



Le secteur privé en Afrique, élément essentiel de la croissance économique

Rapport du groupe de travail initié par Epargne Sans Frontière « *Favoriser le développement des petites et moyennes entreprises africaines* »

Les petites entreprises africaines représentent une part décisive de l'emploi et de la redistribution des richesses. Pourtant, elles peinent à se développer. Le groupe de travail ESF consacré au financement des PME africaines, qui a repris le flambeau de celui du Haut Conseil de la coopération internationale (HCCI), s'est penché sur les contraintes qui caractérisent le contexte des PME africaines : disparité des acteurs, informalité, forte intégration dans les réseaux sociaux, déficit d'accès aux sources de financement, instabilité juridique et judiciaire, faiblesse de l'offre de travail... C'est sur le contexte global des affaires qu'il faut agir, afin d'améliorer la sécurité et de transformer les mentalités.

Les petites et moyennes entreprises constituent un atout irremplaçable pour le développement, en représentant à la fois un moteur pour la croissance et un outil de redistribution. Encourager la création et l'activité des PME, c'est donc tout à la fois encourager l'esprit d'initiative, favoriser la création de valeurs et renforcer les liens sociaux et économiques entre les différents acteurs et agents de l'économie.

Malheureusement, force est de constater que le soutien aux PME demeure le parent pauvre des politiques économiques. La diversité des structures, qui fait la force des PME en supportant son adaptabilité, rend toute politique globale onéreuse et peu visible. Quant aux banques, souvent accusées d'être tellement averses au risque qu'elles négligent les petites entreprises, elles répondent que les demandes de financement qui leur sont adressées restent rares et de mauvaise facture.

En Afrique subsaharienne, notamment, les conditions de marché telles que des infrastructures adéquates, un cadre réglementaire favorisant le développement de l'entreprise tout en limitant ses effets préjudiciables pour l'homme et son environnement, des compétences réparties au sein d'un vivier de populations entreprenantes, des flux d'informations permettant l'accès à des opportunités d'affaires comme à des sources de financement, sont largement absentes. Ce sont ces différentes lacunes que ce rapport veut tenter d'éclairer.

Qu'est-ce que l'entreprise en Afrique subsaharienne?

La plupart des pays africains se caractérisent par la cohabitation de très grandes et de très petites entreprises, et par la quasi absence d'entreprises de taille moyenne.

Les grandes entreprises représentent une part primordiale de l'activité du pays : pour l'essentiel, il s'agit de filiales de groupes étrangers ou d'entreprises publiques (éventuellement privatisées). Elles sont actives sur les secteurs stratégiques – énergie, transports, distribution, exportations..., et souvent en position d'oligopole.

Quant aux petites, voire toutes petites entreprises, elles accaparent la grande majorité de l'emploi. Leur variété est aussi importante que leur nombre. Mal connues, mal intégrées dans l'arsenal administratif local, elles constituent un levier essentiel de la création et de la redistribution de richesse.

Les modes de financement de ces deux types d'acteurs sont diamétralement opposés. Les grandes entreprises ont accès au secteur bancaire et éventuellement aux marchés internationaux. Leur importance stratégique leur permet parfois de négocier avec les autorités. Mais les très petites entreprises reposent sur du financement informel ou de la microfinance. Ces difficultés de financement représentent un frein au développement socioéconomique. Mais pour améliorer les services aux petites entreprises, encore faut-il en saisir les besoins et les modes de fonctionnement. La notion d'informalité masque une grande hétérogénéité qu'il est indispensable d'appréhender.

Les critères quantitatifs liés au chiffre d'affaires, au nombre de salariés, à la reconnaissance juridique, au paiement de la fiscalité ou à la tenue d'une comptabilité, semblent assez peu opérationnels pour classifier la réalité et en définir une politique d'appui. Cinq critères apparaissent pertinents pour caractériser ces petites entreprises : l'entrepreneur (son origine, sa formation, sa stratégie, ...), l'activité (complémentaire, à temps partiel, à plein temps, ...), le rapport à l'environnement (statut, pluralité des formes de formalisation, ...), les barrières à l'entrée de l'activité (local, outils de production, capital nécessaire, ...) et enfin le potentiel d'évolution.

La caractérisation des différents types d'entreprises est d'autant plus difficile qu'il n'y a pas de réelle segmentation mais plutôt une continuité du tissu des entreprises. Certaines présentent des caractéristiques de deux types d'entreprises, d'autres peuvent évoluer d'une catégorie à l'autre. Mais la description du tissu entrepreneurial demeure utile pour déterminer de quoi on parle.

Les activités génératrices de revenus

Pour ce qu'il est convenu d'appeler les activités génératrices de revenus (AGR), son promoteur a pour objectif l'acquisition de revenus de subsistance ou de compléments de revenus. Il n'a pas de compétences particulières et pratique l'auto-emploi. Il est dépourvu de statut légal même s'il paie parfois des taxes commerciales. L'activité concerne un micro-service ou du commerce de détail, réalisé bien souvent de façon temporaire ou saisonnière. Sa force de travail et un petit fonds de roulement suffisent pour démarrer les activités, il ne possède pas de local, son travail a lieu dans la rue, à domicile ou sur un marché, mais son potentiel d'évolution est très faible ou inexistant.

Beaucoup de ces activités sont initiées par des femmes et concernent le secteur des micro-activités agroalimentaires (c'est dans ce secteur que l'on constate le plus d'évolution des activités, certaines aboutissant à de véritables entreprises).

Les micro ou très petites entreprises

Le créateur d'une micro-entreprise met en œuvre des compétences techniques simples, il pratique l'auto-emploi mais peut parfois être aidé de membres de sa famille ou d'un apprenti. L'activité est réalisée à plein temps mais la petite taille ne lui permet que de subvenir à ses besoins. Son statut légal est souvent peu clair, mais il paie fréquemment des taxes. Son activité nécessite des technologies simples, du petit outillage, pas toujours de local permanent et un fonds de roulement pour l'achat des matières premières et le renouvellement du petit matériel. Son potentiel d'évolution reste faible, il est dans une logique de reproduction plutôt que de croissance. Parfois une diversification horizontale est possible.

Les petites entreprises

Le promoteur d'une petite entreprise s'inscrit dans une logique entrepreneuriale dès le départ, nécessitant un savoir-faire. L'activité est bien définie et exercée à temps plein par un « patron », assisté de membres de sa famille et, surtout, de salariés et d'apprentis. L'entreprise est souvent enregistrée (entreprise individuelle), paie des impôts et participe quelquefois à une organisation professionnelle. La technologie reste assez simple mais nécessite toutefois des investissements et des équipements légers avec un local permanent. Il y a donc obligation pour le promoteur de disposer d'un capital de départ. Il peut y avoir début d'accumulation de capital avec croissance. A l'intérieur de cette catégorie, existe toute une frange d'entreprises dotées d'un réel potentiel de croissance et engagées dans un processus de diversification et de modernisation.

Les moyennes entreprises

Le promoteur a une attitude réellement entrepreneuriale avec une vision à moyen et long terme, des capacités techniques et de gestions confirmées. Il a un personnel aux fonctions bien précises, son activité est bien spécialisée, parfois diversifiée. Son existence est légale dans la majorité des cas, il est enregistré, bien souvent membre d'un organisme professionnel ou intermédiaire. La complexité technologique et la production en série nécessitent des moyens de production adaptés sur un site spécialisé. Un capital et un fonds de roulement parfois importants sont donc indispensables, mais sont souvent insuffisants. Le potentiel d'accumulation et de croissance est réel, souvent freiné par le manque de ressources humaines et financières.

Les TPE/PME et le secteur informel

Les TPE/PME sont omniprésentes en Afrique subsaharienne et jouent un rôle social et économique considérable. Ce secteur et celui dit de l'informel ne se recoupent pas complètement mais les caractéristiques du dernier sont largement transposables au premier.

Productive et redistributive, l'économie informelle exerce un rôle d'intégration et de régulation sociale quand l'Etat s'est révélé défaillant ou impuissant dans ces fonctions. La production de ce secteur participe également à la satisfaction des besoins (alimentation, habillement, etc.) des ménages les plus pauvres.

L'autre face de cette économie est que non seulement elle ne participe pas ou très faiblement aux recettes fiscales de l'Etat et donc obère ses possibilités d'investissements publics mais s'inscrit également dans une concurrence déloyale avec le secteur formel qui de ce fait est d'autant plus ponctionné par un Etat à la recherche de recettes.

Mais l'élément le plus contraignant est sans nulle doute que l'absence de statut légal de l'entreprise lui ferme la porte de beaucoup de services et notamment de l'accès à des sources de financement (même si le développement de la microfinance permet de "bancaïser" ces structures et de leur donner des solutions de financement à court terme). Le manquement aux obligations déclaratives et aux paiements d'impôts et taxes la prive de toute possibilité de concourir aux appels d'offres des marchés publics.

Les contraintes au développement des TPE/PME en Afrique subsaharienne

L'environnement des affaires

L'environnement des affaires peut être défini comme l'ensemble des conditions politiques, légales, institutionnelles et réglementaires qui régissent les activités des entreprises. Réformer l'environnement des affaires est aujourd'hui une priorité du fait de l'influence significative de cet environnement sur le développement du secteur privé et, de là, sur la croissance économique et la génération d'emplois et de moyens de subsistance.

Les zones franc

- **Pertinence de la parité fixe avec l'euro**

La question de fond porte sur la pertinence du maintien d'un lien fixe entre l'euro et le franc CFA. Le passage à l'euro consécutif à l'entrée en vigueur du traité de Maastricht pose cette interrogation, dans la mesure où il aligne *de facto* la devise africaine sur la monnaie unique européenne, alors-même que la réalité économique, politique et financière est profondément différente entre les deux zones.

A l'appui du maintien de ce lien, on peut avancer les avantages que procure une stabilité monétaire, en termes d'échanges, d'investissement, d'entrée de capitaux, d'équilibre financier à l'intérieur de la zone CFA. Avantage également vis-à-vis des importations d'intrants, dans la mesure où l'euro se négocie à un niveau de parité élevée par rapport à toutes les autres devises.

En revanche et en contrepoint, cette indexation pose un véritable problème de compétitivité à toutes les activités africaines relevant de ces zones, en ce qui concerne leurs exportations, l'exemple actuel du coton étant particulièrement illustratif de ces difficultés. Plus généralement, le lien de convertibilité avec l'euro pose la question de la structure des activités productives africaines, une monnaie forte favorisant plus les industries à forte valeur ajoutée – ce qui ne correspond pas au contexte africain.

Ce lien entre les deux zones monétaires s'opérait à l'origine par rapport à une devise : le franc français, dont le positionnement sur les marchés était fort différent de celui que connaît l'euro, dont la filiation est beaucoup plus proche de l'ancien deutsche mark. On peut donc légitimement s'interroger, non pas sur le principe du maintien d'une garantie de changes fixes, dont les mérites paraissent peu douteux, mais sur la référence pour fixer cette parité à une seule devise, l'euro, dont le positionnement sur le marché des changes paraît beaucoup trop élevé pour s'adapter aux économies des zones monétaires CFA, risquant de priver celles-ci des conditions nécessaires à tout décollage économique réussi.

- **Dualité des zones monétaires**

La dualité de ces zones monétaires, fondées sur des raisons semble-t-il essentiellement historiques (AOF/AEF), entraîne des rigidités, des antagonismes et des doublons à tous les niveaux de leur gestion et de leur fonctionnement quotidien.

Actuellement, il n'existe pas de réelle mobilité des capitaux, alors-même que, paradoxe, le principe de convertibilité a notamment pour but, en sécurisant les transactions, d'assurer une telle mobilité. Au minimum, un décloisonnement interne et une interconnexion de ces zones entre elles serait une première et indispensable avancée, au demeurant conforme aux textes qui régissent le fonctionnement des zones en question. Autant dire qu'il ne s'agirait pas d'un bouleversement mais de la simple application des règles.

Il y a là des dysfonctionnements qui devraient être considérés puis levés, la France jouant un rôle significatif dans la gestion de ces zones monétaires. Pour ce qui concerne les deux zones « CFA », tout se passe comme si la France, partenaire important dans la gestion de la monnaie, cautionnait une gestion patrimoniale de la monnaie, délaissant son rôle de levier et d'outil de développement de l'économie. Les crises financières des années 80/90 dans les deux zones CFA ne sont pas étrangères à cette attitude extrêmement prudente et conservatrice des banques centrales. On constate aujourd'hui que les deux zones financières se portent bien dans des économies qui pourraient beaucoup mieux faire et qui manquent cruellement de financement. L'heure est peut être venue de rendre à la monnaie les rôles qu'elle peut et doit jouer : être au service de l'économie, et non l'inverse.

- **Frilosité des banques**

Les capitaux sont largement stérilisés, avec l'assentiment tacite des banquiers traditionnels qui fondent leur rentabilité sur d'autres segments que celui du financement de l'économie. Ceci résulte du fait que les banques centrales de la zone franc optent pour une position très proche de la recherche d'un « risque zéro », ce qui relève plus d'un comportement que d'une limite quelconque qui serait apportée par les textes réglementaires ou prudentiels applicables. Ce choix de gestion conduit à une attitude frileuse de la part des banques commerciales : celles-ci se referment à l'intérieur d'une « bulle » par aversion au risque avec la caution objective des banques centrales. On se retrouve face à des zones monétaires sur-liquides et des banques qui constituent leurs marges en prélevant des commissions directes ou induites (jours de valeur) sur l'ouverture et la gestion de comptes, et en pratiquant des opérations de caisse sans risque (crédit causé et garanti), ou encore en développant des activités très prisées et très pourvoyeuses de marge que sont les transferts de fonds des migrants, en accord avec des opérateurs bien connus prélevant des commissions plus que confortables.

Ce désintérêt de nombreuses et importantes banques traditionnelles pour le secteur du financement de l'économie est en partie compensé par la substitution qu'opèrent les bailleurs

de fonds bi- et multilatéraux par l'apport qu'ils font de capitaux auprès d'entreprises qui n'ont pas trouvé de réponse auprès des banques de la place à leur problème de financement. Il s'ensuit non seulement une carence grave, mais encore un désordre et une « cacophonie » au niveau du marché des taux : des banques locales qui en sont absentes, des bailleurs de fonds dont les taux pratiqués dépendent d'autres marchés externes et des politiques qu'ils entendent poursuivre, des fonds d'investissement qui viennent trouver des taux de rémunération attractifs... La conséquence est qu'il n'existe pas de marché des capitaux ni de marché monétaire dans ces pays.

Il découle de tout ceci un décalage complet et préjudiciable entre une sphère financière, largement profitable après s'être restructurée, et l'économie « réelle », qui doit fonctionner sans le concours du système bancaire, ou avec intervention de celui-ci « à la marge », sans réelle implication ni prise de risque.

En conclusion de ce point apparaissent des réalités lourdes de conséquences :

- il n'existe pas dans les zones monétaires d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale de marché monétaire, ni de régulation interbancaire de l'argent, point de départ obligé à toute véritable économie de marché, et le prélude à toute transformation bancaire véritable, afin de permettre un refinancement du système bancaire ;
- les banques commerciales n'ont pas intérêt à faire du crédit, et vivent dans un système de rente à la fois paralysant pour elles et inefficace pour l'économie « réelle » ;
- il n'existe pas de jonction entre les acteurs économiques et financiers.

Ainsi le marché bancaire est cartellisé par le bas, et rigidifié par le haut. Il ne remplit pas son rôle de régulateur de l'offre et de la demande monétaire. La gestion interne des banques centrales, artificiellement divisée en deux zones distinctes, semble aggraver ces déséquilibres, celles-ci se contentant d'une approche en termes de pure orthodoxie monétaire, sans égard pour la régulation et le développement de l'économie, qui nécessite l'affectation des ressources vers des contreparties productives. En outre, certains ratios de liquidité semblent définis d'une manière excessivement conservatrice (immobilisations/fonds propres, ou bien le ratio de participation par exemple pour la zone CFA d'Afrique centrale).

Les zones monétaires CFA

La zone franc, telle qu'elle fonctionne actuellement, est-elle favorable au développement des entreprises africaines ? La question de son adaptation est de plus en plus posée, en particulier dans la perspective des intégrations régionales. **Compte-tenu de la difficulté du sujet et de son importance pour les économies africaines concernées, le HCCI suggère qu'une personnalité soit mandatée pour l'étudier et formuler des propositions aux gouvernements de la zone.**

Ce mandat devrait prendre en compte en particulier les problèmes suivants :

- **Est-il possible de maintenir un régime de changes fixes garantissant une stabilité monétaire avec un arrimage de la devise CFA et CFC qui ne soit pas uniquement lié à l'euro ? Un système plus souple pourrait faire référence à un panier de devises dont les caractéristiques seraient plus proches des conditions de pays en développement, favorisant ainsi une logique de croissance.**
- **La distinction de deux zones monétaires, qui génère lourdeur et rigidité du système, peut-elle être remise en cause ?**
- **Comment renforcer les marchés monétaires pour parvenir à une fluidité des capitaux et un refinancement interbancaire dans des conditions acceptables ?**
- **Dans le prolongement de la question ci-dessus, comment parvenir à une indispensable libéralisation du marché bancaire ? Il en résulterait une décartellisation de ce marché, rendue possible par l'installation d'une concurrence véritable. En particulier, une vraie ouverture à de nouveaux intervenants, notamment les systèmes et réseaux mutualistes, permettrait de concourir à la réalisation de cet objectif.**
- Enfin, la gestion interne des zones monétaires pourrait être repensée en fonction de préoccupations qui ne seraient plus exclusivement d'orthodoxie monétaire – même si une gestion prudentielle reste bien entendu nécessaire pour maintenir les équilibres macro-économiques indispensables et une nécessaire maîtrise de l'inflation – mais qui prendraient en compte les impératifs de la croissance de l'économie et du financement des entreprises, en particulier petites et moyennes.

Le macroenvironnement intérieur

L'un des premiers éléments indispensables à cet environnement est la **stabilité politique**. Sans stabilité, pas de développement humain possible. Les tensions politiques et l'absence de visibilité à moyen et long terme qu'elles induisent, découragent l'investissement et freinent la consommation.

L'assainissement du cadre macroéconomique est également une condition *sine qua non* du développement du secteur privé. L'incertitude provoquée par une inflation rapide et variable ainsi que par la volatilité des taux de change augmente les coûts des transactions et freine l'aptitude des entreprises à prévoir l'avenir.

La **qualité du service public** n'a fait que se dégrader depuis une vingtaine d'années dans les pays d'Afrique subsaharienne sous ajustement structurel. Les principaux symptômes de cette dégradation sont la faible capacité de réponse et de réaction de l'administration, la lourdeur des procédures, le taux d'absentéisme élevé des agents de l'Etat ou encore la lenteur à s'adapter au changement et à anticiper. Certaines pratiques portent atteinte aux principes d'égalité des usagers. L'organisation administrative reste encore caractérisée par une définition peu claire des missions et fonctions, par la prolifération d'institutions dont le statut reste imprécis et flou et par une démultiplication des ministères.

Dans bon nombre de pays d'Afrique subsaharienne, les administrations publiques restent marquées par la **faible influence de l'analyse économique** sur leur prise de décision. L'absence de cadre global et institutionnalisé de concertation entre tous les acteurs (Etat, secteur privé et société civile) et de passerelles formelles entre l'administration, l'université et les instituts publics et privés de recherche, tout comme le déficit des administrations en experts et cadres de haut niveau, expliquent en grande partie cette situation. A cela s'ajoute la faiblesse des structures de collecte et d'analyse de données statistiques. Tout ceci amène à une prédominance de visions à court et moyen termes au détriment de celles en rapport avec des objectifs de développement durable, et surtout à une non prise en compte de l'évaluation des impacts effectifs sur le développement des activités initiées dans le cadre de l'exécution des politiques et programmes.

La primauté du droit

Consolider l'état de droit : le secteur privé africain fait de la bonne gouvernance judiciaire un axe central des réformes qu'il souhaite voir mises en œuvre. En effet, il considère que la justice a une fonction de régulation économique essentielle et constitue, de ce fait, un vecteur capital de développement économique et social.

De façon globale, la justice est le parent pauvre des trois pouvoirs constitutionnels sur lesquels reposent l'Etat et la démocratie en Afrique. Dans la plupart des pays africains la justice se caractérise par un manque de moyens criants, source de dysfonctionnements importants. Le nombre réduit de cours et tribunaux, le coût des frais de justice, la faiblesse de l'assistance judiciaire, une corruption omniprésente, rendent l'accès à la justice problématique notamment pour les TPE/PME qui constituent de loin la majorité des entreprises africaines. Enfin, dans de nombreux états, la question de l'indépendance de la justice demeure posée. Ainsi si 80 % des entreprises ont confiance dans le système judiciaire en Chine et en RSA, ce pourcentage tombe à 59 % au Sénégal, 45 % en Tanzanie et même 35 % au Bénin¹. Face à cette situation des initiatives ont été prises par les Etats pour restaurer la confiance et la crédibilité de la justice (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), programmes de réformes du secteur de la justice, rédaction de droits des affaires, ...).

La corruption, l'accaparement des richesses par les élites ainsi que les différents systèmes mis au point par des sociétés transnationales pour rapatrier des fonds sont devenus une des caractéristiques des sociétés africaines et l'un des freins majeurs au développement des TPE/PME.

¹ EIFERT, B., RAMACHANDRAN, V.- compétitivité et développement du secteur privé en Afrique : une analyse comparative des données sur le climat des investissements de la Banque Mondiale. - 2004

Phénomène multiforme, la corruption est un problème critique ou majeur pour de nombreuses entreprises. 83,5 % des entreprises au Bénin, 73,8 % au Kenya, 63,7 % au Mozambique, 59 % au Niger, 48,7 % au Mali, contre seulement 27 % en Chine, considèrent que la corruption constitue un facteur de blocage pour leur croissance. Seule la RSA serait épargnée par le fléau...² Les enquêtes réalisées indiquent également que pour la majorité des entreprises, les processus d'attribution des marchés restent encore trop peu transparents et sont un terrain propice pour le développement de pratiques de corruption et de trafic d'influences. Le montant des versements effectués par les entreprises pour obtenir un marché atteindraient 12 % de la valeur du contrat au Niger, 8 % au Bénin, 5 % au Lesotho et au Mozambique... La lutte contre la corruption est un combat difficile à mener étant donné les habitudes et les liens qui se sont progressivement tissés entre administrations publiques et entreprises privées.

L'exemple venant des différents sommets de l'Etat n'améliore pas la situation... En effet, l'un des problèmes majeurs se situe dans la mauvaise gestion généralisée par les élites politiques au pouvoir des excédents économiques que l'Afrique a dégagés au cours des 40 dernières années. Ces élites ont profité de leur position de force par rapport au secteur privé pour (i) porter le train de vie des élites politiques à un niveau comparable à celui des classes moyennes et supérieures du monde occidental, sans la productivité équivalente, (ii) se lancer dans des projets d'industrialisation peu convaincants et ruineux sans au préalable acquérir les connaissances techniques et la formation à la gestion nécessaires, (iii) transférer les énormes excédents économiques dégagés par l'agriculture et les entreprises extractives dans les pays développés dans un véritable exode des capitaux, tout en contractant simultanément d'énormes emprunts auprès des pays développés³. Cette fuite des capitaux est évaluée en 2007 à 274 milliards de dollars⁴.

Améliorer l'exécution des contrats, cette « exécution » mesure l'efficacité du système juridique pour la résolution d'un conflit commercial. Or l'Afrique subsaharienne fait partie des zones où l'exécution d'un contrat est la plus longue et où les coûts d'exécution sont les plus élevés. Dans les pays francophones, les contrats et leur exécution sont régis par les dispositions des actes uniformes de l'OHADA. Ces dispositions prévoient des procédures simplifiées de recouvrement des créances commerciales et ne posent pas de difficulté particulière. C'est plutôt en matière de mise en œuvre que se posent les principaux problèmes, dont le manque de moyens des juridictions judiciaires (nombre insuffisant de magistrats, peu d'informatisation,...) n'est pas le moindre. Par ailleurs, les modes alternatifs de règlement des différends commerciaux, arbitrages et conciliations, tardent à se répandre.

Un cadre réglementaire valable pour tous

Lorsque la réglementation est lourde et la concurrence limitée, la réussite d'un entrepreneur dépend davantage de ses relations que de ses aptitudes. Mais lorsque la réglementation est transparente, efficace et simple à appliquer, il devient plus facile pour tous ceux qui désirent créer une entreprise, quels que soient leurs contacts, de fonctionner dans le respect de la légalité et de tirer parti des possibilités et des protections offertes par la loi. Dans des

² Référence idem note 2

³ MBEKI, M. - Point de vue du secteur privé.- Séminaire de haut niveau « réaliser le potentiel d'investissements rentables en Afrique », Tunis : 28 février-1er mars 2006

⁴ « Et si l'Afrique était un créiteur net du monde ? ».- Marchés tropicaux et méditerranéens, 4 mai 2007

conditions de paix et de stabilité, la réglementation des entreprises a une grande influence sur la compétitivité économique.

Les différents rapports « *Doing business* » réalisés tous les ans par le Groupe de la Banque mondiale, mettent bien en évidence la déficience du cadre réglementaire des entreprises en Afrique subsaharienne. Des progrès sont cependant enregistrés depuis quelques années. Les pays africains ont adopté plus de réformes en 2007-2008 que dans toute année précédemment couverte par le rapport et trois des dix premiers pays réformateurs du monde sont africains, le Sénégal, le Burkina Faso et le Botswana⁵. L'île Maurice, pays où la réglementation est la plus favorable aux entreprises, continue à réformer.

La plupart des pays réformateurs en Afrique ont mis l'accent sur la facilitation de la création d'entreprise et la réduction des coûts d'importation et d'exportation. Mais il reste beaucoup à faire. Les entreprises africaines se heurtent encore à des contraintes réglementaires et administratives plus lourdes que dans toute autre région du monde et les droits de propriété et ceux des investisseurs sont moins bien protégés qu'ailleurs.

- **Propriété foncière** : les procédures d'immatriculation d'un bien foncier sont longues, complexes et coûteuses. Avec un délai moyen de 110 jours pour un coût équivalent à 11,6 % de la valeur du bien enregistré, les pays d'Afrique subsaharienne font beaucoup moins bien que les pays de l'OCDE et les principaux émergents...⁶ La situation est encore plus difficile lorsqu'il s'agit d'un bien public. A l'insuffisance de terres immatriculées, viennent s'ajouter la rareté des terrains spécialement aménagés pour l'industrie. Les investisseurs sont particulièrement préoccupés par l'importance des surcoûts induits par l'allongement des délais et par la complexité des procédures.
- **Fiscalité** : la fiscalité demeure problématique en Afrique subsaharienne (de la moitié aux trois-quarts des entreprises considèrent le taux d'imposition comme un blocage à leur croissance, le nombre de taxes à acquitter par an est très élevé, 41 contre 15 dans l'OCDE ou 7 à Maurice) mais davantage que la question des taux, ce sont les pratiques des administrations fiscales qui posent des difficultés aux entreprises. Dans de nombreux pays, l'assiette de l'impôt est réduite et inéquitable, les moyennes et grandes entreprises assurant jusqu'à 80 % de l'impôt sur les sociétés. Quant aux contrôles fiscaux, nombreux, ils sont souvent l'occasion de marchandages et négociations longues et coûteuses. Malgré les réformes, une part importante des recettes fiscales échappent encore aux Etats du fait de la fraude.
- **Commerce extérieur** : s'il est un domaine dans lequel les procédures ont été particulièrement simplifiées et les délais réduits, c'est bien en matière de commerce extérieur (pression des bailleurs pour la libéralisation du commerce et le soutien aux filières d'exportation). Les délais d'importation restent cependant supérieurs à ceux de l'OCDE (59 jours en Afrique subsaharienne contre 14 dans les pays de l'OCDE).
- **Le marché du travail** : les formalités d'embauche et de licenciement sont plus rigides en Afrique subsaharienne que partout ailleurs dans le monde⁷. Le taux d'absentéisme y est élevé et les systèmes d'information sur les emplois publics ou privés insuffisamment structurés et importants. En revanche, ni le coût d'embauche, ni le niveau de rémunération ne représentent des facteurs discriminants vis-à-vis d'autres régions en développement du monde.

⁵ Doing business, 2009

⁶ Doing business, 2006

⁷ Doing business, 2006

Les infrastructures

Le secteur des infrastructures représente un des enjeux majeurs pour l'Afrique et sa faiblesse est sans doute une des causes principales de son grand retard économique et social. Pour le Nepad, « *La faiblesse des infrastructures en Afrique a des répercussions humaines directes et indirectes importantes et constitue un frein au développement des entreprises* »⁸.

Les infrastructures nécessaires au développement des entreprises comprennent les routes, les ports, l'électricité, l'eau et les télécommunications mais également l'éducation et les soins de santé. Seules les infrastructures physiques liées au fonctionnement direct des entreprises seront évoquées.

Si les coûts directs de production, notamment les coûts du travail ne sont pas plus élevés en Afrique subsaharienne, par contre les coûts indirects (énergie, transport, télécommunications, sécurité, bureaucratie, réglementation, ...) représentent 20 à 30 % des coûts totaux et parmi ces coûts indirects l'énergie figure pour un tiers.

L'électricité

L'accès aux infrastructures d'énergie est un véritable goulet d'étranglement en Afrique. 15 % de la population totale à accès à l'électricité dont 8,3 % seulement des ruraux et 54 % des urbains.

L'accès à des services fiables et peu onéreux d'électricité est, sans aucun doute, l'élément d'infrastructure qui pose le plus de problèmes en Afrique subsaharienne. Ces problèmes sont considérés comme majeurs ou très sévères par presque la moitié des entreprises en Ouganda et jusqu'à plus des deux-tiers des entreprises au Bénin contre un peu plus d'un quart en Chine. L'accès au réseau est bien souvent long, difficile et coûteux. Un simple branchement peut prendre jusqu'à 174 jours en Zambie alors qu'il en prendra moins de 20 en Chine⁹. Par ailleurs, en raison de la vétusté des réseaux et/ou d'une production insuffisante, les pannes sont fréquentes. Elles représentent de 30 à 60 jours de travail par an au Sénégal, au Kenya, en Ouganda et en Zambie, plus de trois mois en Erythrée et au Mozambique. Les pertes de production qu'elles occasionnent sont importantes. Elles s'établissent à 5 % de la production au Sénégal, 6,3 % en Ouganda, 7,4 % au Bénin et jusqu'à plus de 9 % au Kenya et en Tanzanie, contre seulement 2 % en Chine. Pour pallier cela, les entreprises se dotent de groupes électrogènes, mais le coût de ces services privés d'électricité est de deux à trois fois plus élevé que celui qui provient des réseaux électriques.

Les transports

Les coûts des transports nationaux et régionaux sont très élevés et 20 à 30 % des entreprises dans la majorité des pays africains citent les questions de transport comme étant des obstacles majeurs ou graves aux affaires. Le réseau routier africain, déjà de faible densité, n'est bitumé qu'à 20 % (27 % en Amérique latine et 43 % en Asie du Sud). Par ailleurs, l'état général de ce réseau est jugé insatisfaisant et se caractérise par un taux de dégradation important.

La gestion du réseau routier et des services de transport reste problématique. Elle se caractérise, dans de nombreux pays, par une absence de politique de développement et d'entretien du réseau routier, une relative incapacité des administrations à faire appliquer la

⁸ conférence NEPAD-OCDE, Kampala :décembre 2008

⁹ EIFFERT, B., RAMACHANDRAN, V., déjà cité

réglementation limitant la charge à l'essieu ou les normes techniques de construction de routes, avec comme conséquence une dégradation rapide et forte des voies. Ces coûts de transport élevés sont alourdis par la démultiplication des barrages et contrôles de toute nature qui sont à chaque fois l'occasion de prélèvements financiers.

Le rail est très peu dense et peu fiable en termes de délais. Quant à l'aérien il représente moins de 2 % du trafic de passagers et de fret des pays en développement mais 25 % des accidents... ! Et la plupart des ports sont sous équipés et saturés.

Les télécommunications

Les progrès les plus importants ont été réalisés dans le secteur des télécommunications, où les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont permis une participation privée dans les communications par téléphone cellulaire et par internet. Il en découle que la majorité des entreprises ne considèrent pas que les infrastructures de télécommunication constituent un réel obstacle à la croissance de leurs activités. Malgré cela il n'en demeure pas moins qu'à part le Sénégal et la RSA, la plupart des pays d'Afrique subsaharienne ne supportent pas la comparaison avec les pays émergents.

L'accès aux services d'appui aux entreprises

Pour survivre et se développer les TPE/PME ont besoin d'accéder à toute une gamme de services qu'on peut classer en deux grandes catégories, des services non-financiers et des services financiers. Ces services d'appui qualifiés de BDS (*business development services*) sont principalement des services aux entrepreneurs destinés à améliorer leur productivité et leur compétitivité. Ils concernent aussi bien l'accès à des institutions de financement, l'accès à des informations sur les opportunités de marché, l'accès à de la formation et à du renforcement de capacités, l'accès à des processus technologiques, à différents types de partenariats, etc.

Les services d'appui non-financiers

Dans la famille des « bailleurs », le concept de BDS a largement évolué au cours des dernières années. La première génération de programmes d'appui au développement des BDS voulait avant tout créer un marché de services d'appui, avec des services rendus quasiment exclusivement de façon commerciale. Les entreprises étaient considérées plutôt comme des clients que comme des bénéficiaires. Mais cette vision d'un « tout marché de BDS » accordait trop peu d'attention à la faiblesse des institutions et des marchés dans les pays en développement et notamment en Afrique subsaharienne. Les services promus, de type commercial, ne répondaient en fait qu'à la demande des grandes et moyennes entreprises plus solvables.

Une deuxième génération de programmes s'est alors développée reposant plus sur la promotion du secteur privé et de l'environnement des affaires, avec un fort accent porté sur les filières. En effet certains analystes mettent en avant le fait que la moitié des obstacles liés à l'environnement des affaires seraient spécifiques au secteur, ce qui ramène plus vers des approches orientées filières que sur le cadre général d'exercice des entreprises¹⁰.

¹⁰ TANBURN, J. - Private sector development and the poor-current thinking and future directions.- Small enterprise development, 17 (4) :11-20, dec. 2006

Ce bref rappel de l'évolution de l'approche des services d'appui aux entreprises a pour objectif de montrer la nécessité d'approches systémiques du renforcement des capacités des petites entreprises, en croisant notamment une vision territoriale, locale, avec une vision filière donc non-située mais tenant compte de tous les maillons existant entre le produit et son utilisateur.

La tendance actuelle est de se concentrer plus sur l'environnement des affaires que sur des actions plus micro ciblées sur telle ou telle catégorie d'entreprises. Reste qu'il paraît souhaitable de mettre en œuvre des services spécifiques à des niveaux micro répondant aux réels besoins de catégories d'entrepreneurs défavorisés dans une logique *down-up*. De nombreux exemples soulignent l'impact local qu'ont pu avoir des expériences de renforcement de capacités de petits entrepreneurs au travers notamment du compagnonnage artisanal et de son système de suivi-évaluation, au travers du conseil en marketing avec système de cofinancement, etc.

Pour faciliter l'amélioration des performances des petites entreprises, plusieurs leviers relevant des services d'appui sont utilisables :

- améliorer la transmission des informations du marché et des prix aux petites ;
- améliorer le pouvoir de négociation des petites entreprises via une collaboration horizontale accrue ;
- promouvoir une collaboration effective entre entreprises, celle-ci permettant des économies d'échelle, l'accès à des services et des financements, la création d'une plate-forme pour les acheteurs, etc. ;
- promouvoir des partenariats interentreprises au sein de filières (fournisseurs, sous-traitants, ...).

L'accroissement de la compétitivité des petites entreprises passe par des ajustements internes qui ont un coût élevé. D'autre part, le manque d'organisations réellement représentatives des petites entreprises et en capacité de peser dans les dialogues avec l'Etat ou les partenaires internationaux est également un frein à la reconnaissance des différents problèmes que connaissent ces entreprises.

Les services d'appui financiers

L'accès aux ressources financières constitue une contrainte forte pour la majorité des entreprises en Afrique subsaharienne et notamment pour les TPE/PME. Pour les grandes entreprises et les entreprises à capitaux étrangers le problème se pose avec moins d'acuité, quand bien même il existerait...

Le coût du crédit, quand il existe, est considéré par la majorité des entrepreneurs africains comme prohibitif. Comparées aux entreprises des pays émergents, les entreprises d'Afrique subsaharienne sont dans une situation défavorable. Elles ont moins accès aux crédits et aux comptes à découvert, utilisent plus de fonds propres et de bénéfices non redistribués pour financer l'investissement et les coûts de fonctionnement, paient des taux d'intérêt plus élevés qu'ailleurs et sont obligées d'engager des biens d'un montant excessivement élevé en nantissement des emprunts qu'elles contractent.

En plus, le marché financier fait également l'objet d'une défaillance importante dont les TPE/PME sont les premières victimes. Entre le plafond des prêts octroyés par les institutions de microfinance et le plancher du crédit bancaire (10 000 € - 200 000 € environ) se trouve un

véritable « trou » où les entreprises ne trouvent pas de financement. C'est ce trou que la « mésofinance » cherche à combler.

Cette discontinuité dans l'offre financière touche les PME qui n'ont ni la notoriété ni les ressources pour satisfaire aux exigences des banques et dont les besoins de financement ne peuvent être satisfaits. Elle touche également les TPE dont les besoins de trésorerie et d'investissement ne peuvent être couverts par l'offre actuelle de la microfinance. Si certaines micro-entreprises bénéficient de prêts de la microfinance pour assurer des problèmes de trésorerie, elles sont sans solution lorsque leurs activités croissent et qu'elles auraient besoin de crédits d'investissement à moyen terme. Une enquête réalisée en 2004 au Bénin et au Burkina¹¹ montrait la faiblesse du recours au crédit par les TPE/PME. Seules 10 % avaient bénéficié au moins une fois de crédits à l'investissement et moins de la moitié d'entre elles avaient répété cet usage. Cette même enquête précisait que les entrepreneurs étaient largement demandeur (plus de 70 %), le problème se situant bien dans un déficit de l'offre.

Cette défaillance du marché est due à un ensemble de contraintes :

- les limitations du cadre juridique et judiciaire en matière de droits de propriété, de réalisation des hypothèques, de procédures de mise en faillite et de règlements des litiges commerciaux, dissuadent les institutions financières de prendre vis-à-vis des petites entreprises des risques qu'elles ne sont pas en mesure de sécuriser ;
- les limitations du cadre réglementaire peuvent freiner la mise en place de solutions innovantes par les institutions financières, l'entrée sur le marché financier de nouveaux venus et le développement d'une saine concurrence entre établissements financiers ;
- les banques commerciales ne sont pas naturellement intéressées par le segment de clientèle des TPE/PME qu'elles connaissent peu et qu'elles jugent trop risqué ;
- les institutions de microfinance ne sont pas dans une logique de satisfaction des besoins des TPE/PME, même si certaines d'entre elles tentent de suivre leurs clients à forte croissance ;
- les autres institutions financières non bancaires, sociétés de capital risque, de crédit bail, d'affacturage, d'assurance crédit,... qui pourraient apporter des solutions originales aux problèmes de financement des TPE/PME sont peu nombreuses dans les pays d'Afrique subsaharienne, les rares qui existent destinent leurs services financiers aux grosses PME déjà clientes du système bancaire ;
- les TPE/PME sont bien souvent mal informées sur les services offerts par les institutions financières ou entretiennent une certaine méfiance à leur égard ; elles peuvent également éprouver certaines difficultés à évaluer correctement leurs besoins en financement ;
- du fait d'un faible développement des services d'appui, ces déficiences sont peu compensées ou corrigées.

C'est dans ce contexte de manque évident de produits financiers adaptés aux besoins des TPE/PME qu'une synergie avec l'offre de services d'appui non-financiers s'avère pertinente. Plusieurs études ont mis en avant le fait que l'accès à des services d'appui aux entreprises

¹¹ Cabinets P. Paris et Jexco.- Etude sur le marché des services financiers et non-financiers pour les TPE/PME, 2004, MAEE

améliorerait la viabilité financière et protégerait ou augmentait la clientèle des institutions financières. Il est cependant souhaitable que les entrepreneurs gardent le choix des services dont ils ont besoin, le caractère obligatoire des deux services (notamment formation en gestion avant obtention du crédit) ayant montré ses limites.

Enfin l'une des contraintes liées aux services d'appui aux entreprises vient notamment de la concurrence qu'elles se font alors que des complémentarités seraient à rechercher. Une meilleure cohérence des programmes des « bailleurs » à ce niveau serait également très souhaitable.

Les facteurs culturels

Ces enjeux insistant sur la dimension technique de l'entreprise ne doivent pas faire oublier les particularités propres au contexte africain. L'environnement socioculturel a de fait une influence considérable sur la vie de l'entreprise. En Afrique, il existe une grande perméabilité de l'entreprise à son environnement culturel et social. Cette perméabilité peut déboucher sur une difficile compatibilité entre ces facteurs et la rationalité capitaliste traduite dans le management des entreprises. L'esprit communautaire qui régit les relations familiales en Afrique entre en conflit avec l'individualisme et la recherche du profit sur lesquels se fondent les principes de l'économie capitaliste.

L'entrepreneur est bien souvent pris dans l'étau du « tributariat »¹², sorte d'impôt de reconnaissance sociale, constitué de l'ensemble de transferts contraignants et de tout ordre en direction du groupe familial ou plus largement lignager. Les liens de parenté pèsent partout et obligent notamment à gérer les ressources humaines selon d'autres modèles que ceux que les entreprises des pays industriellement développés ont pour habitude d'appliquer. Cela renvoie d'ailleurs à un obstacle lié au fondement même de l'entreprise, dont le modèle de gestion est un modèle importé en Afrique.

L'enchevêtrement des rapports salariaux et des solidarités lignagères est une constante dans la plupart des sociétés africaines, la famille étant l'élément de base des rapports de production. Une partie du fonctionnement interne des entreprises africaines ne prend sens qu'une fois rapporté aux liens que les agents (promoteur, cadre, salarié) se reconnaissent avec l'espace rural ou urbain dont ils sont issus, autant qu'avec l'éthique et les représentations des collectifs auxquels ils appartiennent.

L'entrepreneur, dans de nombreuses sociétés africaines, est devenu également l'otage d'une minorité d'aristocrates détenteurs des leviers du pouvoir et contrôlant la société pour veiller jalousement à la perpétuation de leurs privilèges.

Les deux contraintes majeures à un management « rationnel » de l'entreprise en Afrique subsaharienne proviennent donc de l'environnement familial au sens large et du clientélisme issu des relations avec le pouvoir politique. Cet ensemble enferme l'entrepreneur dans une gangue communautaire forte dont il est bien souvent impossible de s'extraire. Mais une vision plus positive, amène également à constater que bien comprise et bien employée, le contexte local peut être un atout pour l'entreprise capitaliste. Le manager doit alors s'appuyer sur la mentalité communautaire et la solidarité pour créer un « esprit de groupe ».

¹² TSIKA, J. - Entre l'enclume étatique et le marteau familial : l'impossible envol des entrepreneurs au Congo.- in : ELLIS, S., FAURE, Y-A. 1995

Bibliographie

- Les entreprises face aux défis de la pauvreté : des stratégies gagnantes.- New-York : PNUD, 2008
- Soutenir les entreprises du Sud pour un développement durable: stratégie du MAE.- Paris : MAE/DGCID, juin 2002 (série Repères)
- Coalition mondiale pour l'Afrique.- Le secteur privé...le chaînon manquant dans les stratégies de développement de l'Afrique ? .- Washington : Coalition mondiale pour l'Afrique, rapport 2001-2002
- Coordination Sud.- L'appui aux TPE : constats, analyse et propositions pour l'appui aux très petites entreprises.- Paris : réunion club OSI/AFD, mars 2001
- DOWNING J., SNODGRASS D., ORTHRIP Z., WOLLER D.- The new generation of private sector development programming: the emergig path to economic growth with poverty reduction.-Wgton: USAID, Microreport n° 44, mars 2006
- EIFERT B., RAMACHANDRAN V. .- Compétitivité et développement du secteur privé en Afrique: une analyse comparative des données sur le climat des investissements de la Banque Mondiale.- Tokyo : Conférence sur le commerce et l'investissement Asie-Afrique, novembre 2004.
- ELLIS S., FAURE Y-A. .- Entreprises et entrepreneurs africains.- Paris : Karthala, 1995
- KAUFFMANN C. .Le financement des PME en Afrique.- Paris : OCDE, Repères n°7, mai 2005
- KOUROUMA M. .- Examen empirique des facteurs déterminants du développement des micro et petites entreprises et de la stimulation des emplois en Guinée.- Conakry : ILO-SEED, décembre 2001
- MARTIN P., ZEDILLO E. .- Libérer l'entrepreneuriat: mettre le monde des affaires au service des pauvres.- New-York : PNUD, mars 2004
- MATSUMODO-IZADIFOR Y. .- Les opportunités d'affaires en Afrique: le secteur privé local est-il prêt à s'en saisir ? Paris : OCDE, Repères n°43, avril 2007
- MBEKI MOELETSI .- Point de vue du secteur privé .- Tunis : réaliser le potentiel d'investissements rentables en Afrique, séminaire de haut niveau, 28 février-1^{er} mars 2006
- NGUESSAN L., PONTY N. .Le secteur privé et la promotion de la bonne gouvernance pour le développement humain en Afrique.- 2007
- NICTER S., GOLDMARK L. .- Understanding micro and small enterprise growth.- Washington: USAID, Microreport n° 36, novembre 2005
- THOBURN J. .- A la recherche d'une voie pour l'industrie africaine: enjeux et options stratégiques.- Vienne : ONUDI, décembre 2000
- TSITSIKALIS A. .- Le GRET et l'appui aux petites entreprises : pratiques et perspectives.- Paris : GRET, avril 2008
- UNION AFRICAINE .- Plan d'action pour le développement industriel accéléré de l'Afrique.- Midrand (RSA) : Conférence des ministres de l'UA, 24-27 septembre 2007
- VANDENBERG P. .- Poverty reduction through small enterprises.- Genève: ILO, 2006 (SEED working paper n°75)