



World Bank

## **Joint Africa Institute (JAI) Institut Multilatéral d'Afrique (IMA)**

**En collaboration avec la Banque Africaine de Développement (BAD)**

**SÉMINAIRE SUR L'APPUI FINANCIER ET TECHNIQUE DU DÉVELOPPEMENT  
DE L'ENTREPRENARIAT :**

**COMMENT APPUYER DE MANIÈRE EFFICACE  
LA CRÉATION ET LA CROISSANCE DE LA PME ?**

Tunis, Tunisie  
11 au 14 décembre 2006

**Rapport de synthèse**

**Tahar Rahmani**  
**Avec la collaboration de :**  
**Philippe Sanmarco et Sandrine Tabard**

**Janvier 2007**

# SÉMINAIRE INTERNATIONAL -BAD

Tunis 11 au 14 décembre 2006.

## Préambule :

L'Institut Multilatéral d'Afrique (IMA), en collaboration avec la Banque Africaine de Développement (BAD), a organisé un séminaire sur le thème de : « l'appui financier et technique du développement de l'entrepreneuriat » ou comment appuyer de manière efficace la création et la croissance de la PME en Afrique.

Ce séminaire, premier du genre a permis de faire se rencontrer des acteurs divers de la création d'entreprise venus d'Afrique mais également de quelques pays d'Europe. Des représentants de ministères, d'organisations professionnelles, des financiers ainsi que des pourvoyeurs de services d'appui à la création et au développement d'entreprises.

De l'avis de tous, ce séminaire a favorisé les échanges fructueux et a permis d'améliorer les connaissances et le savoir faire de chacun.

Les participants ont ainsi pu dialoguer et échanger sur leurs expériences respectives afin de tracer pour le futur des pistes de travail concrètes.

## 1- État des lieux en matière de création et de développement d'entreprises

Partout en Afrique, la petite et moyenne entreprise, et plus particulièrement la très petite entreprise représente plus de 80 % des entreprises. Elle est la première source de création d'emplois et sa contribution au PIB et à la croissance économique n'est plus à démontrer, tout comme sa fonction dans la structuration des espaces économiques et des filières de production, de commercialisation et de distribution. En outre, elle est un vecteur essentiel dans tout développement local structuré et a un rôle déterminant dans la promotion et la diffusion de la culture de l'entrepreneuriat et la création d'un environnement favorable aux affaires et à la bonne gouvernance, tant en milieu urbain qu'en milieu rural.

La question **de la création** de l'entreprise et de son **développement** se trouve au cœur du développement en ce qu'elle touche à la problématique de l'entrepreneuriat. Elle recouvre plusieurs dimensions, sociologiques et culturelles, financières et économiques, politiques et juridiques. Elle se pose au niveau de plusieurs segments de l'activité économique et sociale, les secteurs formels et

informels, la micro et la très petite entreprise, l'entreprise familiale et celle constituée par plusieurs investisseurs, la petite et l'entreprise moyenne, les start-up et les entreprises ayant déjà une existence de plusieurs années et qui s'engagent sur la voie de l'investissement et de la croissance élargie.

Dans toutes ces dimensions, **il y a des points communs à la problématique de la création de l'entreprise et de son développement**, des pré-requis dont certains sont liés à la nature de l'environnement de l'entreprise, alors que d'autres sont du ressort de la structure interne de l'entreprise, de son histoire et de sa constitution.

À travers leurs actions, la plupart des partenaires de développement, notamment la BAD et la banque mondiale ont contribué à renforcer le capital des PME, à les aider à améliorer leurs capacités managériales et techniques et à inverser dans bon nombre de cas l'image et la perception qu'en avaient les décideurs politiques et leurs partenaires sociaux.

Cependant, la création d'entreprises et sa croissance initiale n'ont pas fait l'objet d'une attention suffisante sur le continent.

L'action dans ce domaine s'est le plus souvent limitée, selon certains rapporteurs, à des programmes s'inscrivant dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et le chômage.

En fait, un calcul simple du coût économique et social de l'échec de la création d'entreprises montrerait qu'au-delà du devenir des entrepreneurs engagés, cette question revêt une importance capitale dans le cas des pays africains aux ressources déjà limitées. Les pertes générées et le manque à gagner sont si importants qu'il est économiquement et socialement très important de revenir sur la question de la création de l'entreprise dans une problématique de développement fondée sur la promotion de l'entrepreneuriat.

Cet encouragement à la création d'activité autonome mis en œuvre de manière volontariste par certains pays comme par exemple l'Afrique du Sud ou les pays du Maghreb, correspond à de nombreux besoins exprimés par certaines populations, les investissements programmés par les pouvoirs publics et les soutiens financiers apportés peuvent être rentabilisés sans risque majeur et surtout initié de véritables actions de développement et de croissance.

Cependant la question de la création de l'entreprise et de son développement ne se pose pas dans les mêmes termes dans les secteurs **informel et formel**, ni au sein du secteur formel entre **les micro-entreprises, les TPE et les PME**. Ces dernières étant **engagées** dans un processus de formalisation inscrit dans une problématique **de prise de risque, de croissance et de développement**.

Ce que l'on peut dire aujourd'hui de cette **sous-population** d'entreprise est qu'elle est porteuse de projets de développement durable et qu'elle recèle un potentiel de croissance et d'externalités formidable.

### **1-a Le rôle de l'État**

Certains participants ont souligné le fait que la libéralisation économique et les programmes de privatisation de plus en plus en cours dans un certain nombre de pays en Afrique, ne doivent pas signifier la fin de l'intervention indispensable des pouvoirs publics, de l'État dans l'économie, surtout à ce niveau.

L'État est apparu comme acteur essentiel, en tant que facilitateur et catalyseur dans la promotion de l'approche intégrée.

Il doit impulser une dynamique qui consiste à créer un environnement favorable aux affaires particulièrement pour les petites et moyennes entreprises.

Car aujourd'hui, c'est avec encore plus d'acuité que se pose cette question de leur création et de leur développement et plus généralement de la mise en place de nouvelles conditions de développement économique dans les pays du Sud et particulièrement en Afrique.

Il y a urgence à réhabiliter l'économie et à s'interroger sur les outils actuels de soutien à la création d'entreprises qui sont souvent très modestes face aux besoins exprimés.

Il a été souligné par les représentants du **Cameroun et de la Tanzanie**, par exemple, l'importance de faire bénéficier les créateurs d'entreprises d'un environnement légal et réglementaire transparent, cohérent et attractif.

L'État doit mettre fin aux cloisonnements des services administratifs, à la multitude d'interlocuteurs, au coût élevé de la création, à la volonté de l'Administration parfois, de conserver ses prérogatives. La nécessité d'avoir un code du commerce viable et fiable a été relevée

La difficulté d'accès à une information utile, les conflits avec l'Administration fiscale, l'allongement des délais de la création, l'absence d'une définition claire de la PME, l'absence de textes d'application, le souci de modernisation de l'environnement juridique, l'absence d'une bonne gouvernance sont autant d'éléments partagés avec les autres pays participants.

À l'heure où l'emploi public diminue et où le secteur informel joue un rôle de pare-chocs, particulièrement dans les secteurs comme l'agriculture, les biens de consommation et les services, l'encouragement à la création de petites et moyennes entreprises est un domaine en devenir.

Durant le séminaire on s'est interrogé sur la conception des politiques économiques et des programmes d'appui spécifiques qui doivent s'attacher à des

domaines tels que l'assouplissement des règles légales, réglementaires et administratives, une fiscalité attractive, l'accès aux crédits, la formation aux conseils et à l'accompagnement, le suivi post-crédit et l'accès aux marchés publics, la disponibilité foncière, les campagnes d'informations et de sensibilisation (**Mali**), la promotion des entreprises innovantes.

Toutefois Certains pays à l'instar de **l'Algérie, le Maroc, le Burkina Faso, la Tunisie ou le Bénin** se sont engagés dans des politiques volontaristes en matière de soutien à la PME.

Par exemple en mettant en place des agences (Agence Nationale de Développement de la PME en Algérie, L'agence Nationale des PME au Maroc, Agence pour la Promotion de l'Industrie en Tunisie, L'agence pour le programme d'appui aux PME au Bénin et au Burkina), en encourageant les Fonds de Garanties des crédits à la PME, où encore en encourageant des mécanismes d'appui comme les pépinières d'entreprises (Algérie, Tunisie).

Des Ministères ad hoc ont été créés (**Sénégal, Mali, Algérie...**), des chartes (Sénégal, Tunisie...), promulguées afin de définir les cadres juridiques et institutionnels propres à la PME et à lui assurer un environnement favorable.

Cette dynamique nécessaire doit être impérativement soutenue et accompagnée également par le secteur privé.

Des mesures d'incitation ont été certes, mises en œuvre dans de nombreux pays de la région, cependant, il s'est souvent agi d'actions non intégrées et non articulées dans une stratégie et une vision d'ensemble fondée sur le développement de l'entreprise. Elles correspondaient le plus souvent à un souci politique et social de prise en charge de la question de l'emploi et d'amélioration des revenus de populations marginalisées.

Elles constituent cependant une étape historique importante dans la direction de la réhabilitation de l'entreprise.

La réalisation de ce potentiel est toutefois inhibée par une série de contraintes légales et réglementaires, bureaucratiques et administratives, techniques, managériales et financières.

Aujourd'hui, quelques programmes spécifiques commencent à être mis en place pour en assurer la promotion et exploiter les opportunités qu'elles offrent dans la résolution des nombreux problèmes récurrents ou structurels qu'il convient peut-être de rappeler tant ils sont nombreux et enchevêtrés : l'emploi et le chômage, la marginalisation et l'intégration, notamment dans les zones périurbaines, le développement des marchés financiers locaux, la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociétale de celle-ci, notamment vis-à-vis des communautés

locales, la croissance économique soutenue et équilibrée et plus fondamentalement la pauvreté et au-delà le développement durable.

**Au cours du séminaire différentes approches ont été présentées par les participants autour des questions suivantes :**

Quelles sont les contraintes institutionnelles, légales réglementaires et administratives qui s'opposent à la création de l'entreprise petite et très petite et à sa vocation à la croissance et quelles sont les conditions à réunir pour établir un climat qui lui est favorable ?

Quelles sont en particulier les conditions à même de permettre le développement d'un marché à même de répondre aux besoins spécifiques des entreprises, en dehors d'un appui permanent des États ?

Quels sont les mesures d'accompagnement et les outils qu'il convient de développer pour en assurer la promotion (aide à la formation, couveuses et pépinières d'entreprise, promouvoir le développement du marché des services d'appui aux entreprises...) et quelles sont les conditions de leur succès et de leur durabilité (implications en termes de partenariat public privé, de savoir-faire technique et d'existence de services de développement aux TPE...)?

Quels sont les outils financiers les mieux appropriés et quels rôles auront à jouer les banques commerciales et les autres intermédiaires financiers dans leur mise en œuvre ?

Quels rôles devront jouer les promoteurs et les créateurs des entreprises ou ceux à la tête de petites entreprises dans ce cadre et quels types de cadre de concertation et de gestion faudra-t-il créer et à quel niveau (national, régional, local...) pour que le marché joue pleinement son rôle en faveur de l'entreprise ?

Quels devraient être le rôle des partenaires de développement dans la conception, la mise en place et la réussite des programmes d'appui à la création des entreprises et en faveur de celles qui existent et qui sont orientées vers la croissance ?

Comment rendre le formel plus attractif et notamment en apportant une protection sociale renforcée du chef d'entreprise et en lui offrant des possibilités de développement durables ?

Comment tracer un cadre financier, fiscal et social attractif pour favoriser la création et le développement des PME et le tout dans une double stratégie :

- Une stratégie de structuration de la vision politique de long terme, et en même temps une stratégie de très court terme de manière à être le plus efficace et le plus rapidement possible.

## **Le volet des instruments financiers a fait l'objet de longs débats.**

**Les outils d'accompagnement financier** correspondant aux capacités individuelles et collectives de créations d'entreprises et qui sont indispensables dans le domaine de l'investissement, de la mobilisation de l'épargne, de la valorisation des flux financiers et des participations financières.

À titre d'exemple, il faut citer les outils mis en place en Europe et particulièrement en France et dans certains pays Africains comme :

\* **les fonds de capital-risque** qui prennent des parts de capital de l'entreprise pour la booster et l'accompagner,

\* **les fonds de garantie** qui garantissent les emprunts contractés quand les porteurs de projets en sont démunis.,

\* **les plateformes d'initiative locales** qui localement, au plus près de créateurs d'entreprises octroient des prêts d'honneur, garantissent des emprunts à des conditions extrêmement favorables,

\* **Des prêts pour les femmes** entrepreneurs ou au développement des entreprises (K-Rep Bank au **Kenya**),

\* **Des institutions financières** dirigées vers le monde rural comme le **Gapi au Mozambique**,

\* **Le factoring** au Maroc, peu développé en Afrique, mais offrant une couverture contre le risque de paiements et facilitant la trésorerie des PME ou encore

\* **Le Crédit-bail** à fort potentiel de développement développé par ICL « Incolease » en **Égypte** et insuffisamment développé en Afrique là aussi, à cause notamment de lacunes liées à l'environnement juridique, aux restrictions dues aux types de crédit-bail, difficultés pour lever des fonds ou encore aux difficultés d'application des incitations fiscales et douanières.

De même la question au combien importante des **services liés au développement des entreprises a été abordée.**

De la gestion délicate, car sans beaucoup de moyens, de centres de promotion des entreprises pour l'expertise et le conseil, l'actualisation des connaissances ou la facilitation de l'accès au crédit (**Ouganda, Burkina-Faso**).

Un autre enjeu essentiel se situe dans l'accompagnement non financier et dans la professionnalisation indispensable des agences gouvernementales, associatives ou consulaires habilitées à concevoir et assurer la mise en œuvre de mesures spécifiques d'accompagnement.

Cette professionnalisation passe par l'amélioration des compétences du personnel existant ou à venir et la mise en place d'outils performants de formation, d'évaluation et de suivi.

## Populations cibles

Nous ne reviendrons pas ici sur la définition de chacune des entreprises mais il est apparu que les pays africains n'avaient pas tous la même définition. Nous devons donc nous entendre sur une définition commune de la TPE et de la PME. Celle-ci sera définie et proposée avec la mise en place du réseau de l'aide à la création et au développement de l'entreprise.

Il est important de rappeler le cadre conceptuel et pratique du déroulement du séminaire.

Le premier élément est que nous n'avons pas abordé la question de la micro-entreprise. Bien qu'elle soit importante, elle mérite une attention particulière et spécifique. En fait, elle est déjà traitée à travers les multiples programmes de microcrédit et les institutions de microfinance.

Le second élément concerne les entreprises constitutives du secteur informel. Celles-ci n'ont pas retenu notre attention, quels que soient leur taille et leur rôle économique et social. Elles méritent à elles seules un séminaire particulier.

Dans le cas de notre séminaire, on ne s'est intéressé qu'à celles qui sont engagées dans un processus de formalisation inscrit dans une problématique de prise de risques, de croissance et de développement.

Nous nous sommes intéressés à la création de la petite et moyenne entreprise qui nécessite un capital et des ressources que les banques commerciales sont plus à même d'apporter.

La population d'entreprises qui a retenu notre attention est celle qui, d'entrée s'inscrit ou cherche à s'inscrire dans le secteur formel, elle est constituée de TPE ou de PME en création ou en développement.

Cette sous-population d'entreprises est porteuse de projets de développement durable et elle recèle un potentiel de croissance et d'externalités formidable.

Elles sont de véritables facteurs de cohésion sociale et actrices incontournables dans la lutte contre la précarité et le sous-emploi en Afrique.

Cependant celles-ci sont confrontées dans la plupart des pays à un manque de réglementation spécifique et une insuffisante prise en compte de leur particularité dans les stratégies nationales.

La réalisation de ce potentiel est alors inhibée par une série de contraintes légales et réglementaires, bureaucratiques et administratives, techniques, managériales et financières.

C'est cette population qui était au centre de nos travaux. Et pour nous permettre de bien cerner les contours du sujet, nous avons travaillé sur les thèmes de la création et sur le développement de ces entreprises.

Nous avons également essayé plus particulièrement de mettre l'accent sur les femmes et les jeunes entrepreneurs du fait de leur poids démographique et de leur rôle économique et social.

## Actions et attitudes à éviter

Les PME subissent de nombreuses contraintes freinant leur développement :

Tout d'abord, le cadre légal et réglementaire de la PME n'est pas au même niveau dans tous les pays africains, l'environnement institutionnel légal n'est souvent pas suffisamment visible et attractif.

Comment une banque peut-elle prêter si le système judiciaire n'est pas fiable ?

De même, les formalités administratives longues et les lourdeurs bureaucratiques ralentissent considérablement les créations et développements des PME. Ils sont même une source majeure de la croissance du secteur informel observée dans de nombreux pays.

Les créateurs de PME ont affaire à une multitude d'interlocuteurs, les délais nécessaires à la création sont trop longs, le système d'incitation est assez limité et l'accès à l'information est difficile.

Les PME se retrouvent le plus souvent face à une offre de produits financiers inappropriés (taux d'intérêt inadéquat, durée de remboursement des prêts trop courte, nature de l'appui financier inappropriée au regard de la taille et de la structure du capital de l'entreprise...). Il faut sortir du dilemme de la banque et la prendre pour cible dans le cadre de la création des PME mais plutôt trouver d'autres outils financiers innovants.

De même le marché des produits non financiers en appui aux entreprises ne correspond pas pour la plupart des pays africains, à la demande des PME, à quelques exceptions près comme **l'Afrique du Sud** pour partie.

Les produits proposés sont pour la plupart des produits uniques pour des besoins différents, ce qui, en fin de parcours, n'aide pas les entreprises à améliorer leur gouvernance, à obtenir des documents comptables fiables notamment, et à gagner la confiance des intermédiaires financiers.

Dans ce cadre, le faible développement des associations professionnelles et leur rôle au côté des agences publiques et des bureaux et assistants privés a été souligné comme une contrainte de taille.

Il est apparu important de renforcer le dialogue entre les partenaires et entre ces derniers et les parties prenantes pour éviter le gaspillage des ressources et assurer un meilleur appui à la PME en création ou en développement.

## Actions à promouvoir

### **1 – Il faut impliquer l'État comme le Privé dans les actions d'aide à la création d'entreprise mais il est primordial de définir les rôles de chacun**

L'ambition de l'État doit être conforme à ses moyens, il doit se concentrer sur ses fonctions essentielles.

Cependant, la seule logique de l'économie marchande ou libérale n'est pas suffisante, il est nécessaire que l'État intervienne en accompagnement, complément ou correction du marché, comme régulateur. Au départ l'initiative publique est importante Mais il faut impliquer le secteur privé tout au long des réformes.

L'État doit ainsi créer un environnement attractif, responsable du cadre juridique et réglementaire. Il doit intervenir pour conscientiser les banques et les institutions... Il doit jouer un effet d'entraînement dans des pays où il n'y a pas de structures et aider à mettre en place des structures d'encadrement administratives, bancaires...

- Accompagnement pour détecter les idées, favoriser les initiatives
- Accompagnement pour aboutir au financement

Le gouvernement doit également améliorer le dialogue public/privé dans une logique de renforcement du partenariat public/privé PPP.

Mais il est important que les agences d'aide à la création d'entreprise se démarquent du public et deviennent indépendantes. En effet, la sous-traitance est le rôle du privé, notamment en ce qui concerne l'expertise, le conseil et la formation.

## **2-Information et sensibilisation sont les mots clés de l'entrepreneuriat**

Quand une PME se crée, l'information lui est capitale. Il s'agit donc de pouvoir lui fournir la bonne information au bon moment.

Pour cela, plusieurs propositions ont été mises en avant :

- la mise en place d'une campagne d'information nationale ou internationale pour sensibiliser l'ensemble des acteurs de la création d'entreprise mais aussi les porteurs de projet potentiels.
- L'importance d'un réseau interentreprises : partager les bonnes pratiques, trouver de l'information, se faire connaître. Il faut faire connaître les cas qui ont réussi car les entreprises n'ont pas toujours la visibilité.
- la nécessité pour les PME de bénéficier d'un système de veille pour faciliter notamment leur intégration aux marchés locaux et internationaux.
- Le parrainage des PME par des grosses entreprises. Ces entreprises pourraient leur apporter notamment une caution essentielle dans la recherche de capitaux auprès d'investisseurs. L'aide pourrait également porter sur la mise à disposition de certaines ressources humaines pour des sujets précis concernant la PME (marketing, aide au montage du business plan...)
- la sensibilisation dès le lycée ou l'université Un module de création d'entreprise, d'entrepreneuriat, semble capital pour inciter les jeunes à franchir le pas de la création quelques années après leur premier emploi. Ce module pourrait aussi être inclus dans les programmes de la formation professionnelle.
- La mise en place d'une banque de donnée des PME, y compris un annuaire de fournisseurs de services d'appui non financiers.

### 3- Il faut assainir l'environnement de la PME

La PME doit s'inscrire dans un climat de transparence, de bonne gouvernance. Les bailleurs de fonds qui s'engagent dans un pays demandent à l'État d'apporter des garanties mais pas au secteur privé. Le volet de la gouvernance de la PME est capital pour apporter des solutions à ce point ainsi que l'assainissement de son environnement.

Pour cela plusieurs axes peuvent être développés

- Repenser un environnement administratif, fiscal, social et économique dans un sens favorable à la création et au développement des PME.
  - Créer des taxes nouvelles moins contraignantes pour les PME
  - Assurer un régime « fiscal » flexible
  - Alléger les charges administratives
  -
- Définir un cadre légal, réglementaire et sécurisant pour la PME : publier le code du travail, le code des procédures pénales, améliorer la réglementation commerciale...
- Améliorer les protections, comme la propriété intellectuelle
- Donner une définition claire de la TPE et PME qui soit la même pour tous
- Assurer une transparence financière par un plan d'amélioration du système d'information comptable et administratif (accompagner l'entreprise dans la mise à niveau de son système comptable et financier, mise en place d'une comptabilité analytique...)
- Baisser le nombre d'interlocuteurs : favoriser le guichet unique pour les démarches administratives
- Élaborer une charte de l'aide à la création d'entreprise et mettre en place une structure de suivi de cette charte.
- Supprimer les mécanismes politiques et institutionnels qui favorisent les grandes entreprises au détriment des PME

#### **4- Il faut adopter une approche intégrée dans la proposition d'outils financiers et non financiers**

Les banques ne peuvent assumer à elles seules le risque de création de la PME. Il faut donc d'une part trouver des outils innovants adaptés à chaque pays, et d'autre part assurer la présence d'un tiers garant dans toute relation avec la banque.

Les besoins financiers des PME doivent répondre à deux critères :

- les crédits sont à moyen et long terme
- Le système de garantie et d'assurance est capital

Les Instruments financiers à la disposition des PME pourraient être de trois types :

- 1- Le capital, qui se trouverait sous la forme de :
  - Fonds dédiés pour les PME
  - Fonds qui intégreraient des actifs de PME dans des actifs existants
  - Fonds de fonds : qui pourraient promouvoir l'investissement dans les PME...

#### **Le capital-risque**

Il ne peut se proposer qu'aux PME avec une capacité de croissance élevée.

Pour être efficace, cet outil financier nécessite plusieurs exigences :

- Un projet innovant
- Des mesures incitatives du gouvernement pour encourager ce type d'investissement
- Une assistance technique primordiale
- de nouvelles structures comme les diasporas de fonds, Fund of Funds

#### **2- les fonds de garantie**

3- les dettes/financements par les prêts

Celles-ci doivent être supérieures à 5 ans, sur du long terme.

**Le prêt d'honneur** en est un exemple.

4- D'autres outils innovants tels que :

- **les franchises**

C'est un mécanisme de partage du risque (prise de participation, avec contribution de l'entreprise). La franchise ne peut se développer partout en Afrique, ou avec des adaptations.

- **Le factoring**

Outil qui comprend l'assurance, le recouvrement et le financement. Le factor a un regard sur le fournisseur et le client, il donne l'assurance au fournisseur d'être payé à échéance, et il donne le recouvrement. Cet outil est adapté aux besoins de PME en forte croissance.

- **Le crédit-bail**

Le bailleur met à disposition des biens au locataire moyennant une rémunération, avec des paiements fixes. Le crédit-bail ne fonctionne bien que si l'environnement est favorable.

Il est fondamental d'adapter chaque outil financier au pays et à son environnement. En effet, chaque outil a son utilité selon le type de population : un fonds de garantie doit être national, un prêt d'honneur doit être local.

La notion de masse critique est importante.

Plusieurs propositions ont été émises quant aux infrastructures qui pourraient offrir des outils financiers aux PME :

- les banques d'affaire : banques avec une expertise de financement de projet
- les caisses de garantie, sociétés de caution mutuelle
- les crédits de bureau
- les sociétés de capital-risque
- les regroupements en associations
- les funds managers
- les sociétés de leasing

L'importance des centres de gestion agréés a été mise en avant ; ils permettent aux PME de l'informel de passer au formel.

Dans toutes approches, les fonds apportés doivent être basés sur un schéma de partage de risques pour garantir la pérennité du système. Le défi n'est pas la rentabilité du prêt mais la perception du risque.

Une solution proposée est d'apporter une synergie interbanques, en mettant en place des partenariats entre ces dernières et des institutions financières. Ce partenariat pourrait prendre la forme de :

- Partage des risques
- Garanties

## ➤ Coopération technique et échange des expertises

Le système de garantie peut également se faire avec des partenaires internationaux pour le partage des risques, tels que la BAD, la Banque Mondiale.

Une autre solution est que l'organisme propose à la fois des outils financiers et non financiers, car ils vont de pair.

En effet l'évaluation, le suivi régulier du porteur de projet apportera une garantie de la viabilité du projet et plus d'assurance du point de vue financier.

La nécessité d'une approche intégrée est donc technique et financière. Elle se fonde sur une analyse fine et précise de la population cible et du marché.

### **Les services non financiers proposés peuvent être de plusieurs ordres :**

- Soutien aux organismes d'accueil, conseils, accompagnement à la création et au développement de l'entreprise.
- Coaching financier : réalisation de diagnostics stratégiques et financiers...
- Formations : langues, TIC, formations données par des entreprises importantes en tant que partenaires, autres...
- Services de consulting : business plan, comptabilité, partenariats...
- Marketing/recherche : études, aides pour vendre les produits
- Réunions régulières d'entrepreneurs pour échanger des idées, s'aider
- Partenariats avec les universités
- Centre IT : Internet, support IT, assistance technique...
- Centre de recrutement

La standardisation des services est souhaitable mais en garantissant une très grande qualité.

Une marque commune pourrait être proposée à travers chaque pays pour éviter la confusion, avec des normes pour la livraison de services. Celle-ci garantirait un pack minimum de services, une base commune de consultants, prestataires et un réseau national.

Autre point fondamental, l'accompagnement n'a de sens que s'il conduit à l'autonomie de l'entreprise, de manière viable.

Il est donc nécessaire d'assurer la pérennité des organismes en garantissant les ressources sur le Long terme :

- Prévoir un relais par l'État si les bailleurs de fonds arrêtent le financement
- Varier et multiplier les sources de financements
- Se développer au maximum dans un objectif d'autofinancement

**L'un des problèmes majeurs des PME concerne les locaux.** Il existe différentes structures d'hébergement qui devront être adaptées à chaque pays :

#### **- Le Centre de ressources**

Lieu d'accueil, d'information et de documentation ouvert à tous les entrepreneurs, créateurs et porteurs de projet. Il est un lieu d'échange et d'animation.

#### **- la Couveuse d'entreprises**

La couveuse permet de tester un projet d'entreprise en grandeur réelle avant création. L'entrepreneur peu quand il est en couveuse se confronter à la réalité du marché, produire et facturer dans un cadre légal et sécurisé.

#### **- la Pépinière d'entreprises**

Structure d'accueil, d'hébergement, d'accompagnement et d'appui aux porteurs de projet et aux créateurs d'entreprise dans les 2 premières années de sa création. Elle propose un éventail de services.

#### **- l'Hôtel d'entreprises**

Il peut se positionner comme « l'après-pépinière ». Il bénéficie de surfaces intermédiaires correspondant aux besoins de l'entreprise au moment de son développement.

Autre solution : proposer aux PME de se regrouper en fonction de leur domaine d'activité.

#### **C'est le cas des Clusters**

Ce sont des regroupements d'entreprises sur un même secteur, au même endroit. L'idée étant de mutualiser les offres de chacun pour répondre à une demande globale.

## **5- Développer les partenariats**

### **Le partenariat Public Privé**

L'un des partenariats mis en avant par les pays africains concerne les PPP (Partenariats Public Privé).

La relation tripartite entre le gouvernement, les associations professionnelles et les entreprises est capitale à la création de ces dernières. Néanmoins, pour le développement des entreprises, il est nécessaire de renforcer ces associations professionnelles.

Elles doivent jouer le rôle de plate-forme de dialogue entre le secteur privé et le secteur public et ainsi faciliter les partenariats publics/privés.

Il y a la nécessité de créer un cadre d'échanges permanent entre les différentes parties prenantes.

La pertinence du partenariat public/privé doit être analysée pour chaque cas et il est recommandé d'étudier au plus vite les points de convergence du public vers le privé et la manière d'amener les fonds publics vers la sphère privée.

En effet, les pays africains, compte tenu de leurs réserves financières, ne peuvent s'inscrire dans la durée en terme d'appui à l'entreprise.

### **La coopération internationale**

Les pays ont également fortement été encouragés à développer les partenariats avec les grandes institutions internationales telles que GTZ, la BAD, SFI, la CDC, DFID.

Il s'agit de promouvoir des relations durables et équitables avec celles-ci.

Le développement de la coopération internationale est aussi recommandé pour les associations professionnelles afin de profiter du savoir faire et de l'expérience.

Il faut aller vers une optimisation, coopérer et clarifier dès le départ les champs d'intervention de chaque partenaire, entre le public et le privé, le partenariat national et international.

## **Les perspectives.**

### **La nécessité d'aller plus en profondeur dans l'analyse**

Les travaux du séminaire de Tunis ont clairement fait apparaître la nécessité d'aller plus loin dans l'analyse de trois dimensions particulières au sein de la problématique d'ensemble de la création et du développement des PME : la structuration du cadre national, l'accès au financement et le soutien.

#### 1- Structuration du cadre national

Dans tous les cas de figures explorés lors du séminaire de Tunis, il apparaît toujours que la puissance publique a un rôle majeur à jouer dans la mise en œuvre d'une politique macroéconomique saine et dans l'instauration de conditions d'ensemble propices au développement des entreprises. C'est ainsi que toute stratégie de développement des PME doit s'intégrer dans une stratégie nationale de croissance, de création d'emplois et de lutte contre la pauvreté.

Pour œuvrer singulièrement au développement des PME, il convient donc d'adopter une stratégie transversale couvrant de nombreux aspects : Simplification des cadres juridiques, réglementaires et administratifs, amélioration de la gestion des affaires publiques, facilitation de l'accès au financement, élargissement de l'offre de financement, réalisation et entretien d'infrastructures de qualité, que ce soit en matière éducative, sanitaire ou encore en matière de transports et de communications.

En ce qui concerne la simplification des règles, il appartient aux autorités étatiques d'intensifier leurs efforts visant à instituer un cadre juridique, réglementaire et administratif aux niveaux local, régional et national ou à renforcer le cadre existant, pour faire en sorte que les droits de propriété soient dûment reconnus, que les contrats soient exécutés sans heurts, que les coûts de transaction liés à la création et à l'exploitation d'une PME soient réduits au minimum grâce à l'adoption de systèmes et de procédures équitables, simples et moins onéreux dans les domaines de la fiscalité, des douanes, des formalités d'immatriculation et autres démarches visant à obtenir les autorisations obligatoires, ainsi que dans les domaines financier et judiciaire et dans celui de la gouvernance d'entreprise. L'uniformité dans l'application du droit à tous et à tous les niveaux, la détermination dans la lutte contre la corruption et la diminution des coûts inhérents à la création et à l'exploitation d'une entreprise devraient également inciter les entrepreneurs à sortir de l'économie souterraine.

**Encadré 1. Exemples de textes législatifs intéressant les PME/le secteur privé**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit des sociétés, droit commercial et droit des contrats</li> <li>• Régime foncier, notamment droits patrimoniaux</li> <li>• Droit fiscal</li> <li>• Règles comptables</li> <li>• Législation sur les faillites</li> <li>• Textes relatifs à l'indemnisation des dommages</li> <li>• Textes relatifs à la protection des consommateurs</li> <li>• Textes relatifs à la protection de l'environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit du travail, textes relatifs au salaire minimum, textes régissant la sécurité au travail</li> <li>• Droit locatif</li> <li>• Droit associatif</li> <li>• Législation en matière de crédit, textes régissant les activités bancaires et financières</li> <li>• Réglementation boursière</li> <li>• Droit des assurances</li> <li>• Droit de la propriété intellectuelle</li> <li>• Droit de la concurrence, notamment législation sur les ententes</li> </ul>
--	--

**Un environnement juridique, réglementaire et administratif favorable aux PME est un environnement dans lequel :**

1. Les droits de propriété sont clairement établis.
2. L'exécution des contrats est assurée.
3. Le système fiscal en place est simple et transparent, n'oblige pas les contribuables à supporter des charges trop lourdes pour se conformer à leurs obligations et enfin, est considéré comme équitable.
4. Les formalités d'immatriculation sont simples et peu coûteuses.
5. Le nombre d'autorisations obligatoires pour exercer une activité est réduit au minimum et celles qui restent en vigueur ont pour objet de préserver la santé et la sécurité des consommateurs et des travailleurs plutôt que d'assurer un apport de recettes à l'administration locale ou centrale.

6. La réglementation du travail est équilibrée et protège tout autant les droits des salariés que ceux des employeurs.
7. Les PME, qu'elles exportent ou qu'elles importent, ont affaire à une administration douanière dont le fonctionnement a été rationalisé et qui applique des procédures simplifiées, efficaces et transparentes.
8. La réglementation du secteur financier (banques, compagnies d'assurance, sociétés de crédit-bail, de factoring) tient compte des contraintes spécifiques aux PME et prévoit des instruments juridiques et réglementaires adaptés leur permettant de remettre en garantie les éléments qui composent le plus souvent leur actif.
9. À tous les niveaux, les agents des administrations publiques ont conscience que les entrepreneurs œuvrent à la croissance économique, ils les traitent de façon équitable et s'efforcent d'endiguer le plus possible la corruption.
10. La législation et la réglementation s'appliquent sans distinction de sexe ; le droit et les règles du jeu s'imposent de la même manière aux femmes et aux hommes.
11. Il est facile de créer une PME et de l'affilier à une organisation professionnelle quand cette dernière existe.
12. La législation sur les faillites n'impose pas de sanctions pécuniaires trop lourdes aux entrepreneurs ou aux PME.

Dans la mesure où les femmes sont à l'origine d'une part importante de l'activité du secteur privé et contribuent pour beaucoup à la réduction de la pauvreté, il convient de prendre en compte à tous les niveaux la nécessité de renforcer la capacité des femmes de participer au développement des PME. La question de la parité doit être au centre de l'ensemble des stratégies et programmes de développement des PME, et donner lieu à des initiatives complémentaires spécifiques et ciblées pour remédier aux principaux blocages.

L'institutionnalisation d'un dialogue permanent dans le cadre de dispositifs à caractère participatif et les partenariats entre les secteurs public et privé et la société civile favorisent la prise en main de ces stratégies spécifiques aux PME, facilitent leur mise en œuvre et leur confèrent une crédibilité politique tout en les inscrivant dans la durée.

L'élaboration d'un système efficace de soutien aux entreprises est aussi une condition préalable au renforcement des capacités en matière d'échanges et d'investissement, qui exige la présence d'organismes de soutien et d'accompagnement aux entreprises (au nombre desquels des institutions financières) privilégiant une démarche axée sur le client et ayant fait la preuve de leur capacité de s'adresser au secteur des PME.

Les pouvoirs publics sont donc invités à prendre des mesures pour consolider le système de soutien non financier aux entreprises en jouant un rôle d'intermédiaire au service de la diversification de l'offre, tant publique que privée, de services aux entreprises : fourniture d'informations sur les marchés, les produits et les procédés, conseils en comptabilité, réalisation d'analyses et d'études de marché, conseils juridiques, transports, messagerie expresse, publicité, etc.

Toute stratégie de développement des PME doit être coordonnée et faire l'objet d'un suivi au niveau central, ce qui suppose l'existence d'une institution aux effectifs resserrés mais de haut niveau, et il est souhaitable que les progrès accomplis soient évalués conjointement par des représentants des secteurs public et privé (dans le cadre d'un dispositif assurant l'interface entre l'un et l'autre). Les structures de soutien aux entreprises qui dispensent ce type de services peuvent être publiques ou privées, mais la tendance qui se dessine va dans le sens d'une diversification de l'offre privée (assortie d'aides financières et immobilières en cas de besoin), autorisant une adaptation à l'évolution rapide des attentes des PME.

## 2- L'accès au financement

Le développement d'un secteur privé prospère et dynamique implique l'existence d'institutions financières désireuses de prêter dans des conditions de risques et de coûts raisonnables. Les pratiques habituelles des banques en matière de prêts reposent principalement sur deux mécanismes de gestion des risques : d'une part la recherche coûteuse d'informations et l'analyse de ces informations, d'autre part la prise de garanties réelles. Certains pays ont réussi à encourager les banques commerciales à s'engager dans le développement d'opérations rentables avec les PME en investissant dans la formation du personnel, dans des processus de décision décentralisés, dans une méthodologie de suivi intensive et en fixant des objectifs incitatifs pour la performance de leur portefeuille. C'est donc tout un ensemble de mesures à prendre visant à ce que :

- les problèmes de garanties et de cautions soient correctement gérés (formules de garanties des prêts aux PME, systèmes d'inscription informatisés pour les engagements, hypothèques et crédits-bails, acquisition d'actifs susceptibles d'être utilisés en garantie),

- les institutions financières soient gérées selon des critères de prudence et à ce que les déposants leur fassent confiance,
- les cadres juridiques autorisent le déploiement d'une gamme suffisamment large et diversifiée d'instruments financiers (instruments et effets négociables tels les chèques, lettres de change, billets à ordre, etc.),
- Il existe des institutions financières autres que les banques (notamment des compagnies d'assurance et des fonds de placement en capital-risque),
- les PME soient encouragées à tenir convenablement leur comptabilité. Si elles ne peuvent se procurer les capitaux à moyen et long terme dont elles ont besoin, les PME se trouvent dans l'impossibilité de réaliser les investissements dans les innovations et technologies nouvelles qui peuvent leur permettre de renforcer leur capacité commerciale et de devenir des partenaires dignes d'intérêt pour les entreprises effectuant des investissements directs dans leur pays.

Mais force est de constater que malgré toutes les mesures mises en place jusque-là, les promoteurs de petites entreprises continuent de se voir le plus souvent refuser l'accès aux facilités de crédit. Les banques s'entêtent à exiger d'eux l'affectation en garantie de biens qu'ils ne possèdent pas. Les nombreux dispositifs mis en place n'ont généralement pas permis de prendre en charge de manière durable et soutenable la question du financement de la TPE et de la PME. La question centrale reste comment faire correspondre durablement et de manière soutenable l'offre et la demande de financement de la TPE et de la PME ?

L'échec du recours aux banques fait valoir la spécificité du financement. L'évolution progressive des dispositifs d'appui aux opérateurs économiques vers le financement de la PME tient beaucoup d'une prise de conscience un peu tardive : le besoin prioritaire de la PME est un besoin de financement. Mais si cette évolution des dispositifs d'appui s'est faite tardivement, c'est surtout faute d'avoir pris conscience que répondre à un tel besoin, c'était créer un nouveau métier. En témoigne l'échec du recours au secteur bancaire existant auquel on pensait et on pense toujours confier, à l'aide d'incitations diverses, la tâche de financer les PME.

Ainsi, au problème du manque ou de l'insuffisance des fonds propres des petits entrepreneurs évoqué par les banques locales, les bailleurs de fonds ont répondu par la création de sociétés de capital-risque destinées à prendre des participations dans les PME pour les doter de fonds propres et leur permettre ainsi de s'endetter plus facilement auprès des banques.

Au problème de l'importance des risques d'impayés, les bailleurs ont répondu par la constitution de fonds de garantie sur lesquels les banques pourraient tirer en cas de non-remboursement des prêts accordés aux PME. Au problème du manque de moyens des banques pour effectuer l'instruction des dossiers et le suivi de multiples petits entrepreneurs, les bailleurs ont répondu par l'installation de multiples bureaux, cellules, projets d'appui aux PME chargés de constituer des dossiers de financement, de les présenter aux banques et d'assurer le suivi des emprunteurs.

Et ainsi de tous les problèmes spécifiques au financement de la PME. C'est tout un travail d'expérimentation du financement de la PME qui s'accomplit toujours au travers de ces dispositifs d'incitation des banques existantes. Mais depuis quelques années, le recul a permis d'établir les résultats décevants de ces dispositifs.

En outre, on observe de nombreux effets pervers principalement liés à une absence de vraie responsabilité à tous les niveaux du montage institutionnel. En matière d'instruction de projet, le souci des bureaux d'appui est d'aider le promoteur à présenter un dossier formellement acceptable par les banques plus qu'à évaluer son caractère réaliste : les financements s'en trouvent disproportionnés par rapport au besoin réel du promoteur. Pour l'octroi de financement, les banques n'ont pas d'autres moyens d'appréciation que ces dossiers et la décision d'accréditation au fonds de garantie est sans risque pour elles. Quant au recouvrement, le partage des rôles entre banque et cellule d'appui n'est jamais clair, chacune ayant tendance à se reposer sur l'autre.

Fort de ce bilan, la réflexion sur la manière de financer au mieux la PME a débouché sur l'idée de favoriser la création de systèmes de financement décentralisés, capables de se pérenniser au-delà de l'appui des bailleurs de fonds.

Face au constat de la faible intervention des banques commerciales dans le financement de la PME malgré les différentes mesures incitatives mises en place à ce jour des solutions ont déjà été recherchées et proposées. Il est important que les pouvoirs publics soutiennent le secteur de la PME à travers une plus grande rationalisation des mécanismes qui existent déjà tels que les lignes de crédit, l'affacturage, le crédit-bail, les fonds de garantie, de bonification et de risque (mécanismes financiers) ainsi que les incitations fiscales (mécanismes non financiers).

L'accès au financement est l'une des clés de l'amélioration de la compétitivité des PME qui exige des investissements dans l'acquisition de technologies et de compétences nouvelles et d'innovations.

Certes les problèmes d'accès au financement ne peuvent être résolus par la mise en place de dispositifs ou de programmes hors contexte national ou local. Mais depuis le niveau macroéconomique jusqu'au niveau microéconomique, on dénombre toujours toutes sortes de problèmes institutionnels aggravés par un manque de moyens. Ces difficultés ne peuvent être surmontées que si l'on intègre systématiquement le développement des PME dans les cadres nationaux. Il convient également de noter que l'accès au financement n'est pas uniquement du ressort des pouvoirs publics. De leur côté, les PME ne doivent pas se contenter de désigner l'accès au financement comme le principal obstacle à leur expansion : elles doivent se mobiliser, en s'appuyant sur les organisations qui les représentent, pour engager des actions collectives de défense de leurs intérêts et élaborer des recommandations fondées sur des analyses sérieuses. Plus important encore, les PME doivent adopter des pratiques commerciales saines et investir sans cesse dans l'acquisition de systèmes de gestion interne performants, que ce soit dans les domaines de la comptabilité, de la planification stratégique, de la finance et de l'exploitation ou dans celui des ressources humaines.

Parmi les contraintes inhérentes aux PME, trois éléments apparaissent primordiaux : le système d'information, la structure financière, les garanties.

Le principal élément est le manque de transparence dans la gestion. En effet, les PME ont généralement un système d'information de gestion défaillant qui ne permet pas aux structures de financement – notamment les banques – d'obtenir une information financière exhaustive et fiable (absence de procédures claires et d'états financiers). Cette absence de transparence et d'informations fiables est source de risques pour les prêteurs.

L'autre élément déterminant est le niveau des fonds propres, donc de capitalisation. C'est un élément important dans la mesure où il indique le degré d'engagement des propriétaires de l'entreprise. De manière générale, la PME est faiblement capitalisée. Compte tenu de l'intérêt que les structures de financement attachent au niveau des fonds propres, leur faiblesse limite leur volonté d'apporter leurs concours.

Face à l'insuffisance de fonds propres et au manque de transparence financière, certaines structures de financement donnent finalement leur accord, mais exigent en échange d'importantes garanties – notamment physiques – dont la plupart des PME ne disposent pas.

De la part des structures de financement, il conviendra donc :

- D'alléger les niveaux d'apport personnel exigés aux entrepreneurs : un effort dans ce sens pourrait être fait par les banques sur la base des efforts qui seraient consentis par les pouvoirs publics ;
- D'alléger les contraintes de garantie : étant donné que des fonds de garantie seront disponibles pour prendre en charge une part significative du risque de crédit que courent les banques sur la clientèle des PME, il devrait être possible de réduire sensiblement la valeur des garanties demandées ;
- de mettre en place au sein des banques des guichets spécialisés pour les PME, de préférence en décentralisant ces guichets dans les zones à forte concentration de PME, et mettre en place des procédures simplifiées d'évaluation des dossiers, d'octroi de prêts et de suivi.

Dans tous les cas de figures il conviendra donc de prendre des mesures destinées à accroître la capacité des institutions financières de mettre au point des programmes rentables de prêts aux PME, tout en donnant la priorité à la recherche de solutions novatrices aux problèmes de garantie des États ou institutions financières impliqués dans ce processus.

Il conviendra d'établir tous ensemble un dialogue avec les dirigeants de banques et d'autres établissements financiers afin d'identifier les types d'appui qui pourraient les encourager à augmenter leurs opérations de prêts aux PME ou à développer d'autres produits financiers qui leur soient destinés.

Sur cette base, il serait possible de parvenir à des accords nationaux quant au type de mécanismes que les acteurs internationaux pourraient appuyer. Ces mécanismes pourraient être les suivants :

- Mise en place d'un système de notation standardisée (*credit scoring*) qui est un ensemble de paramètres à partir desquels il est possible de prévoir la solvabilité des clients,
- Dispositifs d'incitation pour les chargés de clientèle ou pour l'ensemble d'une agence,
- Produits de crédit-bail,
- Mécanismes de partage des risques,
- Lignes de crédit pour des financements à long terme,

- Garanties de portefeuille.

De leur côté, les établissements concernés s'engageraient à augmenter de manière réaliste mais significative les prêts aux PME.

En dehors du financement par l'emprunt, les PME ont la possibilité de se financer auprès d'investisseurs en capital-risque. Le capital-risque permet à une PME de financer ses investissements grâce à des apports de fonds propres ou de quasi-fonds propres qui ne sont pas négociables sur les marchés boursiers officiels. Il s'agit de placements à risque sur le long terme dont l'intérêt réside, pour l'investisseur, dans les plus-values escomptées plutôt que dans les dividendes.

Soucieux de la réussite des entreprises qu'ils sélectionnent, les investisseurs en capital-risque participent activement à la conduite des affaires et concentrent leur intérêt sur des PME appartenant à des secteurs à forte croissance.

Parmi les autres modes de financement importants pour les PME, on peut citer le crédit-bail, les crédits commerciaux et les incitations fiscales prenant la forme d'allègements d'impôts. Dans les pays en développement, le crédit-bail et les crédits commerciaux ne peuvent se développer que s'il existe un cadre juridique et réglementaire adapté : le crédit-bail exige en effet une assise légale et pour que les formules de crédit-bail et les crédits commerciaux puissent fonctionner convenablement, encore faut-il que l'exécution des contrats soit garantie.

Dans les pays en développement, les pouvoirs publics instaurent parfois des régimes fiscaux incitatifs à l'intention des PME qui, dans certains cas, se révèlent pourtant inadéquats ou trop coûteux à cause de la lourdeur des procédures appliquées par l'administration fiscale.

Si grâce à des financements extérieurs, les PME dynamiques peuvent concrétiser leur potentiel de croissance et devenir compétitives, il peut être très rentable, pour le développement du secteur privé local et pour la création d'emploi, de renforcer les capacités du système financier formel à répondre aux besoins financiers des PME et parallèlement d'améliorer la possibilité qu'ont les PME d'avoir accès aux services bancaires et à d'autres services financiers.

## Encadré 2. Difficultés d'accès au financement et aux innovations financières

<b>Difficultés auxquelles se heurtent les PME en quête de financements</b>	<b>Solutions proposées par les banques</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les PME sont considérées par les prêteurs et les investisseurs comme des emprunteurs à haut risque en raison du faible montant de leurs actifs et de leur faible niveau de capitalisation, de leur fragilité face aux fluctuations du marché et du taux de mortalité élevé qui caractérise cette catégorie d'entreprises.</li><li>• L'asymétrie d'information découlant du fait que les documents comptables, les états financiers ou les plans de développement des PME ne sont pas suffisamment précis complique la tâche des prêteurs et des investisseurs qui doivent évaluer la réputation de solvabilité des PME leur soumettant un projet.</li><li>• Parce que le fait de prêter ou d'investir de faibles montants génère des coûts d'administration et de transaction élevés, le financement des PME n'est pas une activité rentable.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réduire l'asymétrie d'information et le niveau de risque en ayant recours à des systèmes de notation des dossiers de demande de prêts et à des sources d'informations externes, en proposant aux PME des méthodes d'auto-évaluation des risques, en appliquant des tarifs en rapport avec le niveau de risque, en partageant les risques avec des tiers (garanties de prêts), en substituant des conventions de prêt aux formules de garanties de prêts ou encore en mettant en place des unités spécialisées dans les clients à haut risque, dont les entreprises en phase de démarrage.</li><li>• Réduire les coûts afférents aux opérations de prêt en employant les technologies de l'information les plus modernes, en rationalisant l'organisation interne et en simplifiant les procédures d'obtention d'un prêt.</li><li>• Élaborer des produits mieux adaptés aux besoins des PME.</li><li>• Améliorer les services financiers aux PME en formant le personnel bancaire et en segmentant le marché des PME.</li><li>• Coopérer avec des organisations représentatives des PME et d'autres prestataires de services d'aide aux entreprises afin de réduire les risques et les coûts et de compléter les services financiers par des services non financiers.</li></ul>

Source : CNUCED (2001).

### 3- Le soutien

Dans les économies les moins avancées, il arrive que les marchés de services aux entreprises dans les domaines de la comptabilité, de la révision des comptes, de la gestion financière et du conseil juridique soient si peu développés que les PME se retrouvent dans l'incapacité matérielle ou financière de se procurer des services dont elles auraient pourtant grand besoin lorsqu'elles entreprennent des démarches auprès de banques ou d'autres bailleurs de fonds.

Or toutes les PME doivent bénéficier de services destinés à les aider à progresser sur le front de la compétitivité (notamment de services d'information, de conseil et de formation, et singulièrement de conseil en comptabilité, en droit, en communication et messagerie et en marketing, de conseils techniques et technologiques, y compris sur les essais à pratiquer pour vérifier que les normes et les exigences pour la certification en vigueur à l'étranger sont respectées, sur l'amélioration des produits, etc.). Comme on l'a noté précédemment, les structures de soutien aux entreprises qui dispensent ce type de services peuvent être publiques ou privées, mais que la tendance est celle d'une diversification de l'offre privée assortie d'aides en cas de besoin.

Les programmes destinés à renforcer les interactions entre l'IDE et les PME (et notamment à encourager la conclusion d'accords de sous-traitance) devraient obéir au principe selon lequel les PME locales aspirent à devenir des fournisseurs potentiels et bénéficier du soutien des partenaires au développement. Il faut ainsi que les organisations sectorielles et les organisations professionnelles en général soient plus fortes pour être en mesure d'offrir des services plus performants dans le domaine de l'accès aux marchés (mise en rapport d'entreprises, participation à des foires-expositions, etc.). Les initiatives destinées à encourager le développement de pôles d'activité peuvent stimuler l'essor des exportations des PME et en même temps donner de la vigueur aux interactions entre l'IDE et les PME.

Les méthodologies de prêts à des groupes solidaires utilisées en microfinance ne sont pas adaptées aux PME, car les entrepreneurs sont souvent plus individualistes et les montants de leurs prêts dépassent le niveau de ce qui peut être garanti par des personnes physiques.

C'est pourquoi il est intéressant de noter que dans les efforts déployés par le Groupe de la Banque mondiale pour appuyer les PME, la SFI utilise cinq produits principaux : trois en matière d'assistance technique et deux en matière de financement. Les produits d'assistance technique visent à proposer aux PME clientes, à chaque étape de leur développement, une palette intégrée de services de conseil et d'appui (services d'appui en amont et en aval du financement). Le projet *African Development Facility*, soutenu par de nombreux bailleurs de

fonds, appuie les entrepreneurs africains dans le développement de leur plan d'affaires, dans la recherche de partenaires techniques et dans la recherche de financement. AMSCO (African Management Service Company), qui a également le soutien de plusieurs bailleurs de fonds et de plus de 50 entreprises privées, aide les entreprises à résoudre les problèmes liés au manque de main-d'œuvre qualifiée en leur détachant des chefs d'entreprise expérimentés pour de courtes périodes et en formant des chefs d'entreprise locaux.

Les Services d'appui aux entreprises pour l'Afrique apportent aux PME ayant déjà obtenu des financements un appui dans les domaines de la gestion financière, du marketing et des systèmes d'information. La SFI dispose par ailleurs de deux guichets de financement direct aux PME : le Fonds pour les entreprises d'Afrique et le Fonds pour les petites entreprises. La SFI propose de nouveaux produits comme les prêts en monnaie locale et les garanties.

La Banque mondiale apporte aussi des financements indirects aux PME à travers des lignes de crédit au secteur financier et le financement de sociétés de crédit-bail.

La Banque mondiale encourage également la formation du personnel des établissements bancaires et des établissements financiers non bancaires afin qu'il soit informé des pratiques de référence sur la méthodologie de prêt aux petites entreprises et sur la manière de suivre les remboursements, et afin qu'il puisse les mettre en application et développer d'autres produits adaptés.

D'une manière générale, la stratégie de développement des PME doit être fédératrice et susciter un consensus entre les principales parties prenantes sur les défis que doivent relever les PME, ainsi que sur les objectifs et les grandes orientations de l'action gouvernementale. Elle appelle un effort de concertation et de coordination entre les structures institutionnelles qui définissent l'action menée ou influent sur les décisions prises (Parlement, assemblées régionales et partis politiques), les responsables de la mise en œuvre de l'action des pouvoirs publics (ministères techniques, collectivités locales et instances investies de compétences réglementaires) et les organismes publics de soutien (aux PME, à l'exportation, à l'investissement, au développement régional, aux établissements d'enseignement et de formation du secteur public et aux institutions financières). Les missions et les responsabilités incombant au secteur privé doivent trouver leur place dans cette stratégie grâce à la présence d'organisations représentatives des entreprises (Chambres consulaires), d'organismes offrant des services d'aide au développement des entreprises, de prestataires privés de services financiers, d'organisations syndicales et d'organisations de la société civile.

## **Conclusion**

Les obstacles à la création et au développement de PME tiennent à de nombreux problèmes. Parmi ceux-ci, la difficulté d'accès aux crédits bancaires constitue, plus que tout autre, un handicap sérieux parce que les prêts consentis par les banques, presque toujours à court terme, ne leur conviennent pas.

En réponse à l'absence de bonne volonté du système bancaire de financer les PME, les pouvoirs publics ont tenté de mettre en œuvre des alternatives sous diverses formes.

Plusieurs types de dispositifs d'appui sont toujours à l'œuvre :

Le premier type de dispositifs d'appui vise la création d'un environnement favorable pour lever toutes les entraves juridiques, fiscales ou réglementaires et créer des structures de coordination, de représentation et de pression propres aux PME.

L'appui spécialisé sur une fonction non financière repose sur l'idée qu'il existe une contrainte majeure au développement des entreprises et propose des formations techniques ou à la gestion et des appuis technologiques, à la commercialisation ou à l'approvisionnement.

Parallèlement à cet effort d'adaptation des services non financiers, se sont enclenchées les premières tentatives d'incitation des banques, qui se sont d'ailleurs jusque-là avérées peu efficaces.

On peut donc dégager des études de cas dont nous disposons un certain nombre d'enseignements :

- Les réformes visant à améliorer les conditions d'investissement doivent tenir compte du contexte national et local et être mises en œuvre en concertation avec le secteur privé et tous les niveaux de l'administration.
- Il importe que les réformes visant à améliorer les conditions d'investissement obéissent à des priorités et à un calendrier définis, en particulier à cause du grave déficit de capacités dont pâtissent les pouvoirs publics dans la plupart des pays en développement.
- Les réformes et les stratégies mises en œuvre devraient viser en priorité à aider de façon générale le secteur privé à s'aider lui-même (en éliminant les obstacles auxquels il se heurte) plutôt qu'à octroyer un soutien aux entreprises et des aides financières directes.

- Il convient de se préoccuper davantage d'instaurer un environnement plus propice au développement du secteur privé (et en particulier des Très petites entreprises et des PME) et par le fait, plus attrayant pour les investisseurs étrangers.
- Ce qui est bien pour le secteur privé en général ne l'est pas nécessairement pour les petites entreprises qui, proportionnellement, supportent des contraintes et des charges plus lourdes que les plus grandes.
- Les six principaux obstacles à l'investissement et au développement de leurs activités auxquels se heurtent les entreprises nationales et étrangères, quelle que soit leur taille, sont : la corruption, la médiocrité de l'infrastructure, le manque de cohérence et de suivi dans l'action gouvernementale, une réglementation complexe et imprévisible, des cadres juridiques inadaptés (notamment des droits de propriété mal définis) et des problèmes de main-d'œuvre.
- Un excès de réglementation (dans des domaines tels que les formalités d'immatriculation des entreprises et autorisations diverses, les régimes de propriété, la législation du travail et la fiscalité) renchérit le coût supporté par les entreprises pour s'y conformer, et c'est sur les plus petites d'entre elles que pèse le plus lourdement ce fardeau.

Il n'existe évidemment pas qu'une seule méthode pour favoriser et accroître la compétitivité des PME dans une économie mondialisée. Chaque pays doit trouver sa propre voie pour améliorer les conditions juridiques, administratives et institutionnelles dans lesquelles les PME exercent leur activité et qui définissent la propension de ce cadre général à favoriser leur développement.

Par ailleurs, l'institutionnalisation du dialogue et des partenariats entre les secteurs public et privé concourt à la crédibilité politique et à la viabilité des stratégies de développement des PME et en facilite la mise en œuvre. C'est dans ces conditions que les donateurs et les organisations multilatérales peuvent apporter une contribution importante à la dynamisation du dialogue et des partenariats.

## **Nécessité d'un réseau.**

Les participants dans leur grande majorité ont souhaité la mise en œuvre d'un réseau dédié à la création et au développement de la PME.

**L'Agence ACIM** a été chargée de faire des propositions concrètes durant le premier trimestre 2007

La mise en place de ce réseau reposera sur le regroupement des représentants des organismes publics et privés concernés par toutes les étapes de la création et du développement des entreprises visées dans les pays partenaires avec le soutien des institutions internationales, et tout particulièrement de la BAD.

Il permettra outre l'échange d'informations :

- **La mise à disposition d'expertises sur les thématiques relevées au séminaire**
- 
- **Le renforcement à la structuration des petites et moyennes entreprises**
- 
- **La pérennisation des actions**
- 
- **La fédération des efforts et des échanges au niveau régional**
- 
- **La promotion de politiques de collaboration Nord-Sud et Sud-Sud**
- 
- **L'information et la sensibilisation de la PME auprès du grand public**
- 
- **La mise en place de partenariats publics privés pour accompagner l'intégration des entreprises au commerce international et la promotion de la gouvernance d'entreprise dans la zone**

## **Vers un plan d'action intégré 2007-2010.**

De nouvelles approches et initiatives sont nécessaires aujourd'hui, notamment une approche intégrée, technique et financière, se fondant sur une analyse fine de la population cible et du marché.

La deuxième initiative est la constitution du cadre d'échanges au travers du réseau décrit plus haut

C'est dans la perspective des éléments précédents qu'il peut être suggéré, sur la base des travaux effectués lors du séminaire de Tunis organisé à l'initiative et sous l'égide de l'IMA et de la Banque Africaine de Développement, de structurer dans les trois années qui viennent la coordination des éléments de réflexion et de réponse apportés sur le continent Africain de manière jusque-là empirique ou éparpillée aux problèmes de la création et du développement de la PME.

En premier lieu pourrait être déclinée dans un cadre national la synthèse des travaux réalisés à Tunis en décembre 2006. Cela permettrait de manière très concrète de faire le point, dans chaque pays intéressé par cette démarche, des dispositifs réellement mis en place, de l'implication effective ou pas des divers acteurs locaux et étrangers, publics et privés, institutionnels ou venant de la société civile. Cela permettrait enfin l'évaluation des efforts déployés.

### **Une première initiative pourrait être proposée à la Mauritanie dès le premier trimestre 2007.**

En deuxième lieu pourrait être envisagée une articulation commune des travaux impulsés sous l'égide de l'IMA et de la BAD, et dont le suivi a été confié à ACIM, avec ceux existant par ailleurs dans le cadre du réseau Rampe.

Dans un troisième temps pourrait être proposée aux différents acteurs potentiels de soutien issus de l'Union européenne une réunion d'échanges et d'information sur la problématique ainsi identifiée et ciblée : Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, Banque Européenne d'Investissement (et leurs filiales spécialisées), Caisse des Dépôts et Consignation, Agence Française de développement et ses équivalents européens (en particulier britannique et allemand, mais pas seulement).

La transparence des expériences et le bilan des expériences en cours permettraient de mieux structurer l'aide apportée aux autorités nationales ou locales mais aussi l'assistance au système bancaire et aux acteurs de la société civile bien souvent totalement démunis.