



## Le développement de la petite et moyenne entreprise

### Le contexte

À l'échelle mondiale, les petites et moyennes entreprises (PME) et les microentreprises dépassent 95 % de la totalité des entreprises et représentent plus des deux tiers à la moitié de l'emploi total et du produit intérieur brut (PIB) en dehors de l'agriculture. Le rôle qu'elles jouent est décisif pour assurer dans le cadre de l'économie de marché une croissance dynamique, occuper la population active de plus en plus nombreuse des pays en développement, réduire la pauvreté et favoriser les progrès de la démocratie.

### Le concept

En pratique, les *petites et moyennes entreprises* (PME) sont généralement définies par le nombre de personnes qu'elles occupent ou le montant de leurs immobilisations, critères qui varient selon les pays. Pour les besoins de l'analyse, on peut considérer ici comme PME les entreprises occupant entre cinq et 200 personnes et faisant partie du secteur structuré (c'est-à-dire officiellement enregistrées comme établissement industriel ou commercial).

La PME se distingue de la *microentreprise* – qui emploie un très petit nombre de personnes (souvent de une à cinq seulement), éprouve de très sérieuses difficultés d'accès aux ressources et fait très généralement partie du secteur informel – comme de la *grande entreprise*, laquelle occupe un personnel nombreux et possède un capital très important.

### Les enseignements

Les PME se heurtent à de nombreux obstacles dans les pays en développement. Outre l'accès aux moyens de financement, aux services de conseil, à l'information, aux compétences, à la technologie et aux marchés qui leur posent des problèmes, elles fonctionnent dans un environnement général et économique qui change aujourd'hui rapidement sous l'effet des réformes axées sur le marché et des progrès de la technologie.

Les enseignements tirés de l'expérience qui sont présentés ci-après correspondent aux besoins fondamentaux des pays en développement : a) l'élaboration de cadres nationaux d'action en direction des PME et un environnement général favorable; b) l'établissement de prestataires de services pour appuyer les PME et c) le développement du secteur financier.

## Cadre de politique générale

### 1. Le gouvernement doit faciliter, et non surréglementer, l'activité des PME.

Dans les pays où le cadre de politique générale est restrictif, les PME sont lentes à prendre leur essor, du fait des obstacles qui s'opposent à leur établissement et leur enregistrement, d'une fiscalité et d'une réglementation qui leur imposent une charge prohibitive, des inégalités de droits de propriété et autres droits juridiques entre propriétaires et travailleurs, ainsi que de leurs difficultés d'accès aux ressources et aux marchés publics.

#### Que faire?

Vis-à-vis du développement des PME, le gouvernement a pour rôle de préserver le jeu de la concurrence sur les marchés, définir les lignes d'action et la législation et construire les équipements d'infrastructure. Il doit en particulier s'attacher à élaborer une législation fiscale appropriée, par exemple pour ne pas taxer trop lourdement les importations de matières premières, éviter de plafonner les taux d'intérêt, à respecter les normes en matière de travail et d'environnement et à favoriser l'essor d'une infrastructure moderne au service de l'entreprise, par la mise en place notamment de systèmes de droit, de comptabilité et d'un marché financier.

Dans les pays où l'environnement est très défavorable, il peut être utile de procéder par étapes, c'est-à-dire de commencer par encourager le gouvernement à abolir les mesures et les lois défavorables avant de passer à une neutralité bienveillante qui permette au secteur de se développer, puis, par la suite, de l'épauler par une politique de soutien actif.

#### Exemple

*Un grand nombre de pays ont mis en oeuvre des politiques et stratégies expressément axées sur le développement des PME. C'est*

*Painsi qu'en Asie de l'Est et du Sud, Hong Kong, l'Inde et la République de Corée ont élaboré des politiques spécialement destinées à protéger les PME contre les importations et leur ont offert des incitations à accroître leur productivité dans la phase initiale de leur développement, (Source : OIT, Développement de la petite entreprise : politiques et programmes, Genève, 1987)*

### 2. Les PME devraient avoir part à la définition des mesures qui les intéressent.

Naguère, l'appui du gouvernement et des donateurs était fonction avant tout de l'idée souvent insuffisante que les décideurs se faisaient des besoins des PME. Faute de consultations régulières avec elles, les mesures décidées ne leur sont souvent d'aucune utilité et elles ne tiennent pas compte de façon réaliste de leurs faiblesses pour les redresser et de leurs atouts pour les exploiter.

#### Que faire?

Les chambres de commerce et les associations professionnelles sont des exemples du genre d'organisations qu'il faudrait associer à cette concertation. Il en existe dans presque tous les pays en développement, mais, le plus souvent, les PME n'y participent guère, ne serait-ce que parce qu'elles estiment que ces organisations n'ont pas grand chose à leur offrir. En pareils cas, une réforme des associations peut s'imposer pour permettre aux PME d'y participer. Les donateurs devraient prendre soin, lorsqu'ils soutiennent des organisations dont les adhérents appartiennent au secteur privé, d'éviter que celles-ci ne deviennent financièrement dépendantes d'eux. Ces organisations devraient rechercher des sources de financement en dehors d'eux, telles que droits d'entrée, parrainages, produits de la vente de publications et de l'organisation de réunions, et surtout rémunération des services rendus aux membres.

Pour informer les gouvernements des besoins et des vœux des PME, il y a encore d'autres formules de sensibilisation envisageables comme les auditions parlementaires, les ateliers et la constitution de groupes divers, y compris pour servir de caisse de résonance.

Dans un autre ordre d'idées, on peut envisager de financer la mise au point de statistiques exactes sur les PME. Cela aide le gouvernement à déterminer quelles sont les contraintes et les chances qui peuvent jouer dans l'exploitation des PME, ainsi que l'incidence de ses propres réformes et des interventions des donateurs.

### **Exemple**

*Les grandes sociétés ont toujours influencé l'action des gouvernements. À l'heure où l'on se rend de plus en plus compte du potentiel de croissance économique et de création d'emplois que recèle le secteur des PME, celles-ci sont en mesure de peser sur l'action des gouvernements par l'intermédiaire de leurs associations professionnelles. La Fédération des associations de petites entreprises d'Inde (FASII), qui regroupe une centaine d'associations de PME, est désormais bien représentée dans divers organismes et administrations responsables de petites entreprises de ce pays. (Source : Structure and Promotion of Small-Scale Industries in India, National Council of Applied Economic Research, et Friedrich Neumann Stiftung, New Delhi, 1993)*

### **3. Les entreprises implantées en milieu rural ont besoin d'infrastructure et d'une politique gouvernementale spécialement adaptée à leur situation.**

La politique du gouvernement est particulièrement importante pour les petites entreprises implantées en milieu rural, où les conditions d'exploitation sont souvent plus défavorables que dans les villes, à cause de la faiblesse du pouvoir d'achat sur le marché local, de l'éloignement des marchés urbains et des difficultés d'accès aux services. Et

cependant, à mesure que le développement économique progresse, il faut trouver des emplois productifs pour la main-d'œuvre agricole excédentaire, et transformer les produits de l'agriculture locale au sortir de l'économie de subsistance.

### **Que faire?**

Des actions assurant une répartition équitable des terres et des régimes d'exportation/importation favorables à la production agricole locale peuvent exercer une forte influence. Dans les campagnes, l'électrification, les télécommunications et l'accès à l'infrastructure des transports sont indispensables aux entreprises pour transporter leurs produits au marché et s'y procurer les matières premières et les intrants dont elles ont besoin. Il peut en outre être nécessaire de faire davantage quand il s'agit de femmes entrepreneurs, en leur offrant par exemple des structures d'accueil pour les enfants et en leur assurant des droits égaux à ceux des hommes sur l'actif de l'entreprises.

### **Exemple**

*Un environnement général porteur et un appui intensif de la part de l'agent d'exécution sont parmi les conditions du succès de l'implantation d'entreprises en milieu rural, comme le projet de cette nature mené au Ghana l'a démontré. (Source : PNUD, CEDAB, GHA/87/04)*

*Une démarche sectorielle qui a fait ses preuves est le programme pour l'aviculture du BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) : il a touché 1,2 million de personnes, essentiellement des femmes, à travers des actions de formation, des services de conseil et des livraisons de fournitures vétérinaires et d'aliments de lest, et il a enregistré des taux élevés de recouvrement des coûts. Ce succès doit beaucoup à des relations avec les clients qui étaient régies par la demande et au fait que les clients comme le personnel du BRAC ont fait du projet une affaire personnelle. (Source : R. Hitchens et A. Gibson, CDASED, Rio, 1999)*

## Services d'appui aux PME

### 4. Les services d'appui aux PME peuvent être axés sur le marché.

Jusqu'à une période récente, les programmes destinés à permettre aux PME d'avoir accès à des services d'appui étaient le plus souvent centralisés, très largement subventionnés et conçus d'après l'idée insuffisante que les décideurs se faisaient des besoins des PME. Aussi se sont-ils rarement révélés efficaces et durables. Depuis lors, l'expérience prouve que les services de développement des entreprises doivent être coordonnés et gérés comme une entreprise.

#### Que faire?

Il y a quatre critères essentiels de réussite à retenir quand on conçoit un programme de services d'appui aux PME. Ces services doivent être :

- a) **Conçus en fonction de la demande**, c'est-à-dire procédant d'une analyse du besoin réel auquel chacun doit répondre. Le mieux est que cette analyse précède la conception du service et que les petites entreprises et les organisations qui leur sont proches y prennent directement part.
- b) **Semblables à des relations d'affaires**, c'est-à-dire traiter l'utilisateur final comme un client et non comme un bénéficiaire, faire appel à des cadres professionnels venus du secteur privé et faire l'objet d'une surveillance rigoureuse et d'une évaluation des résultats promptement suivis des mesures correctives voulues.
- c) **Durablement viables**, c'est-à-dire payants (à la transaction), avec un coût qui soit à la mesure des avantages recueillis par l'utilisateur final (bon rapport coût-efficacité) et un impact qui subsiste après que l'appui extérieur a cessé (durables).

- d) **Axés sur les résultats et sur la diffusion**, c'est-à-dire dépasser la simple réalisation de produits pour donner des résultats vérifiables et reproductibles (survie des entreprises; hausse de l'emploi, des revenus, des exportations).

#### Exemple

*Le succès des centres d'affaires PNUD-ONUDI implantés en Roumanie tient aux facteurs suivants : a) on a utilisé la main-d'oeuvre locale, b) les études de marché et d'analyse des besoins des PME ont été conduites avant le lancement du projet, les services de conseil étant alors dispensés en fonction des besoins recensés, c) on a lié les services de formation et de financement; d) la participation était payante et e) le profil temporel du programme a été calculé de manière à coïncider avec une vague de créations d'entreprises. (Source : R. Kennedy et C. Sonesson, CDASED, Rio, 1999)*

### 5. La formation doit être d'ordre pratique.

Les propriétaires de PME pensent qu'ils n'ont pas besoin de formation, et pas plus d'argent que de temps à y consacrer, mais les faits donnent à penser que la formation est souvent une intervention très efficace par rapport à son coût. Générale, elle est moins utile que si elle porte sur les techniques propres à telle ou telle branche d'un secteur, ce qui intéresse davantage les PME. Ce sont les formations professionnelles et les programmes centrés sur la maîtrise des compétences et des procédures auxquels le personnel des petites entreprises a affaire dans sa gestion et ses activités quotidiennes qui produisent le plus d'effet.

#### Que faire?

Pour venir à bout des résistances à la formation, il n'est sans doute pas inutile de prévoir dans le programme de formation un volet sensibilisation ou publicité. Des techniques entrepreneuriales fondamentales comme la comptabilité, la commercialisation

et la gestion de la production sont souvent la principale matière. Les organisateurs devraient s'assurer que ce sont des formateurs qualifiés qui conduisent les programmes et prévoir une répétition des formations et un suivi pour voir comment les compétences acquises grâce à cette formation ont été appliquées. Universités et instituts de recherche peuvent aussi jouer un rôle dans la mise en valeur des ressources humaines et la mise au point de technologies appropriées à l'intention des petites entreprises.

### **Exemple**

*Dans une évaluation d'un projet régional de formation mené en Chine, en Inde, aux Philippines et en Thaïlande, on note les observations suivantes : ... les activités de formation menées dans le cadre du projet ont été très efficaces, en raison de leur caractère pratique, "en prise directe...". Les formateurs qui ont effectivement travaillé dans l'industrie procurent davantage de profits à leurs stagiaires. C'est ce que confirment les évaluations qui ont été faites du programme SIYB de l'Organisation internationale du Travail (OIT) (Comment démarrer, connaître et améliorer son entreprise) (Source : PNUD, CEDAB, RAS/86/018)*

## **6. C'est le secteur privé local qui est le meilleur prestataire de services consultatifs.**

Les PME ont besoin de conseils sur certains problèmes économiques et techniques, ce qui exige la mise en place d'un secteur des services spécialisés. Ce sont les fournisseurs de services du secteur privé qui sont les mieux équipés pour s'en charger à long terme, souvent parce qu'ils se soucient davantage d'efficacité et connaissent mieux les réalités et les besoins du secteur privé, et ce sont les consultants locaux qui sont les mieux placés pour comprendre les besoins locaux, communiquer efficacement avec les petites entreprises et fournir des services économiques autant qu'utiles. Par ailleurs, les entreprises rurales doivent bénéficier de

services d'appui adaptés à leurs besoins particuliers.

### **Que faire?**

Le gouvernement et les donateurs devraient encourager les fournisseurs privés. Dans de nombreux pays d'Asie et d'Amérique latine, les prestataires de services sont plus tournés vers les grandes sociétés et ont besoin d'un appui pour se réorienter et s'intéresser au cas de la petite entreprise, sous forme, par exemple, de subventions à leur clientèle de PME qui sans cela ne pourrait s'offrir leurs services. Les services consultatifs ne peuvent donner de bons résultats que si, parallèlement, les entreprises prennent conscience que des services à forte intensité de savoir peuvent avoir leur utilité et sont disposées à payer pour en bénéficier. En milieu rural en particulier, les programmes peuvent faire appel aux organisations non gouvernementales et aux organismes parapublics compétents pour dispenser formation et conseils. Ces organisations peuvent être particulièrement efficaces pour mener sur place des programmes sectoriels très ciblés, lesquels se sont révélés plus efficaces que les programmes à objectifs multiples.

### **Exemple**

*Le programme de consultants aux pieds nus implanté à Pune (Inde) permet d'apprendre aux consultants locaux de résoudre les problèmes des petites villes de la région. Les consultants vont à Pune pour se former à l'amélioration des entreprises et y retournent régulièrement pour se perfectionner. (Source : R. Lalkaka, 1997)*

## 7. Il convient de s'employer activement à recouvrer le coût des services, mais ceux-ci exigent presque toujours une part de subventionnement.

Les taux de recouvrement des coûts sont extrêmement variables, allant le plus souvent du recouvrement presque intégral pour certains services de commercialisation et de formation à des taux très faibles pour les services consultatifs de haut niveau et l'information. Les services consultatifs étant relativement onéreux, des programmes de services de conseil lourdement subventionnés ne sont pas viables. Le subventionnement est de pratique courante.

### Que faire?

Dans la plupart des pays en développement, un grand nombre de services et de PME continueront de devoir être plus ou moins subventionnés. Avant d'implanter un service, il faudrait analyser le marché pour vérifier l'existence d'une demande solvable. Même en cas de recours à des subventions du gouvernement ou de donateurs, il faudrait faire payer ce service, en augmentant progressivement le prix à mesure qu'il se révèle utile. Enfin, et surtout, le recours aux subventions devrait être soigneusement justifié et mesuré par rapport à la fourniture des services en vue de dégager les tendances favorables à l'autonomie.

### Exemples

*Il ressort des évaluations des programmes FIT lancés par l'OIT et les Pays-Bas en Afrique qu'il peut être utile d'acheminer certains services par l'intermédiaire de prestataires rémunérés. Plutôt que d'encourager les institutions à offrir un éventail très large de services de caractère général, il faudrait s'attacher à des services très ciblés et novateurs car cela laisse une place aux spécialisations adaptées aux besoins des PME. (Source : J. Tanburn, CDASED, Rio, 1999)*

*Les petites entreprises n'aiment guère d'ordinaire partager l'information qu'elles*

*détiennent ni payer des services d'information, comme l'exemple du Fonds des Nations Unies pour la science et la technique au service du développement et du Programme du système pilote d'information technologique (TIPS) l'a bien montré. Cependant, une fois l'utilité et la qualité d'un service bien établies, les PME se montrent davantage disposées à payer pour obtenir de l'information. (Source : R. Lalkaka).*

## 8. Il est parfois plus utile de subventionner la demande de services plutôt que l'offre.

Il n'est pas rare que les donateurs financent directement un petit nombre de fournisseurs de services et qu'ainsi ceux-ci deviennent les bénéficiaires de leur appui, au lieu des PME. La formule n'est guère viable sur la durée, parce que le fournisseur de services tombe dans une sujétion financière à l'égard du donateur et que rien ne l'incite suffisamment à répondre aux besoins des PME.

### Que faire?

La coopération pour le développement devrait viser avant tout à stimuler la création ou l'essor de marchés des services aux entreprises, et non à subventionner tel ou tel prestataire de services en particulier. Au lieu de s'attacher à en développer un seul, il faudrait encourager l'octroi de concours et le recours à plusieurs fournisseurs de services. On peut rendre ces services plus abordables et plus efficaces en laissant les PME choisir elles-mêmes parmi les prestataires sur un marché concurrentiel, en leur fournissant directement des fonds à cet effet dans le cadre d'un système de bons.

### Exemple

*L'exemple de l'utilisation de bons au Paraguay comme moyen de créer un marché des services de formation est intéressant. Les fonds publics servent à délivrer aux PME des bons couvrant 50 % environ du coût de la formation auprès de*

prestataires accrédités, le reliquat étant financé par les PME elles-mêmes. Les évaluations de ce système ont abouti à des conclusions positives, d'autant plus qu'il donne à la PME une certaine autonomie en remettant la subvention entre ses mains. D'autre part, il aide à développer le marché. (Source : L. Goldmark, CDASED, Rio, 1999)

## **9. Dans les cas où ils sont jugés nécessaires, les services consultatifs commandités par l'État devraient être indépendants sur le plan organisationnel.**

Dans les cas où les prestataires de services privés ne sont pas encore définitivement établis (comme dans certains pays dont l'économie est en cours de restructuration, en Afrique notamment), il peut arriver que des organismes du secteur public doivent provisoirement leur fournir un appui. En conservant son indépendance sur le plan de l'organisation, le prestataire de services pourra être plus efficace et plus professionnel et faciliter le recouvrement des coûts s'en trouve facilité.

### **Que faire?**

Gouvernements et donateurs peuvent avoir un certain rôle à jouer pour faciliter le décollage du marché des services consultatifs aux PME. Les projets de coopération technique peuvent être conçus pour transformer les organismes publics prestataires de services en mécanismes de consultation et recherche contractuelle

### **Exemples**

*C'est ce qu'illustrent les évaluations du Programme d'aide à la gestion au Kenya (K-MAP). Quoique parrainé par le Gouvernement, celui-ci est relativement autonome et collabore utilement avec les milieux d'affaires nationaux et internationaux pour aider les entrepreneurs en leur dispensant des conseils et des formations et en leur donnant accès à des moyens de financement pour démarrer et développer leur affaire. (Source : J. Tanburn, 1999)*

*Dans les pays d'Afrique où l'infrastructure requise fait défaut, les problèmes de démarrage et de maintien en activité des entreprises sont particulièrement difficiles, et ils exigent des mesures spéciales. Enterprise Support Services for Africa (ESSA), par exemple, rapproche les PME des consultants. Son succès tient à des facteurs comme a) le soin apporté à la sélection des sociétés, b) les modes participatifs de définition des missions des consultants et c) le suivi assuré pour tirer tous les avantages de l'appui fourni par les consultants. L'évaluation fait par ailleurs ressortir les différences qui existent entre les services dont microentreprises et petites entreprises, respectivement, ont besoin. Les PME ont besoin de services axés sur l'expansion, qui les aident à mieux s'organiser et à devenir plus professionnelles. Les microentreprises, bien souvent, ont besoin d'un suivi actif et d'un appui qui aille au-delà des services normaux de développement de l'entreprise (en matière d'alphabétisation, par exemple), ainsi que de services plus élémentaires, centrés sur la survie. (Source : M. Lynch et Young-Gyampo, CDASED, Rio, 1999)*

## **10. La diffusion de l'information peut aider à développer les marchés.**

Dans les pays en développement, les petites entreprises souffrent d'un manque d'information sur les concours disponibles et les signaux du marché, tant locaux qu'extérieurs. Cela peut aboutir à des erreurs de jugement sur les produits à fournir et leur prix, d'où des préjudices pécuniaires. Plus la circulation de l'information est rationnelle, plus les marchés sont efficaces et équitables.

### **Que faire?**

Gouvernements et donateurs devraient favoriser la circulation de l'information sur la réglementation et les programmes publics, les prix courants du marché, les bonnes pratiques commerciales et les possibilités pour les petites entreprises de s'entraider et

de s'instruire mutuellement – par le truchement, par exemple, des publications, des foires commerciales et de l'Internet. Les services d'information et de communication électroniques peuvent être intéressants pour les PME dans les pays qui possèdent l'infrastructure requise. À défaut, elles peuvent utilement recourir à des moyens plus traditionnels comme les émissions de radio sur les prix du marché, la production, les ventes et les débouchés.

### **Exemples**

*Au Brésil, le Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) a mis en place un réseau national de comptoirs informatiques/téléphoniques qui offre aux appelants des renseignements de base sur le démarrage d'une entreprise, les débouchés commerciaux, l'accès aux services aux entreprises et les possibilités de financement.*

*Le programme de la CNUCED relatif aux pôles commerciaux, qui couvre 124 pays, facilite la participation des PME au commerce international à l'aide d'outils qui leur permettent de mieux connaître les procédures commerciales et leur offrent un accès électronique aux débouchés. (Source : CNUCED, 1999)*

## **11. Il convient d'encourager la collaboration commerciale entre les entreprises.**

En fournissant des biens et des services au seul consommateur final, les PME limitent leur expansion. Lorsque les grandes entreprises se servent d'elles comme fournisseurs, le marché des PME ne peut que se développer, et les grandes entreprises, de leur côté, tirent aussi profit de l'existence d'une offre locale fiable. La collaboration commerciale et les ventes entre grandes et petites entreprises sont des signes de maturation du secteur des entreprises.

## **Que faire?**

La collaboration commerciale recouvre des relations économiques comme la sous-traitance, le franchisage, l'octroi de licences et le regroupement d'activités économiques (c'est-à-dire le rapprochement d'entrepreneurs géographiquement proches pour tâcher collectivement d'accroître leur compétitivité). Elle se trouve d'autre part renforcée par des relations comme celles qui unissent les membres d'associations professionnelles et des chambres de commerce. Les grandes entreprises peuvent apporter leur appui en guidant les PME et en se procurant des éléments et des services auprès d'elles. Quant aux autorités locales et aux organismes donateurs, c'est après qu'un processus de regroupement d'activités économiques a pris de l'élan qu'ils peuvent être le plus utiles, en fournissant infrastructure et services. Pour aboutir, il faut que les relations en question offrent un intérêt économique pour toutes les parties considérées; celles qui ne sont pas mues par le jeu des mécanismes du marché n'ont aucune chance de succès.

### **Exemple**

*Dans la petite ville indienne de Tirupur, des organismes d'appui solides se sont mis en place dans le groupe de la bonneterie pour la conception, la commercialisation, l'exportation et la conteneurisation. (Source : M. Gulati, 1997)*

## **12. Les compétences techniques que les PME doivent posséder sont en train de changer sous l'effet de l'informatisation et de la mondialisation.**

Naguère, les projets d'assistance technique étaient souvent centrés sur l'acquisition des compétences techniques nécessaires à la production dans le secteur des PME. Ce dont les pays en développement avancés auront besoin dans l'avenir est en train de changer. Avec la mondialisation de l'activité économique, il est plus important d'être à même de livrer des produits fabriqués sur commande dans les plus brefs délais et de

réagir avec rapidité et souplesse aux changements de modèle. Dans des pays comme la Chine, un grand nombre de PME se trouvent forcées de fermer leurs portes parce qu'elles ne sont pas capables de satisfaire aux normes fondamentales en matière de protection de l'environnement.

### **Que faire?**

Cette situation exige la maîtrise progressive de technologies nouvelles et plus complexes. Le commerce électronique offre aux PME des chances d'avoir part à la chaîne mondiale d'approvisionnement. En ce qui concerne la réduction de la pollution, l'assistance technique et la formation aux normes technologiques devraient permettre d'atténuer ces problèmes avant qu'ils ne rejaillissent sur l'expansion du secteur des PME.

### **Exemples**

Des programmes lancés par le PNUD apportent les technologies de l'information et des communications aux communautés rurales d'Égypte. En Inde, la Banque de développement des petites entreprises gère des programmes de perfectionnement professionnel et technologique en matière de contrôle de la qualité et d'applications informatiques dont le taux de recouvrement des coûts est de 35 %. La CNUCED, de son côté, a implanté dans certains pays d'Afrique des centres pour l'innovation et le développement des entreprises chargés d'aider les PME à définir leurs problèmes et à déterminer où y trouver des solutions technologiques. (Source : CNUCED, 1999)

## **Développement du secteur financier**

### **13. L'essor des PME exige la création d'un secteur financier national.**

L'impossibilité de se procurer des ressources financières est habituellement le problème numéro 1 des petites entreprises. En général, celles-ci se financent au départ sur leurs ressources propres et sont sous-

capitalisées, ce qui est l'une des causes majeures de leur faillite. Dans les pays en développement, les établissements financiers ne sont d'ordinaire pas en mesure de répondre aux besoins de capitaux d'amorçage et d'investissement des PME, parce que les coûts de transaction et les risques perçus sont élevés, qu'il n'y a ni garanties ni données financières et que les banques ont de mauvais souvenirs des emprunts adossés à des créances de PME. Lorsque règnent l'instabilité et une forte inflation, ces problèmes n'en prennent que plus d'acuité.

### **Que faire?**

Sur les marchés financiers les moins développés, des programmes peuvent aider au renforcement des institutions locales par la formation et les échanges multinationaux de données d'expérience, pour élaborer des projets bancables, mettre à l'essai des services inédits comme les formules de garanties de crédit et étendre aux besoins des petites entreprises le modèle du prêt collectif reposant sur les garanties fournies par les pairs, tout en évitant les prêts subventionnés, qui faussent le jeu des marchés financiers.

Dans les pays en développement, il est tout particulièrement important de relier les financements à des services d'appui non financiers. Comme l'ont prouvé au sein des Nations Unies des institutions telles que l'OIT et l'ONUDI, les programmes d'aide des donateurs peuvent faciliter l'acquisition des capacités requises pour élaborer des plans d'entreprise axés sur l'accès au crédit et en faciliter le processus.

Dans les pays les plus avancés sur la voie de l'industrialisation, il existe sans doute des possibilités à explorer du côté des prises de participation par l'intermédiaire des marchés secondaires des valeurs. Le mode du capital à risque peut être étendu à l'élaboration de réglementations et au choix de structures fiscales facilitant l'introduction en bourse et le recours aux réseaux électroniques pour rapprocher les sources de capitaux des

entreprises. D'autres mécanismes de financement de la dette comme les dispositifs de garantie de crédit, le crédit bail et l'affacturage ont révélé des possibilités considérables, et il faut les perfectionner et les développer encore.

### **Exemples**

*Le programme "Enterprise Africa", lancé par le PNUD, remplit une fonction de facilitation dans les deux sens : en aidant les sociétés qui en sont membres à devenir des emprunteurs considérés comme solvables et en aidant les établissements financiers à nouer des relations avec les entrepreneurs.*

*Le Programme en faveur des entreprises rurales au Kenya (K-ep) applique maintenant aux prêts commerciaux aux PME les enseignements tirés de ses projets de microfinancement. Le recours au prêt collectif peut être adapté, par exemple, au cas où une seule entreprise se porte caution pour une autre si elles sont interdépendantes dans la chaîne d'approvisionnement. (Source : CNUCED, 1999)*

*En Égypte, le Fonds social de développement mis en place avec le concours du PNUD s'est assuré un appui substantiel de la part des donateurs et a obtenu de bons résultats en conjuguant services financiers et assistance technique, et il s'achemine à présent vers l'autonomie financière. (Source : PNUD, CEDAB, EGY/92/007).*

### **Conception et mise en oeuvre des programmes**

Le secteur de la petite entreprise répond à un besoin grandissant à l'heure même où les budgets des gouvernements et des donateurs vont s'amenuisant. Il faut donc mieux utiliser les ressources techniques et financières disponibles, améliorer l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'appui aux PME et renforcer la surveillance; il faut aussi des évaluations chiffrées des résultats.

L'aide et l'assistance des donateurs peuvent être utiles à la fois aux niveaux macro et micro : a) au niveau macroéconomique, l'appui aux gouvernements pour des stratégies et politiques de développement de la PME peut être d'un bon rapport coût-efficacité; b) au niveau microéconomique, les programmes parrainés par les donateurs peuvent souvent apporter beaucoup dans les pays où la survie même des petites entreprises est en question, en travaillant directement dans les secteurs, voire avec des groupes d'entreprises.

### **14. Il faut consacrer davantage d'efforts à la préparation initiale.**

Il est indispensable de travailler plus intensivement au départ. La hâte et le manque de rigueur dans la conception des programmes de développement des PME est dans bien des cas une cause importante d'échec parce qu'il n'a pas été tenu compte de la complexité de ce secteur.

### **Que faire?**

Lorsqu'il s'agit de programmes ou de projets fournissant directement un appui aux PME, il faudrait avant de les lancer procéder à une analyse du marché, soit celui des services rendus aux PME, soit le marché potentiel des PME bénéficiaires, selon les objectifs du projet ou programme considéré. Les quatre principes énumérés plus haut (les services en question doivent être fonction de la demande, professionnels, viables à long terme et axés sur les résultats et la diffusion) devraient être appliqués dans leur conception. Il faut mettre en place des mécanismes permettant d'assurer la viabilité à long terme, telle une formule de recouvrement des coûts ou une évaluation du potentiel de remboursement des prêts. Une évaluation des risques que peuvent comporter les effets d'une politique d'encadrement défavorable peut aussi être utile en cas d'appui directement fourni aux PME.

Pour les autres interventions, il faudrait consacrer davantage de temps à créer

l'engagement politique requis pour assurer le succès du projet, par exemple en organisant des ateliers avec les représentants du gouvernement et le secteur privé.

### **15. Associer le secteur privé à la conception et à la mise en oeuvre.**

Les programmes d'assistance technique sont souvent conçus par les donateurs et le gouvernement bénéficiaire ou par des consultants travaillant pour le secteur public. Les fonctionnaires n'étant pas les mieux placés pour indiquer au secteur privé comment il doit se développer, il est d'une importance capitale d'associer celui-ci à la définition et à la mise en oeuvre de ces programmes. Pour cela, il faut non seulement consulter les bénéficiaires prévus, mais encore faire appel à des experts du secteur privé et à des personnalités des milieux d'affaires pour servir de caisse de résonance et fournir des conseils techniques au stade de la conception comme en cours d'application. Un recours plus fréquent aux experts nationaux du secteur privé, aux Volontaires des Nations Unies (VNU) et aux Services consultatifs internationaux de courte durée (UNISTAR), doublé d'un recours sélectif aux experts internationaux, va dans le sens de cet objectif et peut accroître l'utilité et l'intérêt économique de ces programmes ainsi que leur impact.

### **16. Concevoir et mettre en oeuvre les programmes avec d'autres donateurs et partenaires.**

Le développement des PME exige que l'on agisse sur de nombreux fronts à la fois : en élaborant une politique qui étaye le secteur financier, en fournissant des lignes de crédit et des services, en inculquant des compétences et en renforçant les capacités. Cela représente une somme de travail trop considérable pour qu'une intervention produise à elle seule un effet de quelque importance, et qu'il faudrait donc répartir et coordonner entre donateurs. L'établissement de liens parmi les programmes et projets menés dans un même pays et la coopération

entre les principaux organismes des Nations Unies qui s'occupent de PME [OIT, Centre du commerce international (CCI), CNUCED, ONUDI] ainsi qu'avec les organismes bilatéraux peuvent renforcer l'efficacité et réduire à un minimum les doubles emplois inutiles, par exemple dans le cadre de groupes thématiques et/ou d'une concertation continue sur le terrain et au siège. Le Manuel des Nations Unies sur le développement des PME, établi par le Programme de développement du secteur privé (PSDP) du PNUD, peut donner aux bureaux de pays et aux gouvernements une image plus claire des services et outils essentiels disponibles.

### **17. Suivre une démarche stratégique pour choisir quoi appuyer, surtout en ce qui concerne le crédit.**

Vu la diversité des types d'appui nécessaires au développement des PME, les donateurs devraient choisir suivant une ligne stratégique où et quand apporter leur concours. À titre d'exemple, toutes les PME, dans les pays en développement, pâtissent de l'absence d'un secteur financier parfaitement opérationnel, car elle se solde par des projets dont le volet crédit est mal conçu et ne peut au mieux servir qu'à rafistoler. En pareil cas, il vaut souvent mieux rechercher des alliances avec d'autres donateurs pour travailler à un programme global en vue de mettre sur pied le secteur financier, et en particulier ses entités financières capables d'accorder des prêts aux PME. De plus, vu sa situation financière, son règlement financier et ses règles de gestion financière, le PNUD n'est pas l'organisation la mieux placée pour accorder des lignes de crédit en faveur des PME et doit donc parfois jouer un rôle de catalyseur ou de soutien. Tâcher de définir avec le gouvernement et le secteur privé les grandes orientations concernant les PME est encore un champ d'action possible en leur faveur qui n'a pas été pleinement exploité.

**18. Faire preuve de réalisme dans l'estimation de la durée des projets, des ressources nécessaires et des résultats escomptés.**

Le plus souvent, les projets financés par le PNUD en faveur des PME ont une durée de vie de deux à trois ans, ce qui est peu pour opérer un changement durable. Il faut faire des estimations réalistes aussi bien du temps que de l'argent à dépenser, surtout lorsque le projet exige le transfert de compétences et de technologies pour un produit nouveau ou pour l'amélioration d'activités existantes. Cela exige normalement un appui durant plus longtemps, mais qui diminue progressivement à mesure que les capacités nationales se constituent et que le recouvrement des coûts augmente. Sinon, il faudrait sans doute limiter son appui à des interventions ayant un effet de catalyseur et à l'apport de capitaux d'amorçage.

**19. Choisir avec soin les institutions d'appui locales avec lesquelles collaborer.**

Les projets d'appui direct qui sont centralisés au niveau national ont souvent eu des difficultés à établir la communication avec les PME et à s'installer dans la durée. Il faudrait veiller avec soin à sélectionner l'institution qui gèrera le projet et déterminer quels sont les organismes d'appui et établissements financiers avec lesquels travailler pour que les capacités qu'ils possèdent assurent le succès du projet. Les caractéristiques qui signalent les bons collaborateurs sont la qualité des services et de la diffusion, l'intérêt porté à la clientèle, une politique de prix appropriée, l'autonomie et l'indépendance organisationnelle. Autant que possible, il faudrait mettre les sociétés du secteur privé à contribution comme entrepreneurs pour les activités entrant dans le cadre du projet. Quant à la gestion du projet, le mieux est souvent de doter le secteur privé local des moyens requis, par l'intermédiaire, par exemple, d'un conseil consultatif qui soit en mesure de donner des instructions sur l'octroi de prêts, de dons et d'un appui par l'intermédiaire du projet.

## Les évaluations du PNUD peuvent être consultées dans la base centrale de données sur les évaluations (CEDAB)

BGD/85/151, BGD/85/220, BGD/91/004, CAR/92/007, CMB/92/010, EGY/92/007, GHA/87/021, GHA/88/002, GHA/89/006, INS/83/014, KEN/90/012, LIR/87/007, MLW/88/022, MLW/92/019, MOZ/92/007, NEP/88/050, NIR/83/040, PHI/87/005, PNG/92/013, PNS/80/001, RAF/88/099, RAS/86/018, RAS/86/075, SIL/87/003, SOI/88/002, SRL/87/035, SUD/91/004, SWA/86/001, URT/88/025, UZB/98/005, VAN/85/002, VAN/88/004, ZAM/86/006

## Références

- CCI. *The SME and the global marketplace: analysis of competitiveness constraints*. Genève, 1997.
- CNUCED., *Report of the expert meeting on sustainable financial and non-financial services for SME development*. Genève, 1999.
- Comité d'organismes donateurs pour le développement de la petite entreprise. *International conference on building a development-services industry for small enterprises*. Rio de Janeiro, 1999.
- Gouvernement néerlandais, OIT, PNUD, ONUDI. *Development of rural small industrial enterprise: lessons from experience*. Vienne, 1988.
- Gulati, M. *Reconstruction and modernization of SME clusters in India*. ONUDI, 1997.
- Harper, M. et G. Finnegan. *Value for money: impact of small-enterprise development*. Oxford and IHI Publishing Co., New Delhi, 1998.
- Lalkaka, R. *Supporting the start and growth of new enterprises: good practices in transition and industrializing economies*. PNUD, 1997.
- Levitsky, J. *Support systems for SMEs in developing countries: a review*. Document de travail No 2. ONUDI, Vienne, 1996.
- Manu, G. *Enterprise development in Africa: strategies for impact and growth*. Small Enterprise Development, Londres, décembre 1998.
- National Council of Applied Economic Research et Friedrich Neumann Stiftung. *Structure and promotion of small-scale industries in India*. New Delhi, 1993
- OIT. *Business development services for SMEs: preliminary guidelines for donor-funded interventions*. Comité d'organismes donateurs pour le développement de la petite entreprise, 1998.
- OIT. *Développement de la petite entreprise : politiques et programmes*. Genève, 1987.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). *Small business in transitional economies*. Centre pour la coopération avec les économies en transition, Paris, 1996.
- PNUD. *Evaluation findings in 1996*. New York, 1997.
- Tanburn, J. *Business development services: how sustainable can they really be*. OIT, 1999.

## Contacts

Banque mondiale. [www.worldbank.org/html/extrd/topic-psd.htm](http://www.worldbank.org/html/extrd/topic-psd.htm)

- Aller à l'adresse [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org). Cliquer sur *Topics and sectors*, puis sur *private sector development*.

CCI. [www.intracen.org](http://www.intracen.org)

CNUCED. [www.unctad.org](http://www.unctad.org) et [www.unctad.org/en/subsites/empretec/empretec.htm](http://www.unctad.org/en/subsites/empretec/empretec.htm)

- Aller à l'adresse [www.unctad.org](http://www.unctad.org). Sous l'intitulé *Project subsites*, cliquer sur *Division on investment, technology and enterprise development*, puis sur *Enterprise development*, puis sur *Empretec*.

Comité d'organismes donateurs pour le développement de la petite entreprise.

<http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/bds/donor/index.htm> ou [www.bellanet.org/sed/performance](http://www.bellanet.org/sed/performance)

- Aller à l'adresse [www.ilo.org](http://www.ilo.org). Cliquer sur *Department home page*, puis sur *Small enterprise development*, puis sur *Business development services*, puis sur *Committee of donor agencies*.

OIT. <http://www.ilo.org/public/english/employment/ent/sed/> ou contacter [isep@ilo.org](mailto:isep@ilo.org)

- Aller à l'adresse [www.ilo.org](http://www.ilo.org). Cliquer sur *Department home page*, puis sur *Entreprise*.

ONU/DI. [www.unido.org](http://www.unido.org) and [www.unido.org/doc/what.htmls](http://www.unido.org/doc/what.htmls)

- Aller à l'adresse [www.unido.org](http://www.unido.org). Cliquer sur *What we do*, puis sur *SME policy framework*.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO).

[www.unesco.org](http://www.unesco.org)

PNUD. [www.undp.org/psdp/eed/eed\\_index.html](http://www.undp.org/psdp/eed/eed_index.html)

- Aller à l'adresse [www.undp.org/psdp](http://www.undp.org/psdp). Cliquer sur *Overview*, puis sur *Entrepreneurship and enterprise development*.

World Association of Small and Medium Enterprises (WASME), WASME c-20B Green Park Extension, New Delhi 110016, Inde. télécopie : +91 (11) 6852170

La série *NOTIONS ESSENTIELLES* fait le résumé et la synthèse des principaux enseignements acquis et des recommandations faites par le PNUD et d'autres organismes de développement sur certains sujets. La publication est conçue pour donner aux bureaux de pays du PNUD et aux services de son siège un accès commode aux enseignements dégagés par les évaluations.

Bureau de l'évaluation  
Programme des Nations Unies pour le développement  
One United Nations Plaza  
New York, NY 10017 (États-Unis)

Téléphone : +1 (212) 906 5095  
Télécopie : +1 (212) 906 6008  
Intranet : <http://intra.undp.org/eo>  
Internet : <http://www.undp.org/eo>