, Paris; United Nations Education, Social and Cultural Organisation
- UNIDO, 2000, 'Major issues for the preparation of UNIDO guidelines for partnership with private business (draft), **mimeo**, Private Sector Development Branch

