L'APPUI À LA PETITE ENTREPRISE FRANCOPHONE : UNE ANALYSE COMPARÉE DES SERVICES D'AIDE NON FINANCIERS

Sous la direction de Georges HÉNAULT

Agence Universitaire de la Francophonie

L'appui à la petite entreprise francophone : une analyse comparée des services d'aide non financiers

Sous la direction de Georges Hénault
Coordonnateur du réseau Entrepreneuriat
Professeur
École de gestion
Université d'Ottawa

Plan de l'ouvrage

Avant-propos 5

Remerciements 7

Introduction.
Georges Hénault 9

Premier chapitre : Étude de faisabilité d'un projet d'appui à la micro-entreprise malgache : Application au cas de la distribution d'intrants, et de l'amélioration des circuits de commercialisation des micro-entreprises agricoles du village d'Antarambiby.
Célestin Mayoukou 13

Deuxième chapitre : L'efficacité des services non financiers d'appui aux petites et moyennes entreprises et aux micro-entreprises : cas du Congo-Brazzaville.
Mwaziby Olingoba 43

Troisième chapitre : Spécificités concurrentielles et/ou complémentaires des services d'aide non financiers à la PME tunisienne du secteur textile-habillement, face aux enjeux de l'accord de libre-échange tuniso-européen.
Audrey Baudrier et Ramzi Saidani 73

Quatrième chapitre : Les services d'assistance à la petite entreprise au Maroc : les cas de l'odi de la ccis de Rabat-Salé et de l'Amappe.
Mohamed Boussetta 157

Cinquième chapitre : L'efficacité des outils technologiques de l'information et des systèmes de soutien à l'exportation pour les femmes entrepreneurs : comment les exportatrices québécoises en profitent.
Carole Tremblay avec l'assistance de Caroline Mireault, Marie-Claude Blais et Michèle Louette Leduc 189

En guise d'épilogue.
Georges Hénault 217

Avant-propos

La diffusion de l'information scientifique et technique est un facteur essentiel du développement. Aussi, dès 1988, l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF), mandatée par les Sommets francophones pour produire et diffuser livres, revues et cédéroms scientifiques, a créé une collection d'ouvrages scientifiques en langue française. Cette collection, largement diffusée dans les pays du Sud grâce à une politique tarifaire adaptée, propose une approche plurielle et singulière de la science, adaptée aux réalités multiples de la Francophonie. Lieu d'expression de la communauté scientifique, elle contribue à promouvoir la recherche dans l'espace francophone et affirmer la place de la langue française dans la recherche scientifique mondiale.

Le présent ouvrage aborde les types d'appui non financier à la petite entreprise dans les pays francophones. Cette publication qui vient enrichir la collection de l'AUF est le résultat d'une collaboration menée par le Professeur Georges Hénault, entre le réseau « Entrepreneuriat » de l'AUF dont il est le coordonnateur et le Centre de Recherche pour le Développement International du Canada (CRDI).

Cette initiative de partenariat et de mise en commun des moyens et des compétences mérite d'être encouragée car elle va dans le sens de notre volonté d'ouverture et de coopération avec tous les acteurs du développement en faveur des pays du Sud.

Madame Michèle Gendreau-Massaloux
Recteur de l'Agence universitaire de la Francophonie

Remerciements

Un tel ouvrage collectif se veut le reflet d'un travail d'équipe, certes, mais aussi d'un maillage d'acteurs issus des principaux groupes de parties prenantes du réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF).

L'équipe dirigeante de l'AUF, créée en 1961 à Montréal, composée notamment de Madame la Rectrice le professeur Michelle Gendreau-Massaloux, Monsieur le Vice-Recteur aux programmes Jean-Pierre Asselin de Beauville, Monsieur l'Administrateur scientifique de programme Joël Jallais et le chef de projets, Environnement et Développement Durable, Monsieur Khalef Boulkroune, anime l'unique Agence multilatérale de la Francophonie dont la mission s'articule autour de la recherche et de la formation. Leur appui indéfectible à la mission du réseau Entrepreneuriat contribue à en faire un des pôles intercontinentaux les plus productifs de réflexion scientifique sur la problématique de la petite entreprise francophone catalyseur de développement socio-économique.

Le Centre de Recherche pour le Développement International du Canada (CRDI), chef de file international de la recherche dans une perspective sud-nord depuis plus de trente ans, encourage, notamment par son rôle de catalyseur, les partenariats entre institutions du Sud et du Nord afin de promouvoir un monde plus équilibré et équitable. Monsieur Rénald Lafond, specialiste principal de programmes a ainsi fait confiance au réseau Entrepreneuriat en approuvant le financement de cinq projets de recherche (voir l'introduction pour les détails de ce projet). Qu'il en soit remercié.

Les cinq équipes de recherche qui ont gagné le concours du CRDI menant au financement de leur projet et à la rédaction des chapitres de cette monographie doivent, de toute évidence, être félicités pour le sérieux et l'excellence de leur travail qui rend ce texte riche en expériences et leçons sur la problématique de l'aide à la petite entreprise francophone. Je saisis cette occasion pour remercier également la marraine du projet sur le Québec, la professeur Dina Lavoie et les parrains des projets sur Madagascar et la Tunisie les professeurs Bruno Ponson et Van Chan, tous trois membres du comité de réseau Entrepreneuriat, pour leur rôle de conseil et d'encadrement scientifiques.

Sans mise en page ni édition d'un manuscrit, il n'y a pas de monographie. C'est pourquoi, je tiens à souligner avec grand plaisir le travail remarquable de Mademoiselle Suzie Leclerc, attachée au cabinet des doyens associés de l'école de gestion de l'université d'Ottawa. Il en va de même pour le rôle clé que Cécile Braucourt-Sahlas, chef de projet édition et diffusion à L'AUF, a joué pour la publication de cet ouvrage.

Introduction

Le Centre de Recherche pour le Développement International du Canada (CRDI) a mis sur pieds une initiative fort pertinente à l'égard de la dynamisation du processus de croissance et développement des économies des pays, notamment, du Sud, à savoir celle du rôle clé des Petites, Moyennes et Micro Entreprises (PMME) dans la création d'emploi. Elle part du principe que l'innovation et l'accès à la technologie représentent des facteurs essentiels pour leur pérennité, leur capacité à demeurer concurrentielles et leur besoin d'améliorer leur pratiques écologico-énergétiques.

C'est dans cette optique que le CRDI a organisé, en juillet 1997, une table-ronde regroupant des représentants et spécialistes des agences aussi bien bi que multilatérales d'aide au développement, d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) de coopération internationale ainsi que des universitaires. L'objet de cette rencontre portait sur la conception et la livraison des services de développement des affaires. Un des résultats de cette réflexion collective fut le consensus autour de la définition suivante qui englobe « des services, tels que formation, transfert de technologie, appui à la commercialisation, tutorat et accès à l 'information qui ont pour objectifs d'aider les entrepreneurs de micro et petites organisations à améliorer leurs opérations ». Ces services s'assimilent traditionnellement à des prestations non financières et se conjuguent parfois avec des offres de crédit, sans pour autant les inclure. (Goldmark, 1997).

Le réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), créé en 1988, regroupe, quant à lui, prés d'un millier de sympathisants (entrepreneurs, banquiers, organisations professionnelles et internationales, etc....) à travers les divers continents de la francophonie et une cinquantaine de chercheurs originaires d'une vingtaine d'universités. Il anime des équipes de recherche multinationales sur des thèmes aussi divers, et complémentaires, que les innovations financières et le financement des entreprises, les défis de l'environnement posés aux petites entreprises, la gestion stratégique des Petites et Moyennes Entreprises (PME) ainsi que l'étude des partenariats et réseaux comme outils de développement de ces PME. Une vision transversale de cette thématique du réseau centrée sur la problématique de la petite entreprise francophone nous amène, tout naturellement, à analyser et prendre en considération l'ensemble des types d'appui dont elle peut bénéficier afin d'accroître ses probabilités de survie, croissance et pérennité, et ce dans une perspective aussi bien Sud-Nord que d'interdépendance mondialisée.

La convergence des objectifs, valeurs et préoccupations stratégiques du CRDI et du réseau entrepreneuriat a naturellement mené à la mise en place d'un projet portant sur l'appui à la petite entreprise francophone : une analyse comparée des services non financiers. L'objet de cette monographie repose sur la volonté de partager et diffuser les résultats concrets de cette initiative conjointe fondée sur cinq recherches empiriques conduites au sein de la francophonie. Les coûts de la recherche sur le terrain et de la publication ont été financés par le CRDI et le projet a été géré sous l'égide du réseau entrepreneuriat par son coordonnateur.

Problématique de l'aide à la petite entreprise

Il est désormais admis, à travers le monde, tant au Nord qu'au Sud, que prés de quatre vingt pourcent des créations d'emploi provient du secteur de la petite entreprise. Le phénomène récent des jeunes pousses, poussins éclos des incubateurs ou encore gazelles, métaphore utilisée pour caractériser ces jeunes entreprises à la croissance rapide, issues du secteur de la haute technologie (K. Brown, 2001) illustre fort bien ce que l'on sait depuis longtemps, à savoir que soixante à soixante dix pourcent d'entre elles ne franchissent pas le seuil de leur cinquième anniversaire. Et la sempiternelle question refait alors surface : comment maximiser leur taux de survie ?

Sans rentrer dans le débat quasi idéologique de la nécessité d'offrir de tels services, (certains penseurs proches de l'approche néo-libérale triomphante remettent en question leur utilité marginale en remarquant que les entreprises performantes naturellement n'en ont pas besoin et les plus faibles finiront de toute façon par succomber), force est de constater que tous les pays du monde ressentent l'urgent besoin de minimiser le taux d'échec et optimiser celui de succès de leurs petites entreprises. La raison en est fort simple. De tout temps, les gouvernements des diverses formes de systèmes économiques ont en effet toujours fournis, de concert avec le secteur privé, un accès aux ressources financières pour aider les créateurs d'entreprise à faire face aux obligations de crédits et capitaux indispensables à leur croissance. Ces mêmes pourvoyeurs de fonds ont aussi pris conscience que la dimension financière, seule, ne garantissait pas la pérennité de ces entreprises naissantes. Il fallait en effet les accompagner, dans leur parcours créatif, d'outils tels que études de marché, conseils de gestion ou autres projets de formation. C'est ainsi que les services d'appui non financiers (SANF) se sont développés pour compléter la panoplie des aides financières indispensables à la survie de la petite entreprise.

Bien que ce domaine de recherche s'avère fort complexe de par « la multiplicité des acteurs, la diversité de leur finalité, la disparité des formes d'assistance et des procédures mises en œuvre » (Rajemison, S. 1996), un consensus parmi les principaux donateurs bi et multilatéraux s'est dégagé dans les dix dernières années autour de quelques paramètres et pratiques clés.

Par exemple, il semble que les programmes d'aide à la petite entreprise maximisent leur impact s'ils s'articulent autour d'une recherche rigoureuse, d'une planification formelle, d'une mise en place patiente (donner le temps au temps), d'une équipe à bas taux de rotation de ses membres et le tout en fonction de cycles de projets réalistes. (Mann & Alii, 1989).

Le besoin d'un effort concerté entre les multiples fournisseurs de ce type de services impose une coordination plus efficace de leurs actions (OCDE, 1994). En effet, sur le terrain, les mêmes chambres de commerce ou associations professionnelles sont co-optées par les principaux donateurs sans se soucier de leur capacité d'absorption et du risque d'asphyxie qui en découle (Hénault, Lafond et Melesse, 1996).

La programmation devrait notamment insister sur la capacité managériale des micro-entrepreneurs à affronter ces défis, l'amélioration de la qualité totale de leur processus de production, la mise en place de réseau d'entrepreneurs ou encore des projets de formation adaptés à leurs besoins spécifiques.

Sans un environnement adjuvant, ces interventions sont vouées à l'échec. L'Organisation Mondiale du Commerce (l'OMC) aussi bien que la Banque Mondiale, l'Organisation Internationale du travail (OIT) ou encore le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) recommandent la promotion de politiques favorables au libre commerce avec taux de change stables, des procédures douanières non protectionnistes de même que des infrastructures efficaces de transport, d'énergies et de télécommunication ainsi que des outils d'accès à l'information touchant aussi bien les marchés d'intrant que d'extrant. (OCDE, 1997).

Approche et démarche de l'ouvrage

C'est dans ce contexte conceptuel qu'en automne 1998, le réseau entrepreneuriat de l'AUF annonce dans son bulletin numéros 41-42 la mise en place de ce projet conjoint avec le CRDI destiné à toute équipe de recherche dûment constituée. Ces dernières sont alors invitées à soumettre un projet d'analyse de services d'aide à la petite entreprise. Elles peuvent cibler aussi bien les organismes formels qu'informels, localisés dans un ou plusieurs pays au sein d'une même région. La recherche doit porter sur les spécificités concurrentielles et/ou complémentaires des services d'appui non financiers offerts à la petite entreprise.

Ces SANF regroupent la formation, le transfert de technologie, l'aide à la commercialisation, la consultation et l'accès à l'information qui contribuent à améliorer la performance des

entrepreneurs. La dimension financière pourra être abordée dans la seule mesure où elle s'avère complémentaire et/ou intégrée à l'ensemble des services susmentionnés.

Le montant des fonds de recherche attribué aux cinq meilleures équipes est de cinq milles dollars canadiens par projet ou l'équivalent en devises locales. Le budget peut comprendre des dépenses de recherche couvrant les frais d'enquête (déplacement, communications, travail des enquêteurs, etc.), de production et reproduction de documents (bibliographie, rapports divers). L'achat de matériel informatique ou de reprographie n'est pas admissible dans le cadre de ce concours.

Les critères d'évaluation des projets proposés, déterminés en collaboration avec le CRDI, portent sur la pertinence méthodologique de la **recherche empirique** et l'originalité de la problématique choisie.

Les équipes de recherche lauréates ont été informées de leur succès lors des sixièmes journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat qui se sont tenues à L'École Solvay de Bruxelles du 2 au 5 juin 1999. Le comité de sélection a également décidé que chaque équipe recevrait l'appui d'un parrain ou d'une marraine, membre du comité de réseau, pour lui fournir un encadrement scientifique. Les noms des parrains et de la marraine de ces projets ont été mentionnés dans la partie « remerciements » de cet ouvrage.

La diversité géographique tant au niveau de la localisation des projets que du traitement du sujet démontre un équilibre régional digne de mention qui conduit ainsi à une monographie aussi originale que pertinente.

Plan de l'ouvrage

Divisé en cinq chapitres qui correspondent au rapport de chacune des équipes lauréates, l'ouvrage se structure autour des problématiques suivantes.

Le premier chapitre est une **étude de faisabilité réticulaire à Madagascar.** L'équipe de recherche dirigée par le professeur Celestin Mayoukou, de l'université de ROUEN, a en effet choisi de privilégier la dynamique en amont d'un projet d'appui à la micro-entreprise malgache en insistant plus particulièrement sur le cas de la distribution d'intrants et de l'amélioration des circuits de commercialisation des micro-entreprises agricoles du village d'Antarambiby.

Le deuxième chapitre porte sur une **radiographie institutionnelle des SANF au Congo.** Monsieur Mwaziby Olingoba, Maître Assistant à l'université Marien Ngouabi, a ainsi opté pour une enquête portant sur l'efficacité des services d'appui non financiers aux petites et micro-entreprises dans le contexte du Congo-Brazzaville.

Le troisième chapitre se veut une **analyse sectorielle exhaustive des SANF en Tunisie.** Audrey Baudrier et Ramzi Saidani, tous deux étudiants au doctorat à l'université de Paris 1 Sorbonne pendant la durée de cette recherche, ont fait une analyse empirique remarquable, allant bien au-delà des attentes et moyens disponibles dans le cadre de ce projet conjoint CRDI-réseau entrepreneuriat, des spécificités concurrentielles et/ou complémentaires des services d'aide non financiers à la PME tunisienne du secteur textile-habillement face aux enjeux de l'accord de libre-échange tuniso-européen.

Le quatrième chapitre aborde une **approche institutionnelle comparée au Maroc**. Monsieur Mohamed Boussetta, Professeur a l'université Mohamed V de Rabat, a ainsi étudié en parallèle trois pourvoyeurs de SANF à savoir l'Office de Développement Industriel (ODI), la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services (CCIS) de Rabat-Salé et l'Association Marocaine d'Appui et de Promotion de la Petite Entreprise (AMAPPE).

Le cinquième chapitre traite des résultats d'une **enquête fonctionnelle ciblée au Québec**. Fondée sur un échantillon d'entrepreneures canadiennes de la Belle Province, Carole Tremblay, étudiante au doctorat à HEC Montréal, et son équipe ont ainsi analysé l'efficacité des outils technologiques de l'information et des systèmes de soutien à l'exportation pour les femmes entrepreneures en posant la question : Comment les exportatrices québécoises en profitent ?

En guise d'épilogue, une tentative de synthèse des résultats les plus prégnants va mettre l'accent tant sur les idiosyncrasies de ces cinq projets de recherche que sur leur convergence avec les connaissances essentielles acquises sur la problématique des SANF. Une insistance particulière sur les dimensions pratiques des solutions proposées s'impose dans la mesure où toute recherche empirique sur la dynamique des organisations n'a de pertinence sociétale que dans leur potentiel de concrétisation efficace.

Bibliographie

BROWN K. (2001). Helping Gazelles to find their feet, *Financial Times*, May 18.

GOLDMARK L. (1997). Preliminary Survey Results and Case Studies on Business Development Services for Micro-enterprise, *Micro-enterprise unit, Inter-American Bank,* Washington, DC, USA.

HÉNAULT G., LAFOND R. and MELESSE M. (1996). L'information comme marché, *in* Albagli C. et Hénault G., (sous la direction de) *La création d'entreprise en Afrique*, Paris, Edicef/AUPELF, pp. 143-152.

MANN G. and ALII (1989). *Seeking Solutions : Framework and Cases for Small Enterprise Development*, Boston, Harvard Institute for International Development and Kurmarian Press.

OECD (1994). DAC Orientation for Development Co-operation in Support of Private Support Development. *Development Assistance Committee*, 33 p.

RAJEMISON S. (1996). Les assistances à la PME, *in* Albagli C. et Hénault G., (sous la direction de) *La création d'entreprise en Afrique*, Paris, Edicef/AUPELF, pp. 173-184.

Premier Chapitre

Étude de faisabilité d'un projet d'appui à la micro-entreprise malagache : application au cas de la distribution d'intrants, et de l'amélioration des circuits de commercialisation des micro-entreprises agricoles du village d'Antarambiby

Célestin Mayoukou
Université de Rouen, France

I. TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. La zone de localisation de l'étude 17
1.1. Le milieu naturel 17
1.2. La socio-démographie 17
1.3. Les infrastructures 18
1.4. L'économie 18
1.5. Les spécificités d'Antarambiby 19
1.6. Étude socio-économique du village d'Antarambiby 19
Population et l'organisation sociale 19
L'infrastructure du village 20
1.7. L'économie des ménages et gestion des ressources familiales 20

2. La faisabilite d'un partenariat entre micro-entreprises agricoles et distributeurs d'intrants 21
2.1. Méthodologie 22
2.2. Résultats de l'enquête des exploitants agricoles du village d'Antarambiby . 23
Structure et nature juridique des exploitations agricoles 23
Type de cultures pratiquées 24
Méthodes culturales 25
Modalités d'accès aux intrants 26
Les contraintes des exploitants 26
Effet engrais 27
Coût d'accès aux engrais 27
Engrais de substitution 27
2.3. Dépouillement de l'enquête des distributeurs d'intrants 28
Forme juridique des entreprises et type de distribution 28
Source d'approvisionnement, stratégie d'achat et nature de la clientèle 28
2.4. Appréciations des résultats des deux enquêtes 29

3. La mise en place d'un partenariat exploitants-distributeurs d'intrants 30
3.1. Intérêt d'un partenariat entre exploitants agricoles et distributeurs 31
3.2. Aide aux Micro-entrepreneurs et formes de partenariat 32
Partenariat de type financier 32
Le rôle de médiation de l'association villageoise des exploitants agricoles (AVE) 32
La nécessité de la médiation d'une institution de micro-finance et recommandations : le rôle de la mutuelle TIAVO 34
3.3. L'Effet d'AVE pour les paysans 35
3.4. Choix d'Antarabiby pour l'expérimentation du dispositif 35

4. Conclusion et recommandations 35
4.1. Micro-entrepreneurs agricoles et distributeurs : un partenariat médiatisé 35
4.2. Avantage en terme de commercialisation : l'Association Villageoise d'exploitants agricoles, une coopérative de commercialisation 36

Bibliographie 36
Annexe 1 : Questionnaire exploitants agricoles 38
Annexe 2 : Questionnaire des Distributeurs 40
Abréviations 42

Introduction

Ce projet conjoint financé par le CRDI et géré par le Réseau Entrepreneuriat est sous la sous la direction du Coordonnateur du Réseau, le Professeur Georges Hénault. Le Professeur Bruno Ponson, au titre de membre du comité de réseau, a accepté de parrainer le contenu scientifique du projet.

L'accès aux intrants a toujours constitué une contrainte majeure à l'émergence de l'entrepreneuriat et au développement de l'esprit d'entreprise[1]. Pour l'entrepreneuriat agricole[2], les contraintes fondamentales portent sur les questions foncières, l'accès aux intrants et l'acheminement de la production jusqu'au lieu de commercialisation. Pour le projet qui fait l'objet de ce rapport, l'accent a été mis sur la résorption de deux contraintes face auxquelles sont confrontées les micro-entrepreneurs agricoles[3] malgaches à savoir : l'accès aux intrants[4] et la commercialisation de la production agricole. L'accès aux intrants notamment aux engrais a une incidence forte sur le niveau de production agricole. Étant donné la pauvreté des sols, suite à l'impossibilité de la pratique de la jachère du fait de la petite taille des parcelles cultivables (moins d'un hectare), et la succession des cultures différenciées, l'accès aux engrais devient la contrainte fondamentale pour tout exploitant agricole.

Devant l'importante de la demande d'intrants (engrais), un autre type d'entrepreneuriat s'est développé : la commercialisation des intrants. Or, le secteur de la commercialisation d'intrants à Madagascar est dominé par une kyrielle d'entreprises allant de la multinationale étrangère à l'épicier local. La plupart des distributeurs vendent les intrants aux micro-entrepreneurs agricoles au comptant. Mais dans leur large majorité, ils s'approvisionnent eux mêmes à crédit. Il apparaît donc, au terme de l'étude de faisabilité, que ce sont les micro-entrepreneurs agricoles qui financent indirectement en dernière instance l'achat d'intrants [des moyens, petits et les très petits distributeurs], qui leur sont revendus.

L'intérêt de ce projet vise à initier un partenariat entre les exploitants agricoles (micro-entrepreneurs agricoles) et les distributeurs permettant aux premiers de bénéficier d'un crédit d'intrants. Ce partenariat ne s'arrêterait pas exclusivement à l'accession aux intrants, il s'étendrait aussi à la réorganisation de la commercialisation de la production agricole. Pour mener à bien un tel projet en apparence très ambitieux, une zone d'étude a été choisie : le village d'Antarambiby. Ce village qui compte 30 foyers (30 ménages)[5], approximativement 300 habitants, a été sélectionné pour son positionnement géographique, les pluri-activités agricoles de sa population et l'inexistence des problèmes fonciers.

1. Selon Ponson B, et Schaan J-L (1993), « Avoir l'esprit d'entreprise, c'est générer des innovations et avoir la volonté de les voir aboutir, c'est-à-dire combiner deux qualités, à savoir la capacité innovatrice, à rapprocher du concept de gestion stratégique, et la capacité à bien organiser et gérer l'existant, qui est à rapprocher du concept de gestion opérationnelle », p. 1.
2. Par entrepreneuriat agricole, nous désignons les activités productives, de transformation ou de distribution des produits de la terre.
3. Par Micro-entrepreneurs agricoles, nous désignons les propriétaires des très petites entreprises engagés dans la production, la transformation ou la distribution des produits de la terre.
4. Les intrants englobent, les engrais, les produits phytosanitaires, l'outillage agricole.
5. Un ménage est composé en moyenne de dix personnes.

En effet, la plupart des exploitants agricoles du village sont propriétaires de leur parcelle respective de terrain. Aussi, l'existence des fortes solidarités villageoises, caractérisées notamment par la présence des groupements informels de forgerons et d'exploitants agricoles a été l'un des critères qui a conduit au choix de ce village comme zone d'étude. En somme, les exploitants agricoles d'Antarambiby sont-ils convaincus de l'effet « intrants agricoles » sur le niveau de leur production ; car la plupart d'entre eux ont bénéficié d'intrants gratuits lors de la première République Malgache. Leur seule contrainte forte, qui les pénalise aujourd'hui, pour l'accès aux intrants, est de nature financière. Pour réaliser cette étude, une enquête a été initiée à la fois en direction des micro-entrepreneurs agricoles et auprès des distributeurs d'intrants. En effet, cette enquête s'est déroulée du mercredi 3 novembre 1999 au vendredi 19 novembre 1999. Deux questionnaires ont été construits et administrés aux exploitants agricoles du village d'Antarmbiby, et aux distributeurs d'intrants. S'agissant des exploitants agricoles, 15 exploitants (15 chefs de familles) ont accepté de répondre au questionnaire. En ce qui concerne les distributeurs, douze d'entre eux implantés dans les localités de Tananarive, Mahasoabe, Fianarantsoa et Andronomiditra ont été interviewés par l'équipe des enquêteurs.

Le rapport d'étude ci-dessous est divisé en trois parties. La première partie présente la zone d'étude, la deuxième partie expose les résultats du dépouillement de l'enquête et la dernière propose une approche de partenariat entre les exploitants et les distributeurs d'intrants.

1. La zone de localisation de l'étude

1.1. *Le milieu naturel*

La zone de Fianarantsoa s'étend sur une superficie de 102 400 km^2 (soit 17,5 % de la superficie du pays). L'agencement du relief fait ressortir trois types de paysages :

- la partie Nord (le pays Betsileo) présentant un relief montagneux sillonnés de dépressions étroites,
- la partie Est (la falaise Tanala et la zone côtière), marquant la transition entre les Hautes-Terres Centrales et la région littorale, est composée de moyennes et basses collines,
- le Sud et l'Ouest où l'horizon s'élargit sur des plaines et plateaux est très peu mis en valeur.

Son climat, de type « d'altitude » évolue vers le subéquatorial sur la côte Est et vers le semi-aride au Sud et dans le Moyen-Ouest. Les cyclones tropicaux, fréquents, provoquent généralement des dégâts importants, notamment entre Nosy-Varika et Manakara.

1.2. *La socio-démographie*

Selon le recensement général de la Population et de l'Habitat de 1993, la population de la zone de Fianarantsoa s'élèverait à 2 714 036 habitants. La densité moyenne de 30 habitants/km^2 (contre 21 pour l'ensemble du pays) est inégalement répartie : plus de 60 habitants sur l'axe central et les zones côtières, 20 à 40 habitants sur la falaise orientale, moins de 10 habitants dans le Moyen-Ouest et le Sud. Le taux de croissance estimé à 3,4 % est légèrement supérieur à la moyenne nationale. Il y aurait 521 930 ménages composés de 85,5 % de ruraux et de 14,5 % d'urbains. Le taux moyen de scolarisation se situe autour de 45 %, mais on enregistre de fortes variations selon les régions et les ethnies : 70 % chez les Betsileo des Hautes Terres Centrales, 25 % dans le Sud-Est, notamment dans les zones enclavées.

Le Moyen-Ouest est faiblement servi par les infrastructures de santé. La Côte-Est demeure un foyer d'endémies (paludisme) et plus récemment d'épidémies (bilharziose, dysenterie) provoquées essentiellement par l'insalubrité du milieu dans les basses vallées des fleuves.

1.3. *Les infrastructures*

Tous les échanges routiers s'organisent autour de la RN-7[6] qui traverse la région centrale reliant Fianarantsoa à Antananarivo au Nord et à Toliara et Fort-Dauphin au Sud. Certaines régions du Moyen-Orient, du Sud et de la falaise orientale sont généralement enclavées.

La ligne de voie ferrée (Fianarantsoa-Côte-Est) constitue l'unique liaison entre les Hautes Terres et la façade indienne. Elle est longue de 163 km. Construite en 1927, elle permet de transporter le café produit dans le pays Tanala, pauvre en infrastructures routières, vers Manakara afin d'approvisionner la capitale régionale en hydrocarbures et produits manufacturés. Toutefois cet axe routier pose d'énormes problèmes d'entretien.

Mananjary et Manakara ne sont plus actuellement que des ports de débarquement d'hydrocarbures et de produits de première nécessité. Les exportations représentent à peine 35 % du trafic total.

1.4. *L'économie*

Les éléments géographiques, climatiques et humains ont fait de la zone de Fianarantsoa un panorama de trois régions à paysages assez différenciés.

La région Orientale, favorable aux cultures de rente, en particulier le café occupe une part importante des surfaces cultivées. La culture fruitière y est abondante, surtout la banane, les agrumes et le litchis.

L'introduction de la culture de rente dans la région affecte le niveau de la production vivrière qui reste tributaire des régimes de pluie. La région ne produit que 20 % à peine de ses besoins en produits vivriers.

Les Hautes Terres sont largement dominées par la riziculture. Les Betsileo ont pu transformer les paysages hostiles en un véritable amphithéâtre de rizières étagées. Mais l'exiguïté de la Surface Agricole Utile (SAU) et les techniques culturales utilisées limitent le rendement des rizières (1,8 tonnes/ha).

L'accès des paysans aux intrants est freiné par la hausse des prix, la stagnation des revenus et l'absence de points de vente dans les campagnes.

Les autres cultures vivrières (manioc, patate douce, haricot et maïs) sont destinées avant tout à l'autoconsommation, tandis que les produits maraîchers procurent aux paysans des compléments de revenus appréciables.

Le Moyen-Ouest surtout, zone de migration, constitue un grenier à riz, à manioc et à arachide. Mais l'extension de ces cultures est limitée par la non maîtrise de l'eau et l'insécurité. L'absence d'unités de transformation et les difficultés d'écoulement de produits n'encouragent pas les paysans à augmenter les surfaces cultivées.

L'élevage et l'utilisation des bovidés diffèrent d'une région à l'autre. 40 % du troupeau se trouvent dans les vastes plateaux du Moyen-Ouest qui est caractérisé par un mode d'élevage extensif sur un pâturage naturel médiocre.

Sur les Hautes Terres et la Côte Est, l'élevage bovin perd de son caractère extensif et le cheptel est utilisé pour les travaux agricoles.

L'élevage de porcins est une activité que l'on rencontre partout, aussi bien dans la région orientale que le moyen-ouest. L'élevage de volailles est pratiqué par toutes les familles des Hautes Terres.

Fianarantsoa reste la seule région la moins industrialisée de Madagascar. En dehors de l'agriculture, les possibilités d'emplois restent très limitées. La quasi-totalité des établissements, classés comme entreprises industrielles, ne dépassent pas le stade semi-artisanal.

6. « Route Nationale ».

Dans l'agro-alimentaire, la production de vin est l'activité la plus développée de cette zone qui constitue d'ailleurs la plus grande réserve de vin du pays (plus de 75 % de la production est consommée par les autres régions).

1.5. *Les spécificités d'Antarambiby*

Le village d'Antarambiby se trouve à 10 km du chef lieu de la commune d'Andranomiditra et à une vingtaine de kilomètres de la commune de Mahasoabe. C'est un village en lisière de la forêt naturelle du Corridor [7](à la limite Ouest de cette dernière et à la limite Est du périmètre de reboisement de la Haute Matsiatra [8]). Le village est construit au bord d'un bas-fonds longeant un ruisseau.

Les migrants merina, de nature forgerons, ont été attirés par le gisement de fer dans la région et ont commencé à s'y installer depuis 1895[9]. Le village constitue une zone d'arrivée pour les migrants venant de l'Ouest (Mahasoabe et les communes environnantes).

Le village d'Antarambiby composé de trente toits environs avec en moyenne dix personnes par ménages compte environ 300 personnes.

Les habitants d'Antarambiby sont tous des exploitants agricoles, mais ils ont également une autre activité qui est celle de la forge.

La population est relativement jeune et sa répartition par sexe donne une légère majorité aux femmes.

Antarambiby semble être un village qui se prête parfaitement à l'objet de cette étude.

En effet, on est confronté à Antarambiby à deux phénomènes. D'une part, une croissance démographique de la population qui ne semble pas devoir se ralentir durant les prochaines années ; et d'autre part, un déclin de la fertilité des sols. Ces deux phénomènes poussent les habitants du village à se déplacer vers le Corridor ou à défricher plus haut sur les pentes. Ces pentes nouvellement défrichées sont beaucoup plus fertiles que celles existant.

Actuellement le Corridor n'est qu'une bande étroite (de 5 à 15 km de largeur) de forêt qui se situe au sud du parc national de Ranomafana et au nord du parc national d'Andringitra, suivant les hautes terres des collines. Cette forêt joue un rôle primordial non seulement pour les écologistes mais aussi pour les populations locales.

Les dangers d'ordres écologiques sont déjà préoccupants du fait que le Corridor déjà découpé en plusieurs endroits, est devenu extrêmement étroit à cause des pressions des populations des deux côtés (les villages Betsileo se déplaçant à l'Ouest et les villages Tanala se déplaçant à l'Est).

Dans ce contexte, il devient urgent d'élaborer des stratégies qui permettraient de réduire d'une manière efficace les pressions sur le couloir et qui aborderont les questions de pauvreté et de développement dans cette région.

1.6. *Étude socio-économique du village d'Antarambiby*

Population et l'organisation sociale

Le village d'Antarambiby est une localité qui rassemble trois villages (Antarambiby, Ampiana et Seranana). Antarambiby comprend actuellement trente ménages installés, pour la plupart, avant 1972. La population est constituée exclusivement de paysans d'origine betsileo. Ils sont propriétaires de leurs parcelles de terrains qui font généralement moins d'un hectare. C'est une population jeune, on estime que plus de 50 % de la population a moins de 18 ans et que les personnes âgées représentent moins de 5 % de la population totale. Ce qui

7. Le Corridor est la chaîne montagneuse qui délimite la frontière Betsielo de celle du Tanala. Couvert de forêt naturelle cette zone est actuellement en voie de qualification d'aire protégée compte tenu des pressions incessantes sur la forêt naturelle.

8. La Matsiatra est le fleuve qui draine la région du Centre-Sud du Betsileo.

9. Andriamihaja Rna Noro, « *Dynamique de la population, aménagement de l'espace et gestion des ressources : le cas des communes d'Andranomiditra et de Mahasoabe* », Mémoire de Spécialité, DEA Economie à l'Université d'Antananarivo, 1999.

conduit à conclure que le taux de natalité est très élevé dans le village et que paradoxalement, l'espérance de vie est relativement faible.

L'INFRASTRUCTURE DU VILLAGE

Le village est doté d'une école primaire. L'instituteur est rémunéré en nature. Il reçoit 30 kapoaka[10] par an de chaque parent d'élève. Aucun soin médical n'est disponible dans le village. Les membres de la communauté doivent se déplacer jusqu'à Andranomiditra pour avoir accès à un équipement sanitaire et au dispensaire de la commune, soit une heure et demie de marche. Les paysans d'Antarambiby ont l'habitude de vendre leurs produits agricoles et artisanaux (paniers, nattes) aux marchés hebdomadaires (le lundi à Andranomiditra et le mercredi à Mahasoabe), ce qui leur permet d'acheter des denrées alimentaires, des vêtements et autres produits de première nécessité.

Comme pour la plupart des villages à Madagascar, l'accessibilité saisonnière est difficile, la capitale de la commune (Mahasoabe) est à environ deux heures de voiture du village d'Antarambiby en suivant une piste défoncée qui se transforme rapidement « en boue » pendant la saison des pluies. Les paysans d'Antarambiby n'ont pas d'autres choix que de se déplacer à pieds pour aller à Andranomiditra ou à Mahasoabe car il n'y a pas de taxi-brousse qui fasse le trajet vu l'état de la piste. En plus de la contrainte que cela provoque pour la population locale, les problèmes de transport rendent hasardeux le développement des activités commerciales dans la zone.

1.7. *L'économie des ménages et gestion des ressources familiales*

Seule une petite minorité de familles sont en mesure de satisfaire à leurs besoins alimentaires à partir de la production agricole. La majorité des familles se trouve, soit dans un équilibre précaire dans lequel elles arrivent à peine à couvrir leurs besoins essentiels et ont peu d'espoir de produire un surplus qui leur permettrait d'investir et donc d'accroître la production. Elle se trouve donc engluée dans un cycle infernal décroissant dans lequel les manques à gagner de la production annuelle signifient qu'elles empruntent du riz pour nourrir leurs familles en remboursant 2 à 3 vata[11] pour chaque vata emprunté.

Certaines familles qui vivent dans une insécurité alimentaire permanente, avaient auparavant du bétail et jouissaient d'une existence prospère. C'est la perte du bétail, soit pour cause de maladie soit du fait des sacrifices funéraires, qui a plongé ces familles dans une pauvreté constante. Pour compléter leur ration alimentaire elles exercent plusieurs activités connexes sur lesquelles nous reviendrons plus bas.

Les activités agricoles principales des paysans sont la culture de riz et les cultures en tanety (manioc, patate douce, haricots, etc.)[12]. En effet, ces cultures nécessitent une forte utilisation d'intrants (fumier, engrais), cependant, la capacité financière des paysans à s'approvisionner en intrants est très limitée surtout depuis la hausse des prix des intrants. En outre, pour se procurer des revenus d'appoints, les ménages d'Antarambiby recourent à diverses activités qui vont de la pêche (écrevisses, poissons, grenouilles etc..) à la vente des produits artisanaux.

– La production de riz

Pour la plupart des familles du village, la production de riz est le principal support de l'économie familiale. Le riz est donc la pierre angulaire de la sécurité alimentaire des « antarambilois ». La plupart des familles cultivent entre 1,5 et 2 hectares de paddy. En général, les plus pauvres d'entre elles, ne sont pas nécessairement celles qui possèdent moins de terre. En effet, l'accès à la terre n'est pas une contrainte majeure. Le problème crucial est la faiblesse des rendements agricoles.

10. Unité de mesure traditionnelle magache, *cf.* infra 10.
11. 1 vata correspond à 80 kapoaka et 3,5 kapoakas correspondent à 1 kg de riz blanc.
12. Ils exploitent aussi les produits forestiers, tels que le miel, les écrevisses et le bois de chauffe.

Les quatre principales utilisations du riz par la plupart des familles sont :
- le remboursement du riz emprunté pendant la période de soudure,
- le paiement en nature des ouvriers agricoles,
- les cérémonies funéraires ;
- l'autoconsommation.

D'autres utilisations beaucoup moins significatives en terme de quantité comprennent les dîmes à l'église, le paiement des écolages et d'autres charges diverses.

Une quantité équivalente au tiers de la récolte est utilisée pour les coûts de production du riz. Une petite portion est prélevée pour les semences. En outre, une part importante sert à nourrir la main d'œuvre utilisée pour la préparation des champs. En somme, les parents et les voisins aident ceux qui ont besoin de main d'œuvre dans les champs selon un principe de rotation[13] ; et l'agriculteur hôte prépare la nourriture pour ceux qui lui offrent leur aide.

– La consommation d'engrais chimique

L'utilisation de l'engrais chimique est largement répandue chez les paysans d'Antarambiby. La plupart d'entre eux mettent de l'engrais sur leurs parcelles. Ils sont convaincus que grâce à l'engrais le rendement agricole serait nettement supérieur par rapport à son non usage. Cette accoutumance à l'engrais trouve son origine dans l'histoire agricole du pays. En effet, durant la première République, l'engrais était fourni gratuitement aux paysans. Depuis lors, leur consommation d'engrais chimique n'a cessé de croître.

Après des décennies de relative stabilité du prix de l'engrais, la décennie 90 a été marquée par une hausse constante de son prix. On relève actuellement des prix d'engrais 50 fois plus élevés qu'en 1980 (150 000 Fmg le sac de 50 kg en 1999, contre 30 000 Fmg en 1990 et 3 000 Fmg en 1980). Ainsi 80 % des paysans n'utilisent plus que quelques kilogrammes d'engrais sur leurs parcelles. Les rendements sont devenus par ricochet très faibles. Aussi, l'introduction de la TVA en 1988 a-t-elle également fortement contribué à la hausse du prix de l'engrais.

Les exploitants d'Antarambiby sont le prototype même du micro-entrepreneur agricole. Mais cet entrepreneuriat est menacé par des contraintes économiques et socio-culturelles. L'intérêt de ce qui va suivre est de tenter de décrypter les liens multiples qui se sont établis dans le temps entre les exploitants et les distributeurs afin de contribuer à la fois à la sauvegarde de cet entrepreneuriat, mais aussi à pérennité, son autonomie et son développement.

2. La faisabilité d'un partenariat entre micro-entreprises agricoles et distributeurs d'intrants

L'objet de cette seconde partie est d'étudier les conditions de faisabilité d'un projet de partenariat entre les micro-entrepreneurs (exploitants agricoles) et les distributeurs d'intrants. Un tel projet contribuerait à assurer l'efficacité des différents circuits pouvant être mis en place dans le cadre d'un appui à la gestion « entrepreneuriale » tant des exploitants agricoles que des distributeurs d'intrants. Ce partenariat ou alliance stratégique devrait favoriser, in fine, d'initier « *un système de crédit d'accès à l'engrais* » permettant d'établir une corrélation entre les délais de paiement d'engrais auprès des distributeurs et celui de la commercialisation des produits agricoles aux consommateurs ultimes. Ainsi, grâce à ce partenariat, pourront être résolues la question de débouchés pour les distributeurs d'intrants et du financement d'intrants pour les micro-entrepreneurs agricoles.

En effet, connaissant le type d'engrais largement utilisé par les micro-entrepreneurs agricoles, le distributeur d'intrants saurait ce qu'il devrait importer, ou produire à destination de cette clientèle cible : *les micro-entrepreneurs agricoles ou exploitants agricoles*. L'amélioration de la politique de management tant pour les distributeurs que pour les exploitants

13. Ce système est une tontine de travail, qui est à l'origine de la tontine d'argent dans la plupart des pays en développement.

agricoles contribuerait in fine à l'élévation du niveau des rendements agricoles. En effet, les améliorations qui en résulteraient (par exemple l'effet circuit de commercialisation), permettront en somme de lever la contrainte de solvabilité des micro-entrepreneurs agricoles.

L'étude de faisabilité de ce projet s'est appuyée sur une enquête initiée en direction à la fois des exploitants agricoles et des distributeurs d'intrants. L'enquête des exploitants a porté sur une zone cible : le village d'Antarambiby. Les résultants cette enquête cible, pourront être étendues à d'autres zones géographiques, autrement dit d'autres villages d'exploitants agricoles, qui sont, toutes choses égales par ailleurs, confrontées aux mêmes contraintes.

Avant d'examiner les résultats des deux enquêtes, il sera exposé dans un premier temps la méthodologie utilisée.

2.1. *Méthodologie*

Ce projet a impliqué des chercheurs appartenant à la fois à des institutions du Nord (Claude Albagli [Université Paris2], Francis Razakaboana [CIRAD], Célestin Mayoukou, [Université de Rouen] et des institutions du Sud Rajemison Sahondravololina [Université de Antananarivo]).

Nous tenons à remercier les autorités du village d'Antarambiby et des localités de Tananarive, de Mahasoabe, Fiananratsao et Andromiditra pour la disponibilité dont elles ont fait montre lors de l'enquête à l'égard des étudiants. Nous ne saurons oublier d'associer à ces remerciements les responsables des institutions ci-après : l'AGERAS (Appui à la Gestion Régionale et à l'Approche Spatiale) l'ONG Entreprendre, l'AFAFI (Anrin'ny Fambolena sy Flompiana)[14], la Mutuelle TIAVO (Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola)[15] et la Chambre de commerce de l'industrie et de l'artisanat.

La méthodologie choisie pour réaliser l'étude de faisabilité est la construction et l'administration de deux questionnaires distincts destinés respectivement aux exploitants et aux distributeurs d'intrants. L'enquête des exploitants a été circonscrite sur le village d'Antarambiby. La méthode choisie est l'administration semi-directe des questionnaires. 15 familles[16] d'exploitants se sont prêtées à l'enquête. S'agissant des distributeurs, l'enquête a porté sur un espace plus large couvrant aussi bien les localités de Fianarantsoa, de Mahasoabe et de Tananarive. 12 distributeurs d'intrants ont bien accepté de répondre au questionnaire qui leur était destiné. Étant donné la difficulté d'administrer un questionnaire dans ce type de recherche, le nombre de distributeurs ayant répondu aux questions est très satisfaisant tant la durée de l'enquête était courte. Celle-ci s'est déroulée du mardi 2 novembre au vendredi 19 novembre 1999.

L'enquête de terrain a été réalisée par trois étudiants dont deux doctorantes, Mesdemoiselles Lisa Laroussi-Libeault (Université Paris 2 Panthéon Assas qui a fait le déplacement jusqu'à Antarambiby) Noro (Université d'Antananarivo Madagascar) Monsieur Cousin Germain, étudiant en DEA de gestion (Université d'Antananarivo, Madagascar). Les étudiants ont mené l'enquête de terrain sous la direction de Mr Hugues Rajaonson, Maître de conférences à l'Université d'Antanarivo, membre de l'équipe du projet.

À l'issue de l'enquête, les enquêteurs ont complété leurs informations au moyen de divers entretiens menés auprès d'institutions locales (AGERAS *op. cit*), des ONG (projet PACT, op.cit), des administrations (Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat), des distributeurs et des fournisseurs d'engrais (Société Descours et Cabaud, AFAFI, l'ANAE, op.cit), des acteurs de terrain (association Entreprendre à Madagascar), des autorités locales (Maire d'Andranomiditra).

14. Appui à l'agriculture et à l'élevage (en fançais). C'est un centre d'approvisionnement privé en intrants agricoles.

15. En français ce sigle signifie Système d'épargne solidaire. Cette mutuelle est localisée dans la région de Fianarantsoa.

16. La notion de famille est équivalente dans ce rapport à celle de ménage.

Aussi, après l'enquête au village d'Antarambiby, et les entretiens avec les distributeurs, les administrations et les acteurs de terrain, des restitutions de résultats ont-elles été faites auprès des responsables d'administration et d'ONG qui ont facilité le travail des enquêteurs. Ces restitutions des résultats ont été effectuées le 15 novembre auprès des organismes ci-après :
- AGERAS ;
- ANAE ;
- Chambre de Commerce de l'Industrie et de l'Artisanat ;
- Mutuelle TIAVO ;
- AFAFI.

Les enquêtes et les entretiens ont été complétées par des discussions avec des fournisseurs d'engrais à Tananarive, notamment auprès de Interkem[17], Elvagim[18] et Prochimad[19]. Ces entreprises figurent parmi les plus gros distributeurs d'engrais à Madagascar.

Le dépouillement de l'enquête s'est déroulé en deux temps. D'abord à Tananarive, pour la transcription des enregistrements effectués sur magnétophone, et le rapprochement des données recueillies sur terrain par chaque enquêteur. Ensuite en France, à l'Université de Rouen à l'aide du logiciel sphinx lexica[20] pour les questionnaires.

Ce dépouillement s'est fait par des tris à plats et croisés. Les non réponses ont été supprimées afin de mieux cerner la motivation tant des exploitants que des distributeurs d'intrants.

2.2. *Résultats de l'enquête des exploitants agricoles du village d'Antarambiby*

STRUCTURE ET NATURE JURIDIQUE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES

L'enquête a porté sur 15 foyers d'exploitants agricoles. Elle a été réalisée sur trois jours d'enquête sur place. En effet, il ressort de l'enquête que 85,7 % des exploitants agricoles interrogés sont installés dans le village d'Antarambiby avant 1972[21]. La plupart des exploitants ont connu la première République Malgache, avec notamment la gratuité de l'engrais. 14,3 % y sont installés qu'après 1972. *cf.* tableau n° 1.

Tableau 1. Date d'installation des exploitants agricoles

Dates d'installation	Nb. cit.	Fréq.
Avant 1972	12	85,7 %
Après 1972	2	14,3 %
TOTAL	**14**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Par ailleurs, 78,6 % des exploitants agricoles appartiennent à des groupements[22], contre 21,4 % qui n'appartiennent pas. La raison évoquée par les non participants est la nature informelle de ces groupements. Aussi, les exploitants appartiennent-ils dans une large majorité (76,91 %) à des groupements de forgerons, contre 23,1 % qui appartiennent à des groupements agricoles. Les tableaux 2 et 3 illustrent ce propos.

17. Nouvelle appélation des entreprises Hoechst, implantée à Madagascar depuis 1969, spécialiste en intrants chimiques et fournisseurs de matières première : site web : www.ik-oi.com/interkem.
18. Entreprise étrangère spécialisée dans l'élevage et la distribution d'intrants à Madagascar.
19. PROCHIMAD : Produits Chimiques de Madagascar ; les deux premières sont des entreprises produisant et distribuant des intrants à Madagascar.
20. Le Sphinx Lexica : Analyse statistique des données, enquêtes, études, recherches quantitatif qualitatif, Le Sphinx Développement, Seynod Paris. www.lesphinx-developpement.fr
21. D'autres y sont installés depuis les années 1950, c'est-à-dire durant la période coloniale.
22. Les groupements sont des associations informelles de travail des exploitants.

Tableau 2. Appartenance à des groupements

Groupement	Nb. cit.	Fréq.
Oui	11	78,6 %
Non	3	21,4 %
TOTAL	**14**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Tableau 3. Type de groupement d'appartenance

Type de groupement	Nb. cit.	Fréq.
Agricole	3	23,1 %
Forgeron	10	76,9 %
TOTAL	**13**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Sur le plan de la structure juridique du capital des exploitations agricoles, 92,3 % d'entre eux sont propriétaires de leur exploitation respective contre 7,7 % ; (*cf.* tableau n°4). Pour ceux qui ne sont pas directement propriétaires de leur exploitation, celle-ci appartient soit à leur famille soit à un propriétaire. Les surfaces exploitées par les entrepreneurs agricoles varient de 0,5 ha à 2 ha. 50 % des exploitants possèdent une surface comprise entre 0,5 et 1 hectare (*cf.* tableau 5).

Tableau 4. Structure de la propriété des exploitations

Propriétaire	Nb. cit.	Fréq.
Oui	12	92,3 %
Non	1	7,7 %
TOTAL	**13**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Tableau 5. Structure des surfaces des exploitations

Surface	Nb. cit.	Fréq.
0 à 0,5 ha	4	28,6 %
0,5 à 1 ha	7	50,0 %
1 à 2 ha	3	21,4 %
TOTAL	**14**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

TYPE DE CULTURES PRATIQUÉES

La culture principale des exploitants d'Antarambiby est le riz-irrigué (24,6 %). S'y ajoutent dans une proportion identique, le manioc (21,1 %), et la patate-douce (21,1 %). Les cultures de contre-saison sont également fortement pratiquées (21,1 %). En marge de leurs activités agricoles importantes, les exploitants d'Antarambiby s'adonnent aussi à des

activités forestières telles que : la collecte du miel, la pêche aux écrevisses et la collecte du bois de chauffe. Le tableau ci-dessous présente la structure des cultures pratiquées.

Tableau 6. type de cultures pratiquées

Type de culture	Nb. cit.	Fréq.
Riz irrigué	14	24,6 %
Café arabica	4	7,0 %
Maraîchage contre-saison	12	21,1 %
Manioc	12	21,1 %
Patate-douce	12	21,1 %
Autres	3	5,3 %
TOTAL	**57**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

MÉTHODES CULTURALES

Les cultures pratiquées nécessitent une forte utilisation d'intrants (fumier, engrais). Tous les exploitants utilisent des intrants, soit naturels, soit chimiques. 54,5 % d'entre eux utilisent les engrais, contre 45 % qui utilisent d'autres types d'intrants. Mais la capacité des paysans à s'approvisionner ou à acheter les intrants demeure l'une des contraintes majeures d'autant que le mode de paiement accepté par les distributeurs est le paiement au comptant. C'est pourquoi, certains d'entre eux recourent-ils aux intrants naturels. Aussi, la forte montée du prix des engrais ajoute-t-elle une nouvelle contrainte que doivent surmonter les exploitants pour s'approvisionner en intrants. En effet, parmi les 45 % des exploitants qui n'utilisent pas les engrais, une forte proportion (66,7 %) d'entre eux l'ont déjà utilisé dans le passé. Seule une faible proportion (33,3 %) n'a jamais utilisé les engrais. La raison évoquée, pour le non usage des engrais, est l'ignorance (33,3 %) et la contrainte financière (66,7 %). La forte montée du prix des intrants au cours des dernières années est également un frein non négligeable à l'usage des engrais (*cf.* infra).

Tableau 7. types d'intrants utilisés

Type d'intrants	Nb. cit.	Fréq.
Engrais	12	54,5 %
Autres précisez	10	45,5 %
TOTAL	**22**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Tableau 8. Raison de non utilisation d'engrais

Engrais	Nb. cit.	Fréq.
Parce que je ne connais pas	1	33,3 %
Autres précisez	2	66,7 %
TOTAL	**3**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Tableau 9. Exploitants ayant déjà utilisé l'engrais dans la population ne l'utilisant plus

Engrais	Nb. cit.	Fréq.
Oui	4	66,7 %
Jamais	2	33,3 %
TOTAL	**6**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Une faible proportion des exploitants utilisent aussi les produits phytosanitaires en sus des engrais. Trois types de raisons sont avancées : l'ignorance, l'indisponibilité du produit et la non adaptation des phytos aux types de sols. Cette dernière raison est avancée par 83,3 % des exploitants n'utilisant pas les phytos. Une telle argumentation doit être couplée avec l'ancienneté des exploitants localisés en Antarambiby. Par ailleurs, une adéquation doit être également faite entre le type de conseil qu'apportent les distributeurs aux exploitants qui sont leurs principaux clients.(*cf.* infra, II). Les raisons de non recours « aux phytos » apparaissent dans le tableau ci-après :

Tableau 10. Raison de non recours aux phytos

Phyto	Nb. cit.	Fréq.
Parce que je ne connais pas	1	8,3 %
Parce que je n'en trouve pas	1	8,3 %
Ne conviennent pas aux sols et cultures	10	83,3 %
TOTAL	**12**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

MODALITÉS D'ACCÈS AUX INTRANTS

Tableau 11. Modes d'achats des intrants ?

Achats intrants	Nb. cit.	Fréq.
Au comptant	9	90,0 %
Par troc de la récolte sur pied	1	10,0 %
TOTAL	**10**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Pour la plupart des familles du village d'Antarambiby, la production du riz est le principal élément de l'économie familiale. Le riz est considéré par tous les exploitants comme la pierre angulaire de leur sécurité alimentaire. Mais la seule modalité d'accès aux intrants est l'achat au comptant (90,0 %). Toutefois, au-delà des intrants, l'accès aux semences est également difficile pour la plupart des exploitants. En période de soudure, le seule modalité d'emprunt pratiqué est l'emprunt en nature.

LES CONTRAINTES DES EXPLOITANTS

Le type d'engrais utilisé en priorité par paysans est le NPK. Le prix d'achat d'un sac d'engrais est de 150 000 francs malgaches (150 francs français). Pendant la première République, l'engrais était alloué aux paysans sous la forme d'une dotation de 6 sacs soit

50 vatas. Actuellement du fait de la disparition de la dotation gouvernementale, les paysans utilisent en moyenne un sac d'engrais dans leur exploitation. La difficulté d'accès aux engrais est due à l'évolution de leur prix au cours des années 1990.

Tableau 12. Évolution du prix de l'engrais chimique à Madagascar en Fmg

	1980	1990	1995	1998	1999
Prix de l'engrais	3 000	30 000	50 000	135 000	150 000

Source : Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

EFFET ENGRAIS[23]

En cas d'utilisation d'engrais, (soulignent les enquêtés) la production par paysan peut atteindre 30 vatas, soit 690 kg de rig. [24] En cas de non utilisation d'engrais, la production n'atteint que 345 kg. Comme, deux sacs d'engrais ne peuvent être utilisés que pour 50 ares ; et du fait de la taille des exploitations des paysans qui sont en moyenne de 1 à 2 hectares, on peut estimer en moyenne à 20 sacs d'engrais NPK par paysan pour atteindre un niveau de production optimale. Or, 20 sacs d'engrais équivalent à 167 vatas ce qui est d'un accès impossible pour la plupart des exploitants du fait du coût d'emprunt d'engrais.

COÛT D'ACCÈS AUX ENGRAIS

La méthode d'emprunt pratiquée par les exploitants est *le troc-riz contre engrais*. L'unité de compte est le vata. Pour un vata emprunté, l'emprunteur doit rembourser 3 vatas. Or, un sac d'engrais équivaut à 8,33 vatas[25], soit 191,67 kg équivalent riz. L'emprunt de riz permet soit d'accéder aux semences soit aux engrais. Pour 1 vata emprunté on rembourse 66 kg équivalent riz. Il est donc très difficile à un exploitant d'emprunter un sac d'engrais compte tenu du taux usuraire de remboursement. En effet en empruntant un sac d'engrais, la valeur de remboursement est équivalente à 574,77 kg[26] de riz. Face à un tel taux de remboursement, la contrainte d'accès à l'engrais devient manifeste. Une telle contrainte menace en fait la survie des exploitants indépendants, autrement dit l'entrepreneuriat agricole. Étant donné la difficulté d'accès aux engrais, pour accroître leur niveau de production, les exploitants recourent aux intrants naturels.

ENGRAIS DE SUBSTITUTION

Face au coût exorbitant des engrais chimiques, notamment les taux usuraires des remboursements pratiqués, soit pour l'emprunt des semences ou des engrais, les exploitants recourent aux engrais de substitution : le fumier, ou « les crottes de zébu ». Les exploitants possédant des zébus utilisent leurs crottes pour fertiliser les sols, ou recourent au fumier. Dans un cas comme dans l'autre, la possession d'un zébu permet l'accès aux engrais organiques. Toutefois, cette ressource est également menacée par multiples contraintes d'ordre sociologiques ou magico-réligieux comme le soulignent Laroussi L. *et al.*, (1999) « *Le bétail a plusieurs fonctions importantes dans le système de production, en particulier dans la préparation des champs et dans l'approvisionnement en fumier. Dans la préparation des champs, le bétail est utilisé pour piétiner les rizières. Le fumier, quant à lui, utilisé sur les parcelles, permet d'augmenter les rendements. Enfin, les villageois ont noté qu'investir*

23. Ce titre cherche à souligner l'impact de l'usage de l'engrais sur le niveau de rendement des exploitants agricoles. Ce terme a été choisi pour mieux refléter les propos des exploitants agricoles lors de l'entretien sur l'impact bénéfique de l'engrais à leurs yeux.

24. Un vata est l'équivalent de 23 kg.

25. Partant du fait que 6 sacs d'engrais équivalent à 50 vatas, chiffre fourni durant l'enquête par les paysans du village d'Antarabiby, on peut aisément calculer la valeur d'un sac d'engrais en vata : soit 50/6 = 8,33 vatas.

26. Cette valeur a été calculée en appliquant la règle de 1 pour 3. Compte tenu de la valeur d'un sac d'engrais en vata qui est de 8,33 vatas soit 191,67 kg équivalent riz, le taux de remboursement devrait être le triple de ce chiffre : soit 24,99 vatas qui équivalent à 574,77 kg équivalent riz.

dans l'achat d'un zébu leur permet de faire face aux dures épreuves car l'animal pourra être revendu à ce moment là. L'un des aspects les plus troublants de la gestion de bétail est que presque aucune famille ne possède de vache (...). Ceci signifie évidemment que la taille du troupeau n'augmente pas par reproduction naturelle. La seule façon pour un ménage d'augmenter son troupeau est soit d'acheter un petit zébu avec les économies de la famille soit d'échanger un animal plus grand contre deux petits. Un jeune zébu coûte de l'ordre de 400 000 Fmg. » En outre poursuivent les auteurs, « *L'un des principaux risque est l'obligation de sacrifier un zébu lors du décès d'un membre de la famille. La pratique dominante est de sacrifier un animal à chaque décès d'un membre proche de la famille. Cependant, il y a parfois des pressions qui consistent à sacrifier un zébu même pour des membres de la famille éloignée. L'impact sur la famille qui fournit le zébu de sacrifice peut être dévastateur* ». La pratique des sacrifices conduit selon les auteurs à une situation où à terme aucune famille ne pourra accumuler suffisamment de bétail pour fertiliser les champs. Une telle situation débouche inéluctablement à l'accroissement de la pauvreté et à la disparition certaine des exploitants agricoles indépendants, autrement dit à l'entrepreneuriat agricole. D'où l'intérêt de la mise en place d'un partenariat entre les distributeurs d'intrants et les micro-entrepreneurs agricoles.

2.3. *Dépouillement de l'enquête des distributeurs d'intrants*

Douze distributeurs d'intrants ont accepté de répondre au questionnaire. Ces distributeurs sont composés d'une mosaïque d'entreprises allant du détaillant à la filiale de la multinationale basée à Madagascar comme nous l'avons déjà souligné plus haut.

Forme juridique des entreprises et type de distribution

Les distributeurs d'intrants à Madagascar sont dans une forte proportion de structures hybrides. Toutefois, la forme juridique la plus représentative est la SARL[27]. La typologie des distributeurs d'intrants enquêtés donne une dominance d'épicerie (36,4 % *cf.* tableau 14), suivi des revendeurs (27,3 % *cf.* tableau 14), et d'agences (18,2 %), *cf.* tableau 14. La structure juridique des entreprises enquêtées apparaît dans le tableau ci-après :

Tableau 13. Nature juridique des entreprises enquêtées.

Forme juridique	Nb. cit.	Fréq.
SARL	4	40,0 %
Autres	6	60,0 %
TOTAL	**10**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Source d'approvisionnement, stratégie d'achat et nature de la clientèle

Les distributeurs d'intrants s'approvisionnent selon trois modalités : auprès des importateurs, des grossistes et à l'usine. Les importations sont la principale source d'approvisionnement d'intrants (50 %). Les grossistes fournissent les distributeurs dans une forte proportion (43,8 %). Les producteurs locaux ne sont qu'une source marginale d'approvisionnement. En outre, la modalité d'achat la plus utilisée est le crédit à 90 %. La consignation n'intervient qu'à une faible proportion (10 %). La lettre de crédit et le crédit documentaire sont les modalités de paiement les plus utilisées. L'utilisation des instruments de crédit largement acceptés par le système bancaire témoigne du caractère très structuré de la profession des distributeurs d'intrants. La clientèle des distributeurs se subdivise en quatre groupes : les grossistes (20 %), les détaillants (24 %), les groupements (16 %), les exploitants (40 %). La

27. Société à responsabilité limitée.

Tableau 14. Type de distribution

Distribution	Nb. cit.	Fréq.
Agence	2	18,2 %
Succursale	1	9,1 %
Revendeur	3	27,3 %
Épicerie	4	36,4 %
Autres	1	9,0 %
TOTAL	**11**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

clientèle la plus importante est constituée des exploitants agricoles, autrement-dit : les micro-entrepreneurs agricoles (*cf.* les tableaux : 15, 16, 17). Le type d'engrais le plus vendu est le NPK. Cet engrais est très connu des exploitants agricoles, il est celui qu'ils obtenaient déjà gracieusement des autorités lors de la première République : (*cf.* tableau 19).

Tableau 15. Source d'approvisionnement

Sources d'achats	Nb. cit.	Fréq.
Importateur	8	50,0 %
Usine	1	6,3 %
Grossiste	7	43,7 %
TOTAL	**16**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Tableau 16. Modalités d'achat

Modalité d'achat	Nb. cit.	Fréq.
Lettre de crédit à 60 jours	3	30,0 %
Lettre de crédit à plus de 90 jours	2	20,0 %
Par crédit documentaire	1	10,0 %
Par crédit	3	30,0 %
En consignation	1	10,0 %
TOTAL	**10**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

2.4. *Appréciations des résultats des deux enquêtes*

Il ressort du dépouillement de ces deux enquêtes, un intérêt évident d'un partenariat tant du côté des exploitants que des distributeurs. Cet intérêt a été manifesté par certains distributeurs au cours des entretiens et également par la plupart des exploitants. Aussi, lors de la rencontre avec la mutuelle Tiavo (signe *op. cit.*), celle-ci a souligné son intérêt de servir de médiation entre les distributeurs et les exploitants. Autrement dit elle est prête à assurer le financement des intrants à condition que les paysans adhèrent à son réseau. Sur le plan analytique, le partenariat serait aussi bénéfique car il apparaît au régard des résultats du dépouillement des enquêtes que la clientèle la plus importante pour les distributeurs

Tableau 17. Structure de la clientèle

Clients	Nb. cit.	Fréq.
Aux grossistes	5	20,0 %
Aux détaillants	6	24,0 %
Aux groupements	4	16,0 %
Aux exploitants agricoles	10	40,0 %
TOTAL	**25**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

demeurent les exploitants agricoles que nous avons qualifiés de micro-entrepreneurs agricoles. Ils représentent 40 % de la clientèle totale. La coopération entre les distributeurs et les exploitants peut être une nécessité pour au moins deux raisons :

- la première raison est d'éliminer le prêt usuraire. En effet, comme cela ressort de l'enquête, en période de soudure lorsqu'un exploitant emprunte 1 vata, il rembourse 3 vata. Avec ce coût exorbitant d'emprunt il demeure un risque majeur de transformation du régime foncier. En effet, la plupart des exploitants agricoles du village d'Antarambiby sont propriétaires de leur terre. Si la situation perdure, ce régime foncier connaîtra une mutation en défaveur des exploitants ;
- la deuxième raison, est due au fait que la survie des distributeurs et des exploitants est liée. En effet, plusieurs exploitants se transforment en période de soudure en travailleurs agricoles. Ils ont en outre une tentation forte de vendre leur terre, car plusieurs d'entre eux ont déjà vendu leurs zébus. Si cette situation n'est pas corrigée, il y a un risque de voir apparaître des problèmes de métayages[28]. Dans ce cas, on voit « poindre à l'horizon » les risques liées aux données agricoles. En effet, si le temps est mauvais, et que la récolte est maigre, les exploitants risquent d'être réduits à la famine. Comme les rendements agricoles dépendent des facteurs de production, tels que les semences et les engrais qui nécessitent de l'argent pour les obtenir, argent dont les exploitants agricoles d'Antarambiby sont malheureusement démunis. Comme ils n'ont pas accès au crédit à coût raisonnable, cette situation contribue à la baisse des rendements et accentue la pauvreté.

Le partenariat avec les distributeurs peut devenir alors un mécanisme indispensable pour assurer la pérennité de l'entrepreneuriat agricole. En effet le partenariat aura entre autres objectifs de lutter contre la pauvreté, d'élever le niveau des rendements grâce à l'utilisation de l'engrais. Il permet aussi de renforcer un lien entre des structures de tailles identiques. En somme les distributeurs ayant pignon sur rue vis-à-vis des exploitants agricoles ce sont les épiciers (qui représentent 36,4 % des distributeurs) qui sont également des micro-entreprises. L'organisation des exploitants incitera par ricochet l'organisation des petits distributeurs ou celle des exploitants en auto-distributeurs eux-mêmes.

3. La mise en place d'un partenariat exploitants-distributeurs d'intrants

De ce qui précède, l'établissement d'un partenariat devient une nécessité tant pour les micro-entrepreneurs agricoles que pour les distributeurs. Le partenariat pourrait prendre deux formes : un partenariat interne des micro-entrepreneurs agricoles (les exploitants) au travers de la mise en place d'une association des exploitants agricoles et un partenariat entre l'association des exploitants agricoles (regroupant les micro-entrepreneurs) et les distributeurs d'intrants via une structure intermédiaire qui peut être une institution de micro-finance.

28. *Cf.* Banque Mondiale, *Rapport sur le développement dans le monde,* 1998-1999, p.85.

Dans ce qui va suivre, nous allons présenter les modalités que pourront prendre ce partenariat.

3.1. *Intérêt d'un partenariat entre exploitants Agricoles et distributeurs*

L'objectif du partenariat[29] entre exploitants et distributeurs est de permettre d'adosser la période de paiement d'intrants avec celle de la commercialisation. Cet adossement permettrait de résoudre la contrainte des débouchés pour les exploitants et d'approvisionnement pour les distributeurs. Par exemple, le partenariat « en échange d'information » réciproque permettrait d'adapter les intrants à la nature des sols, ce qui inciterait les distributeurs d'importer ou de fabriquer l'intrant adapté à la nature des sols et aux besoins des exploitants. Ce type de service est déjà fourni par certains distributeurs aux exploitants. Il s'apparente à un partenariat informel. Dans le type de conseils octroyés par les distributeurs aux micro-entrepreneurs, les techniques culturales, les formules d'engrais, les marques de produits phytosanitaires sont les plus courants. Il témoignent d'une forme de coordination entre exploitants et distributeurs.

Tableau 18. Types de conseils accordés aux exploitants.

Conseils	Nb. cit.	Fréq.
Analyse de sol	1	7,1 %
Formules d'engrais	3	21,4 %
Marques de produits phytosanitaires	3	21,4 %
Variétés de semences	2	14,3 %
Techniques culturales dose et date d'engrais	3	21,4 %
Contre l'intoxication	2	14,3 %
TOTAL	**14**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Le développement d'une coordination formelle entre les exploitants et les distributeurs améliorera assurément les niveaux de rendement.

Étant donné le fait que la clientèle majeure des distributeurs d'intrants est constituée d'exploitants et des groupements, et que cette dernière n'a pas accès au crédit d'intrants (voir tableau 21), l'instauration d'un partenariat serait bénéfique aux deux parties.

Le fait que d'une part les distributeurs s'approvisionnent exclusivement à crédit, et que d'autre part leur activité est fortement saisonnière, la durée du crédit fournisseur pour les distributeurs coïncide avec celle de la préparation des sols, afin d'accueillir les semences jusqu'à la récolte, autrement dit pour une durée de 90 à 120 jours qui coïncide aussi avec celle du crédit fournisseur. *Le crédit aux exploitants est donc à très faible risque, puisque les distributeurs peuvent vendre à crédit moyennant un remboursement en riz.* En effet, la culture du riz est l'une des spéculations qui peut bénéficier d'un crédit d'engrais (infra tableau 22).

L'engrais vendu aux paysans est le NPK ou le 112216 (tableau 19). Le choix de ce type d'engrais ne résulte pas à notre connaissance de la nature des sols. C'est « un effet d'habitude », car ces engrais sont connus des paysans, ce sont déjà ceux qu'ils recevaient gratuitement des autorités. L'instauration d'un partenariat d'intrants permettrait de distribuer et de vendre aux exploitants le type d'intrant adapté à la nature de leur sol. Ce partenariat

29. Le partenariat est un ensemble de comportement entre deux ou plusieurs entrepreneurs ayant pour but de stabiliser leurs relations et de les rendre plus coopératives (*cf.* C. Mayoukou, 1995).

serait à la fois de débouché et d'approvisionnement. Le tableau ci-après (tableau 19) présentant les types d'engrais vendus aux paysans illustre ce propos.

Tableau 19. Types d'intrants vendus

Intrants	Nb. cit.	Fréq.
Engrais NPK	12	28,6 %
Angrais 112216	8	19,0 %
Angrais 161616	5	11,9 %
Produit phytosanitaires	7	16,7 %
Petit matériel agricole	2	4,8 %
Semences	4	9,5 %
Autres précisez	4	9,5 %
TOTAL	**42**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

3.2. *Aide aux micro-entrepreneurs et formes de partenariat*

PARTENARIAT DE TYPE FINANCIER

Le premier volet du partenariat porterait sur la dimension financière. En effet, les distributeurs achètent à crédit les intrants et vendent au comptant aux exploitants comme l'illustre le tableau 20. Un partenariat de crédit d'intrants est donc envisageable et peut être mis en place sans de fortes contraintes au départ. L'achat d'intrants chez les fournisseurs se faisant déjà à crédit (*cf.* tableau 16), la seule contrainte pour les distributeurs serait la disparition du fonds de roulement apporté par les paysans, car comme cela apparaît dans le tableau ci-dessous, 73,3 % des ventes aux exploitants agricoles se font à crédit. Les exploitants agricoles bénéficient tout de même à 26,7 % de vente à crédit.

Tableau 20. Modalités de paiement pratiquées par les distributeurs

Type de paiement	Nb. cit.	Fréq.
Au comptant	11	73,3 %
Crédit à faible taux : crédit à taux élevé	4	26,7 %
TOTAL	**15**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Les distributeurs sont disposés à vendre à crédit aux exploitants et aux groupements. La vente à crédit serait accordée en priorité aux spéculations telles que le riz et aux exploitants produisant certaines spéculations plus rémunératrices c'est ce qu'illustrent les tableaux 21 et 22.

Aussi, l'une des conditions de réussite du partenariat est-elle, l'introduction dans le système de partenariat une organisation pouvant assurer la médiation entre les exploitants et les distributeurs comme l'assurent au Mali les Associations Villageoises. Cet organisme (à créer) pourrait être l'association villageoise des exploitants agricoles : AVE.

LE RÔLE DE MÉDIATION DE L'ASSOCIATION VILLAGEOISE DES EXPLOITANTS AGRICOLES (AVE)

L'association villageoise des exploitants agricoles pourrait s'appuyer sur les groupements informels existants : des exploitants agricoles ou des forgerons. La condition primordiale de

Tableau 21. Quels clients peut bénéficier d'une vente à crédit ?

Clients	Nb. cit.	Fréq.
Entreprises-grossistes	4	44,4 %
Exploitants	2	22,2 %
Détaillants	2	22,2 %
Groupements	1	11,1 %
TOTAL	**9**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

Tableau 22. Types de cultures pouvant bénéficier d'un crédit d'intrants.

Culture financée	Nb. cit.	Fréq.
Riz irrigé	5	41,7 %
Cultures vivrières	1	8,3 %
Autres précisez	6	50,0 %
TOTAL	**12**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

la réussite du partenariat serait la transformation des groupements informels des exploitants agricoles en une association villageoise d'exploitants agricoles : l'AVE à laquelle devrait adhérer les exploitants agricoles à l'image des associations existant au Mali dans la zone cotonnière.

En effet dans cette région du Mali, la création des association villageoises en 1973 sous l'impulsion de Michel Daou, a permis aux exploitants agricoles maliens de s'auto-organiser tant sur la plan de la production que de l'accès au crédit d'intrants. *Les AV sont informelles sur le plan juridique, leur création résultait au Mali d'une double décision : d'une part celle de la population qui doit être unanime selon la pratique de la palabre, d'autre part celle de la Compagnie Malienne du Textile (CMDT) qui lui conférait sa reconnaissance comme acteur économique. L'un des critères de décision de la CMDT était l'existence dans le village de structure traditionnelles d'activités communes » (Chomel A, 1997).*

Au cours des années 1980, les AV se multiplient au Mali, elles jouent à la fois le rôle de structures de commercialisation du coton, et de garantie collective des crédits d'intrants. C'est sur les AV que s'appuieront par la suite les institutions de micro-finance qui s'implantent au Mali pour accorder des crédits aux exploitants agricoles dans la vallée du fleuve Niger et au pays Dogon (*cf.* C. Mayoukou, 1999).

Les groupements de forgerons et d'exploitants agricoles du village d'Antarambiby sont de structures traditionnelles comparables à celles existant au Mali, et sur lesquelles peuvent s'appuyer comme nous l'avons souligné plus haut la création de l'association villageoise d'exploitants agricoles du village d'Antarambiby.

L'association villageoise serait l'équivalent d'une coopérative de production et de commercialisation, gérée par les exploitants agricoles eux-mêmes.

L'AVE serait comme au Mali, l'organisme qui nouerait des relations de partenariat avec des distributeurs sélectionnés. En effet, la structure actuelle des distributeurs laisse apparaître une stratification fondée sur une logique entrepreneuriale. Aussi l'AVE pourrait-elle, sélectionner parmi ses partenaires, des distributeurs dont le métier principal est la distribution d'intrants. Les distributeurs les mieux adaptés à cette relation de partenariat seraient ceux qui ont une véritable logique entrepreneuriale. En effet comme le montre le tableau ci-dessous, 22,2 % des distributeurs d'intrants sont des jeunes diplômés.

Tableau 22. Type de métier exercé auparavant par les distributeurs enquêtés

Métier	Nb. cit.	Fréq.
Déjà du métier	1	11,1 %
Fonctionnaire	1	11,1 %
Jeune diplômé	2	22,2 %
Autres précisez	5	55,6 %
TOTAL	**9**	**100 %**

Source : enquête projet CRDI- réseau Entrepreneuriat

LA NÉCESSITÉ DE LA MÉDIATION D'UNE INSTITUTION DE MICRO-FINANCE ET RECOMMANDATIONS : LE RÔLE DE LA MUTUELLE TIAVO

La difficulté d'instaurer un lien de confiance entre les exploitants et les distributeurs nécessiterait l'introduction dans la relation d'une institution de micro-financement. En somme, entre l'AVE et les distributeurs s'intercalerait une institution de micro-finance. Les distributeurs seront payés au comptant grâce au crédit à court terme obtenu auprès de l'institution de micro-financement. Avec le crédit obtenu de l'institution de micro-finance, l'AVE pourrait acheter l'engrais en comptant. L'engrais acheté au comptant grâce au crédit obtenu serait revendu à crédit aux membres de AVE : les exploitants.

Ce scénario est très plausible. Car, lors de l'enquête de terrain des contacts ont été pris entre l'équipe qu'enquêteurs et la mutuelle TIAVO du réseau SID[30]. Cette institution de micro-finance est prête à jouer l'interface entre les distributeurs et les exploitants agricoles. En effet, la seule condition posée par l'institution est l'adhésion des exploitants à la mutuelle d'épargne et de crédit. Aussi, par la création d'une association villageoise l'ensemble des exploitants pourront adhérer « comme un seul homme » par le biais de l'association villageoise. Celle-ci se porterait caution de l'ensemble des membres du village. Une telle expérience a été développée au Mali dans la région de la vallée du fleuve Niger[31]. Comme au Mali, les micro-entrepreneurs agricoles pourront mener des activités génératrices de revenus- qui leur permettront de rembourser les prêts d'intrants qui leur seront accordés via l'institution de micro-finance.

La création d'une AVE et son adhésion à l'institution de micro-finance constituera une force de négociation des exploitants agricoles. Ainsi, l'AVE pourra-t-elle organiser la

30. Société internationale Desjardins

31. Lors de notre mission dans le cadre du réseau Entrepreneuriat au Mali en 1998, nous avons pu visiter des villages don les membres du village se regroupent en association villageoise. Les adhérents de l'association villageoise créent une caisse ou Banque villageoise. Sa fonction est de mobiliser l'épargne de ses adhérents (les membres de l'association villageoise), et de leur octroyer des crédits. Les crédits sont octroyés à des sous-groupes de 5 personnes, et le sous-groupes se redistribue le crédit. Le sous-groupe sert de caution solidaire des membres la constituant. Tant que le premier crédit n'est pas remboursé, le sous-groupe ne peut solliciter un autre prêt. Si un membre du sous-groupe failli au remboursement de son emprunt c'est le sous-groupe tout entier qui est pénalisé. Le rôle du sous-groupe est de veiller à ce que chaque membre puisse rembourser son emprunt, et que celui-ci soit utilisé à bon escient. Au Mali la caisse prête à l'Association villageoise à 12 % ou 20 % et emprunte elle à 8 % auprès de la Banque Nationale de Développement Agricole (BNDA). Le prêt intrant est octroyé à 12 % tandis que le prêt repiquage est octroyé à 20 %. Le remboursement doit se faire au plus tard le 23 mars de l'année en cours à la caisse villageoise. Et la caisse doit rembourser à la BNDA le premier juin de l'année en cours. Les prêts BNDA ont une durée de 11 mois maximum. Mais les membres de la caisse emprunte pour une durée de 9 mois. Le taux de remboursement est de 99 %.
La garantie exigée par la banque est fournie par l'Association villageoise. En somme c'est le comité de gestion du village qui se porte garant. Les crédits sollicités servent à financer trois domaines d'activités :
- riziculture ;
- maraîchage ;
- etc.

commercialisation de la production (en négociant avec les transporteurs) directement dans les marchés et remboursera in fine l'institution de micro-finance.

Ce partenariat médiatisé par l'AVE et l'institution de micro-finance est la condition de la pérennité du partenariat avec les fournisseurs d'engrais. Nous sommes convaincus que sans cette médiation le partenariat serait compromis puisque les paysans sont d'une part insolvables et d'autre part sont guidés par des stratégies survie à très court terme.

Aussi, ce partenariat médiatisé pourrait se faire également par le biais d'une ONG. Il est apparu pendant l'enquête que beaucoup d'ONG s'approvisionnent auprès des distributeurs d'engrais pour ensuite revendre aux paysans ces mêmes engrais selon leur propre système (crédit, subventions). La constitution de groupements paysans formels pourrait également être un critère d'octroi de crédit aux paysans car le groupement servirait de garantie morale.

3.3. *L'effet d'AVE pour les paysans*

En étant le regroupant des paysans, l'AVE pourra sélectionner des distributeurs et n'acheter comptant qu'un type d'engrais adapté aux types de sols. L'exploitant ne serait plus tenu de s'endetter pour se procurer les semences ou acheter à crédit les engrais moyennant un remboursement en riz à un taux exorbitant. Grâce à l'AVE les exploitants pourront bénéficier des conseils d'ONG.

3.4. *Choix d'Antarabiby pour l'expérimentation du dispositif*

Antarambiby est adapté pour réaliser cette expérimentation. La population des exploitants est homogène, elle y est basée depuis de longue date. Une AVE peut s'appuyer sur des groupements informels actuels d'agriculteurs ou de forgerons constitués sur des liens de confiance tissés dans le temps. En se regroupant, les exploitants pourront développer une politique de marketing plus ciblée.

En adhérant à l'AVE, les paysans modifieraient de surcroît leurs stratégies et disposeraient du même coup de revenus monétaires suffisants pour acheter l'engrais sans devoir faire appel au crédit à taux usuraire.

En effet, si les paysans arrivaient à mieux gérer leurs productions en particulier celle de riz mais aussi des autres cultures de contre-saison, par la constitution de stocks en période de moisson, ils auraient ainsi une réserve de riz qu'ils pourraient consommer à la période de soudure, période durant laquelle le prix du riz varie du simple au double par rapport à la période de moisson. Les conclusions auxquelles aboutissent logiquement ce projet conduisent à mettre l'accent sur la relation entre le système financier et le système agricole. En effet, la contrainte d'accès aux intrants est d'ordre financier. La résolution de cette contrainte permet d'organiser le système de production et cela a un impact en amont (distributeurs) et en aval (producteurs).

4. Conclusion et recommandations

4.1. *Micro-entrepreneurs agricoles et distributeurs : un partenariat médiatisé*

La pérennité des micro-entrepreneurs agricoles du village d'Antarambiby est conditionnée par leur accès aux intrants agricoles. Or, compte tenu du coût prohibitif actuel des intrants, les micro-entrepreneurs ne peuvent acquérir ces intrants que si ils peuvent bénéficier de crédits d'intrants de la part des distributeurs. Seul l'instauration d'un partenariat peut permettre de résoudre la double contrainte, coût d'intrants (du côté des exploitants) et risque d'insolvabilité (pesant sur les distributeurs).

Le partenariat entre les micro-entrepreneurs agricoles et les distributeurs d'intrants ne pourrait être qu'un partenariat médiatisé par une association ***villageoise d'exploitants agricoles.*** Ce type de partenariat a l'avantage de réduire ***le risque moral*** car il introduit un mécanisme d'auto-surveillance entre les membres de l'association villageoise. L'association

villageoise réduirait voire éliminerait les comportements « de passagers clandestins ». En effet l'AVE en se substituant aux exploitants individuels serait la seule habilitée à négocier avec les distributeurs d'intrants et/ou les transporteurs. En outre, l'AVE négocierait aussi avec une institution de micro-financement et apporterait à celle-ci ***la caution solidaire de la communauté.*** L'AVE pourrait adhérer à l'institution de micro-finance comme personne morale et de ce fait devrait négocier avec l'IMF[32] l'obtention d'un crédit d'intrants. Au préalable, l'AVE devrait sélectionner des distributeurs à même de fournir en intrants l'association. Dans le cadre de ce dispositif, l'AVE jouerait une double médiation : la médiation auprès des exploitants agricoles (les micro-entrepreneurs agricoles) qui par la même occasion renforceraient leur pouvoir de négociation tant auprès des distributeurs qu'auprès de l'institution de micro-financement.

4.2. *Avantage en terme de commercialisation : l'Association Villageoise d'Exploitants agricoles, une coopérative de commercialisation*

In fine, l'AVE pourrait s'ériger en « ***coopérative de commercialisation*** ». En terme de commercialisation, l'AVE recueillera la totalité de la production des micro-entrepreneurs qu'elle pourrait mieux vendre que chaque producteur pris isolement. Cette stratégie conférerait un avantage en terme de commercialisation aux micro-entrepreneurs agricoles. En somme, la contrainte de coût de transport pour les exploitants serait mieux maîtrisée. En effet, l'AVE négocierait mieux les conditions de transports des produits jusqu'aux différents lieux de commercialisation choisis par les paysans entrepreneurs. Sur le plan de la stratégie commerciale, l'AVE saurait mieux que les exploitants individuels, négocier les prix.

In fine, ce partenariat médiatisé contribuerait à renforcer d'autres formes de partenariats informels telles que l'accès à l'information sur le type d'intrants adaptés à la nature du sol, au conseil sur la spécificité d'intrants de fournissent déjà certains distributeurs, etc.

Bibliographie

ANDRIAMIHAJA RNA Noro. (1999). Dynamique de la population, aménagement de l'espace et gestion des ressources : le cas des communes d'Andranomiditra et de Mahasoabe, *Mémoire de Spécialité*, DEA Économie à l'Université d'Antananarivo.

BANQUE MONDIALE (1999). *Le savoir au service du développement*, Paris, Éditions ESKA.

BARDHAN P.K. and SINGH N. (1987). « On moral hazard and cost sharing under sharecropping », *American Journal of Agricultural Economics*, 69.

BAVERMAN A. et STIGLITZ J. (1986). « Cost-sharing arrangements under sharecropping : moral hazard, incitative flexibility, and risk », *American Journal of Agricultural Economics*, 68.

CHOMEL A. (1997). « L'économie sociale au Sud. La coopétaion d'épargne et de crédit en Afrique Sub-Saharienne : l'expérience de Kafo Jiginew au Mali Sud », *XIIIe Colloque de l'Association pour le Développement de la documentation sur l'économie Sociale*, Paris, le 18 novembre.

CHUNRONG A.I., ARCAND J.L. et ETHIER F. (1997). « De l'efficacité allocative des contrats agricoles : Cheung avait-il raison » ?, *Revue d'économie du développement*, juin, n° 2.

HÉNAULT G. (1987). *Marketing et développement du Tiers-Monde : quelques applications au secteur agro-alimentaire africain*, Paris, Economica.

LEBOSSÉ J. (1998). Micro-finance et développement local, OCDE, Paris.

LAROUSSI-LIBEAULT L., ANDRIAMIHAJA RNA RANDRIAMBOAVONJY, COUSIN G. (1999). *Rapport d'enquête projet* « Stratégie de distribution d'intrants, amélioration des circuits de commercialisation des produits agricoles et le développement de la micro-entreprise. », décembre.

32. Institution de Micro-finance.

MAYOUKOU C. (1995). « Confiance, proximité et nouvelles formes de partenariat Nord-Sud : le cas des partenariats ONG-PME en Afrique Subsaharienne, *Gestion 2000*, juillet-août.

MAYOUKOU C. (1999). « Coopération financière et coordination temporelle de l'intermédiation : application aux formes émergentes de coopération entre ONG, microfinances et banques en Afrique Subsaharienne », in Nguyen V. C.H., Ponson B. et Hirch G. (éd.) *Partenariats d'entreprises et mondialisation*, Karthala Aupelf-Uref, Paris, p.173-189.

OCDE (1999). *Women entrepreneurs in small and medium enterprises*, Paris.

OCDE (1998). *Stimuler l'esprit d'entreprise*, Paris.

PONSON B. et SCHAAN J.L. (1993). *L'esprit d'entreprise aspects managériaux dans le monde francophone* (éd) ; John Libbey AUPELF-UREF, Paris.

RAZAKABOANA F. (1997). « Le système privatisé de distribution des intrants sur les hauts plateaux malgaches : cas de la région du Vakinankaratra », *document de travail*, CIRAD, Juillet.

ANNEXE 1 : Questionnaire exploitants agricoles

NUMÉRO :
NOM :

1. Depuis quand êtes-vous installé à Antarambiby ?
   avant 1972
   après 1972

2. Appartenez-vous à un groupement ?
   oui
   non

3. Si non, pourquoi ?

4. Êtes-vous propriétaire de vos parcelles ?
   oui
   non

5. Si non, à qui appartiennent-elles
   à la coopérative
   à l'État
   à votre famille
   à un propriétaire

6. Quelle est la surface de votre exploitation ?
   0 à 0,5 ha
   0,5 à 1 ha
   1 à 2 ha
   Plus de 2 ha

7. Quel type de cultures faites-vous ?
   riz irrigué
   riz pluvial
   café arabica
   maraîchage contre-saison
   manioc-patate douce
   autres

8. utilisez-vous des intrants agricoles
   oui
   non

8.1. Si oui, quel type d'intrants ?
   engrais
   produits phytosanitaires
   autres précisez

8.2. Quand avez-vous utilisé des engrais la 1ère fois :

8.3. Quand avez-vous utilisé des phyto la 1ère fois :

8.4. Quand avez-vous utilié..... la 1ère fois :

8.5. Si non, avez-vous déjà utilisé des engrais ?
   oui
   jamais
   si oui, jusqu'à quelle date :

8.6. Si non, avez-vous déjà utilisé des phyto ?
oui
jamais
si oui, jusqu'à quelle date :

9. Pourquoi n'avez-vous jamais utilisé d'engrais ?
parce que je ne connais pas
parce que je n'en trouve pas
parce qu'ils ne conviennent pas aux sols et cultures
autres raisons précisez

10. Pourquoi n'avez vous jamais utilisé de phyto
parce que je ne connais pas
parce que je n'en trouve pas
parce qu'ils ne conviennent pas aux sols et cultures
autres raisons précisez

11. Quels sont vos modes d'achat des intrants ?
au comptant
par troc de la récolte sur pied
à crédit auprès des distributeurs d'intrants
à crédit par la banque de développement

12. Quels sont les prix des intrants ?

	A	B	C
2	PRIX	ENGRAIS	PHYTOSANITAIRE
3	500		
4	1 000		
5	15 000		
6	2 000		
7	3 000		

ANNEXE 2 : Questionnaire des distributeurs

I. Nom de l'entreprise :

II. Nature juridique :

III. Date de création :

IV. Type de distribution :
agence
succursale
représentation
franchisé
enseigne
revendeur indépendant
épicerie
autres précisez

V. À qui achetez-vous les intrants ?
importateur
usine
grossiste

VI. Quelles sont les modes d'achat ?
lettre de crédit à x jours
par crédit
en consignation

VII. À qui vendez-vous les intrants ?
aux grossistes
aux détaillants
aux groupements
aux exploitants agricoles

VIII. Quels types 'intrants vendez-vous ?
engrais
produits phytosanitaires
petit matériel agricole
semences
autres précisez

IX. Quelles modalités de vente pratiquez-vous ?
au comptant
par troc avant la récolte
crédit à faible taux
crédit à taux élevé

X. Qui peut bénéficier d'une vente à crédit ?
entreprises-grossistes
exploitants
détaillants
groupements

XI. À quel type de cultures accordez-vous le crédit ?
riz irrigué
cultures vivrières
maraîchage
café
autres précisez

XII. Quelles sont vos modes de distribution ?
vente en magasin
vente aux marchés hebdomadaires
ventes par étales aux marchés
livraison chez le client
autres précisez

XIII. Comment avez-vous financé la création de votre entreprise ?
aide familiale
par succession
par ressources propres (épargne)
par emprunt bancaire
par emprunt à la micro-finance
par emprunt informel

XIV. Quel métier exercez-vous auparavant ?
déjà du métier
fonctionnaire
salarié
jeune diplôme
autres précisez

XV. Rendez-vous des conseils à vos clients
analyse de sol
formules d'engrais
marques de produits phytosanitaires
variétés de semences
techniques culturales dose et date de semis d'engrais
contre l'intoxication,....

Abréviations

AFAFI : Andry'ny Fambolena sy Flompiana (Centre d'approvisionnement privé en intrants agricoles)
AGERAS : Appui à la gestion régionale et à l'approche spatiale
ANAE : Association Nationale d'Actions Environnementales
PACT : Private Agency For Collaborating Together
PRO.CHI.MAD : Produits chimiques de Madagascar
TIAVO : Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola (Système d'Épargne Solidaire)

Deuxième Chapitre

L'efficacité des services non financiers d'appui aux petites et moyennes entreprises et aux micro-entreprises : cas du Congo-Brazzaville

Mwaziby Olingoba
Université Marien Ngouabi, Brazzaville, Congo

II. TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. Méthodologie 47
- **1.1.** La recherche documentaire 47
- **1.2.** L'enquête de terrain 47

2. Résultats de l'étude 48
- **2.1.** Les acteurs et leurs logiques 48
  - Nature des acteurs 48
  - Logiques des acteurs 48
- **2.2.** Les principales catégories de services non financiers offerts 50
  - L'aide à la commercialisation 51
  - L'offre des services de consultance : nature des services et formes de leur offre 51
  - L'offre de formation 53
  - L'offre d'informations 54
  - Le suivi du développement 55
- **2.3.** Les stratégies et les moyens d'action des acteurs 55
  - Les stratégies 56
  - Les moyens mis en œuvre 57
  - Les ressources humaines 57
  - Les ressources matérielles 57
  - Les ressources financières 58

3. Conclusions, portée et limites de l'étude 61
- **3.1.** Principales conclusions de l'étude 61
  - Limites de l'offre des services non financiers 64
  - Limites des pratiques de formation des organismes enquêtés 65
- **3.2.** Limites et perspectives de l'étude 66
  - Les limites de l'étude 66
  - Intérêt et perspectives de l'étude 67
- **3.3.** Élements pour l'organisation d'un dispositif performant d'appui au developpement de l'entrepreneuriat 67
  - Les limites du dispositif actuel 67
  - Le dispositif proposé 68

4. Conclusion générale 70

Bibliographie 71

Introduction

Les stratégies de développement mises en œuvre dans les pays en voie de développement au cours des décennies 60 et 70 ont été bâties essentiellement sur la promotion des grandes unités de production résultant soit des investissements directs étrangers privés, soit des investissements publics « nationaux ».

Ces grandes unités industrielles étaient perçues à la fois comme la clé d'une croissance rapide de la production et de l'emploi, et comme « outil de modernisation de l'économie ». Cette stratégie, fortement centrée sur l'intervention massive de l'État-nation a connu diverses

fortunes ici et là, et dans l'ensemble « les pays du tiers-monde ont connu dans les années 1970 de fortes fluctuations et une grande instabilité » (H.B. Hammouda, 1997). Elle a conduit au cours de la même période à la marginalisation d'une multitude de petites activités de production à caractère artisanal, ou les activités de micro-commerce et de services exercées par une très grande frange des populations non insérées dans le salariat.

Vers la fin des années 70, le modèle des grandes unités a commencé à montrer des signes d'essoufflement : le taux de croissance du PIB s'est fortement ralenti, notamment dans les pays africains au Sud du Sahara. L'accélération du chômage, la persistance des déficits (des finances publiques et des balances des paiements) et l'éclatement de la crise de l'endettement au milieu des années 80, ont contribué à la remise en cause du modèle. C'est dans ce contexte que, sur fond théorique néo-libéral, la mise en œuvre des politiques d'ajustement structurel a conduit à reconsidérer et à prendre en compte les formes particulières de production des biens et services qui se développaient jusque là en « marge » de l'économie officielle.

Désormais regroupées sous les vocables de « Petites et Moyennes Entreprises (PME) », « Micro-Entreprises (MIE) » et, plus globalement sous la notion de « secteur informel », ces activités furent intégrées dans les politiques de sortie de crise préconisées par les organismes bilatéraux ou multilatéraux d'aide au développement comme facteurs de croissance au début des années 80.

Un spécialiste des problèmes du développement a pu écrire à ce propos que le secteur informel « considéré jusqu'alors comme quantité négligeable, se retrouve du jour au lendemain projeté au centre des problèmes d'emploi et de développement : il avait joué un rôle considérable d'amortisseur de l'exode rural ; on veut maintenant le considérer comme un creuset où se forgeraient de petits entrepreneurs nationaux capables d'édifier une industrie à la mesure du pays ». (J. Charmes, 1981).

Ainsi, dans la plupart des pays en voie de développement furent élaborées et mises en œuvre des politiques de promotion des PME et des MIE impliquant la création des organismes (publics ou privés) d'appui pendant les années 80.

Au Congo-Brazzaville la création de ces organismes remonte au milieu des années 80, en ce qui concerne les pouvoirs publics Le mouvement de démocratisation politique et de libéralisation économique déclenché depuis le début des années 90, s'est traduit par un foisonnement d'initiatives visant l'éclosion de « l'esprit d'entreprise ». Beaucoup d'organismes privés sont nés depuis lors sous forme d'organisations non gouvernementales (ONG), et mènent des activités de promotion de l'entrepreneuriat ou, tout au moins, de soutien à l'auto-emploi ou au développement des activités génératrices de revenus

À notre connaissance, aucune étude n 'a été menée jusque là au Congo pour décrire et apprécier les activités de ces organismes, ni pour évaluer la politique des pouvoirs publics en matière de promotion de l'entrepreneuriat en général.

La présente étude paraît donc « pionnière » et, à ce titre et en raison des conditions particulières de sa réalisation, ses objectifs initiaux ont été revus et réduits aux objectifs plus modestes suivants :

1. Identifier et caractériser les différents organismes offrant des services non financiers d'appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) et aux Micro-Entreprises (MIE).

2. Identifier les différents services non financiers d'appui aux PME et aux MIE offerts par ces organismes.

3. Caractériser, analyser et évaluer les modalités, les mécanismes et les moyens par lesquels ces organismes réalisent leurs politiques d'appui.

4. Formuler, éventuellement des propositions visant :

- la mise en place d'un dispositif national performant d'appui à la création et au développement des PME et des MIE ;
- l'amélioration des prestations et la diversification des services des organismes existants.

Les résultats de l'étude sont présentés en trois parties. La première est consacrée à la méthodologie ; dans la deuxième, sont présentés et analysés les résultats de l'étude ; la troisième partie quant à elle, présente les conclusions de l'étude et des suggestions relatives à

la structuration et à la coordination de l'offre des services non financiers d'appui aux PME et aux MIE et, d'une façon générale, à la promotion de l'entrepreneuriat au Congo.

1. Méthodologie

La méthodologie adoptée au cours de cette étude vise à développer une compréhension globale des activités des organismes d'appui (qui fait quoi ?) et une compréhension analytique de leurs activités (comment ils le font, avec quelle stratégie et quels moyens ?).

L'impact des activités des organismes enquêtés n'a été étudié que partiellement à partir des entretiens avec leurs dirigeants ; l'enquête prévue auprès des bénéficiaires n'ayant pu être réalisée faute de bases de données fiables[1].

Deux démarches ont été adoptées pour mener l'étude : la recherche documentaire et l'enquête de terrain.

1.1. *La recherche documentaire*

La recherche documentaire nous a permis d'une part de faire le point de la littérature disponible sur la question et, d'autre part de consulter les bases de données des organismes ministériels ou internationaux, notamment le Bureau de la représentation au Congo du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), pour identifier les organismes d'appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) et aux Micro-Entreprises (MIE).

La recherche documentaire au niveau des organismes ministériels et des organismes d'appui aux PME et aux MIE (exploitation des études réalisées ou des rapports d'activités) n'a pas donné tous les résultats escomptés en raison de la destruction de leurs bases de données

L'étude de la littérature relative au thème révèle qu'aucune recherche n'a été réalisée jusque là au Congo sur ce thème. De nombreuses études réalisées et ayant un rapport avec l'entrepreneuriat, dans le cadre du « réseau entrepreneuriat » de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF) sont centrées sur la micro-finance, le financement et le fonctionnement des micro-entreprises ou des institutions de micro-finance (Hénault, G., et M'Rabet, R, 1991 ainsi que Ponson, B., et Schaan, J.L., 1993).

L'analyse des résultats de l'enquête s'est donc basée essentiellement sur les approches théoriques d'ordre général et les résultats des études réalisées ailleurs.

1.2. *L'enquête de terrain*

La recherche documentaire a été complétée par une enquête auprès des organismes d'appui. Les organismes enquêtés ont été identifiés à partir d'une pré-enquête et des bases de données du Ministère de l'Intérieur, du Centre National de la Statistique et des Études Économiques (CNSEE), et du Bureau du PNUD au Congo. Les organismes enquêtés ont été retenus sur la base des critères suivants :

- Être un organisme constitué officiellement, disposant de statuts enregistrés auprès des organismes publics ou consulaires compétents.
- Avoir un siège ou une domiciliation officiellement reconnus et repérables ;
- Ne pas être un organisme constitué essentiellement pour le soutien financier ;
- Avoir au moins une année d'activités de soutien au moment de l'enquête.

Sur la base de ces critères, sept (7) organismes ont été retenus pour l'enquête (Il s'agit de l'Agence pour le Développement des PME (ADPME), de l'Agence Nationale de l'Artisanat (ANA.), de l'Institut de Développement AGRICONGO, du Centre des Formalités des

1. A cause des guerres civiles qui ont eu lieu au Congo entre 1997 et 1999, les organismes ministériels ainsi que les principaux organismes d'appui ont perdu leurs documentations et leurs bases de données relatives aux activités d'appui aux PME et aux MIE. Par ailleurs, la plupart des promoteurs des PME et des Micro - Entreprises, suivis par ces organismes, ont cessé leurs activités à cause de ces guerres.

Entreprises (CFE), de l'Espace Créateurs, du Forum des Jeunes Entreprises (FJE) et du « Cabinet COPRAVET-Conseil ».) mais celle-ci n'a pu se faire qu'auprès de quatre (4) organismes qui ont répondu favorablement aux enquêteurs (ADPME, ANA., CFE. et FJE.). Le nombre des organismes retenus peut paraître relativement faible. Il reflète cependant la réalité du marché de l'offre de services d'appui aux PME et MIE au Congo, si on laisse de côté les institutions de micro-finance. Il existe certes au Congo plusieurs Organisations Non Gouvernementales (ONG) menant des activités apparemment en rapport avec les PME et les MIE ; mais si on analyse de plus près leurs activités, celles-ci poursuivent des objectifs multiples, parmi lesquels ceux relatifs au développement de l'entrepreneuriat sont secondaires, pour ne pas dire marginaux ; leurs activités sont plutôt centrées sur la résolution des problèmes de pauvreté des populations cibles.

Nous pensons donc que les informations recueillies auprès des organismes enquêtés reflètent réellement la situation du marché de l'offre des services non financiers d'appui aux PME et aux MIE au moment de l'enquête (qui a eu lieu de décembre 1999 à mars 2000).

2. Résultats de l'étude

L'offre de services non financiers d'appui aux PME et aux MIE au Congo, résulte des activités de quelques acteurs d'envergure inégale et de statut juridique différent, mais reste dominée par les organismes relevant des pouvoirs publics. Ces organismes semblent avoir été crées pour des logiques non directement reliées à la promotion de l'entrepreneuriat (2.1.). L'éventail des services offerts, bien que relativement limité, prend néanmoins en compte une proportion relativement importante des besoins des chefs d'entreprises ou des porteurs de projets (2.2.) ; mais les stratégies et les moyens d'action des organismes enquêtés paraissent inadéquats (2.3.).

2.1. *Les acteurs et leurs logiques*

NATURE DES ACTEURS

La pré-enquête réalisée dans le cadre de cette étude a permis d'identifier sept (7) organismes menant des activités d'envergure nationale (ADPME, ANA., CFE, AGRICONGO) ou locale (FJE, ESPACE-CRÉATEURS, COPRAVET-CONSEIL). Parmi ces organismes, trois (3) ont un statut d'organisme public (l'ADPME, l'ANA, et le CFE), un (1) a un statut mixte (AGRICONGO) et trois (3) sont des organisations non gouvernementales (FJE, ESPACE CRÉATEURS, COPRAVET-CONSEIL). Tous les organismes ont leur siège à Brazzaville.

On constate qu'il n'y a aucune organisation consulaire (Chambre de Commerce) offrant des services non financiers d'appui aux PME (au moins jusqu'au moment de la fin de l'enquête).

Comme le montre le tableau I ci-dessous, tous les organismes publics enquêtés ont des domaines d'intervention spécialisés : l'artisanat pour l'ANA et les PME pour l'ADPME. Compte-tenu de la définition de l'artisanat et de la PME au Congo[2], il apparaît que le segment des Micro-Entreprises (MIE) n'est pas couvert par les organismes publics.

LOGIQUES DES ACTEURS

L'étude révèle qu'il n'y a pas d'organisme d'appui dont l'objectif explicite direct est la création d'entreprise en tant que telle. De plus et dans l'ensemble, les PME, les artisans et les MIE ne sont appuyés qu'à l'occasion de la poursuite de divers objectifs économiques et sociaux poursuivis par les pouvoirs publics ou les organisations non gouvernementales. En d'autres termes, c'est au travers de la réalisation des objectifs globaux de développement ou

2. L'artisanat est défini en rapport avec le métier et le nombre de salariés (moins de cinq (5) salariés), alors que les PME regroupent les entreprises employant entre 5 et 99 salariés.

Tableau 1. Caractéristiques générales des organismes d'appui aux PME et aux MIE enquêtés

Organismes	Statut Juridique	Forme Juridique	Date de création	Objet Social	Principales Cibles
ADPME	Public	Service public administratif	1986	• Promotion PME • Étude de projets • Appui technologique • Formation des managers et Assistance-Conseil	• Entrepreneurs en activité Promoteurs • Jeunes diplômés sans emploi • Femmes
ANA	Public	Service public administratif	1986	Assistance et encadrement des artisans	• Artisans en activité
CFE	Public	Service public administratif	1995	Guichet unique pour la déclaration et l'enregistrement des Sociétés • Information • Conseil	• Entrepreneurs en activité ou porteurs de projet • Jeunes diplômés sans emploi • Travailleurs licenciés • Femmes
FJE	Privé	Organisation Non Gouvernementale	1989	Appui aux initiatives économiques et sociales	Entrepreneurs en activité • Promoteurs • Jeunes diplômés sans emploi • Femmes

Source : Données de l'enquête

spécifiques à certaines populations à risques que les promoteurs et/ou porteurs de projets d'entreprise (ou d'activités) sont aidés.

Parmi ces objectifs globaux ou spécifiques poursuivis par les organismes enquêtés et qui sont ressortis des entretiens que nous avons eu avec leurs dirigeants, on peut retenir :

- la promotion du « patronat national » comme réponse à la domination du capital étranger ou volonté de contrôle des ressources nationales : c'est la motivation première de la création, au cours des années 80, des organismes publics que sont l'ADPME et l'ANA. En effet, au départ, leur fonction principale était l'étude pour avis technique des projets d'investissements (extension/diversification d'activités ou nouvelles activités) soumis à la Commission nationale des investissements, pour solliciter le bénéfice de certains avantages spécifiques du Code des investissements, du label PME ou la garantie des financements bancaires par le Fonds de Garantie des PME.
- l'élimination des obstacles législatifs et réglementaires, des lourdeurs administratives à l'exercice des activités commerciales (constitution et déclaration des sociétés) dénoncées par les organismes internationaux de financement du développement dans le cadre des Programmes d'ajustement structurel.

La création du Centre des Formalités des Entreprises (CFE) s'inscrit dans ce contexte et c'est en constatant l'insuffisance de l'offre des services non financiers d'appui aux PME et aux MIE que le CFE a élargi ses activités au domaine de l'appui à la création d'entreprise.

- la lutte contre la pauvreté, le chômage et les autres effets pervers des programmes d'ajustement structurels, constitue la logique économique de la plupart des organismes non gouvernementaux créés au Congo à partir de la seconde moitié de la décennie 80. C'est donc par ricochet que ces organismes apportent leur appui aux Micro-Entreprises ou, plus précisément, aux porteurs de projets d'auto-emploi ou de création d'activités génératrices de revenus.

Le Forum des Jeunes Entreprises (FJE) a été créé à la fin des années 80 dans cette logique ; bien qu'actuellement ses activités de formation à l'entrepreneuriat aient pris assez d'importance dans son programme global d'activités.

Ainsi donc, la pratique actuelle des organismes enquêtés n'est qu'une greffe imposée par les circonstances : le développement de l'entrepreneuriat, perçu comme phénomène vital « par sa contribution à la régénération et au développement économique » (Fayolle, 2000) des Sociétés en crise, n'est pas explicitement un objectif direct des organismes actuels d'appui aux PME et aux MIE. Cela se reflète aussi bien dans l'éventail des services offerts qu'au niveau des stratégies et des moyens mis en œuvre.

2.2. *Les principales catégories de services non financiers offerts*

L'étude révèle que les services non financiers offerts aux dirigeants des PME, des MIE et aux porteurs de projets d'entreprise au Congo relèvent des principaux domaines suivants :
- l'aide à la commercialisation ;
- les services de consultance ;
- la formation ;
- l'accès à l'information ;
- le suivi du développement.

Tableau 2. Principales catégories des services non financiers offerts par les organismes enquêtés

Domaines d'appui Organismes	Formation	Accès à l'information	Aide à la commercialisatin	Services de consultance	Suivi du développement
ADPME	•	•	•	•	•
ANA	•	•	•	•	
CFE		•	•	•	
FJE	•		•	•	•

Source : Données de l'enquête

Le tableau 2 ci-dessus montre que les organismes enquêtés n'interviennent pas tous dans tous les domaines recensés : ils sont tous présents en matière d'aide à la commercialisation et des services de consultance, mais moins présents dans les domaines de la formation, de l'information et du suivi du développement. Au moment de l'enquête, le CFE n'intervenait pas dans les domaines de la Formation[3] et du suivi du développement ; le FJE n'intervenait pas dans le domaine de l'accès à l'information, alors que l'ANA ne pratiquait pas le suivi du développement.

Dans chaque domaine, l'éventail des services offerts est plus ou moins large en fonction de l'organisme et de la nature du domaine.

3. Le CFE comptait créer un service « Formation » des porteurs de projet en 2000.

L'AIDE À LA COMMERCIALISATION

Dans le domaine de la commercialisation, les principaux services offerts, les formes d'offres et les organismes offreurs par type de service se présentent comme suit :

a) Principaux services offerts

Il apparaît sur le tableau 3 ci-dessous que sur 5 types de services recensés, un seul organisme les offre tous, alors que les autres n'offrent que 2 à 3 services. La recherche des sources d'approvisionnement et des débouchés sont des services offerts par la plupart des organismes enquêtés.

Tableau 3. Principaux services offerts dans le domaine de l'aide à la commercialisation

Services offerts Organismes	Recherche des Sources d'approvisionnement	Recherche des Débouchés	Organisation des Circuits de distribution/ commercialisation	Choix des emballages	Recherche des Partenaires Étrangers
ADPME	•	•		•	
ANA	•	•			
CFE	•	•	•	•	•
FJE	•		•		

Source : Données de l'enquête

b) Formes d'offres de services

En fonction de la nature du service offert, l'appui prend les principales formes suivantes :

- Aide à la recherche des sources d'approvisionnement : l'organisme d'appui a pour rôle :
  - de mettre le bénéficiaire en contact avec le fournisseur ;
  - de fournir au bénéficiaire des informations sur les fournisseurs, les prix et les conditions d'achat ;
  - d'assister techniquement le bénéficiaire lors de la négociation des contrats d'achat ;.
- Aide à la recherche des débouchés les différentes formes d'appui sont :
  - assistance technique à l'étude de marché : un seul organisme apporte cet appui : c'est le FJE ;
  - mise à la disposition du bénéficiaire des informations relatives aux marchés accessibles et à leurs conditions d'accès : deux organismes apportent cet appui : l'ADPME et le CFE ;
  - financement des études de marché : un seul organisme apporte cet appui : le FJE.
- Aide à l'organisation des circuits de distribution/commercialisation :

deux des organismes enquêtés (le CFE et le FJE) offrent ce service, mais un seul (le FJE) a précisé la forme d'appui qui consiste en l'affectation auprès du bénéficiaire, et pour une durée déterminée, d'un spécialiste appartenant à l'organisme ou recruté par l'organisme pour la circonstance.

- Aide au choix des emballages : deux organismes enquêtés (le CFE et l'ADPME) offrent cet appui sous les principales formes suivantes :
  - diffusion des informations sur les caractéristiques techniques des emballages de certains produits et les sources d'approvisionnement ;
  - information sur les avantages fiscaux de certains types d'emballage ;
  - mise à la disposition du promoteur d'un spécialiste des emballages (service ponctuel).

L'OFFRE DES SERVICES DE CONSULTANCE : NATURE DES SERVICES ET FORMES DE LEUR OFFRE

La consultance consiste en la réalisation d'études très spécialisées (économiques, financières, industrielles, montage juridique) ou en la mise en place des systèmes ou structures spécialisés de gestion ou d'exploitation des organisations. Ces travaux nécessitent une expertise de haut niveau et leurs coûts sont généralement élevés et donc relativement hors de

portée des capacités financières des dirigeants des PME, MIE et des porteurs de projets[4] de PME ou de MIE. Aussi, pour alléger ces coûts, certains organismes d'appui interviennent directement en offrant des services de consultance à leurs clients.

Les principaux domaines et formes d'intervention des organismes enquêtés sont les suivants :

a) Domaines d'intervention

Le tableau 4 ci-dessous fait apparaître cinq principaux domaines d'intervention en matière de consultance : la comptabilité, la gestion finançière, la gestion commerciale et le marketing, les études techniques et le choix des technologies, les services juridiques. Tous les organismes enquêtés interviennent dans le domaine de la gestion commerciale et du marketing. Deux organismes (l'ADPME et le FJE) interviennent en comptabilité et en gestion financière ; les services de consultance en matière d'études techniques et des choix des technologies sont offerts par deux organismes : le CFE et le FJE. Un seul organisme (l'ANA) apporte un appui dans le domaine juridique (rédaction des statuts et des règlements intérieurs des Associations professionnelles des artisans).

Les organismes qui offrent le plus de services sont l'ADPME et le FJE.

Tableau 4. Principaux services de consultance offerts par les organismes enquêtés

Services de consultance Organismes enquêtés	Comptabilité	Gestion financière	Gestion commerciale et marketing	Études techniques et choix des technologies	Services juridiques
ADPME	•	•	•		
ANA					•
CFE			•	•	
FJE	•	•	•	•	

Source : Données de l'enquête

b) Formes d'offre de services de consultance

En fonction du domaine d'intervention, les travaux de consultance réalisés par les organismes d'appui prennent les formes suivantes :

- Dans le domaine de la comptabilité, l'appui consiste en la réalisation des travaux suivants :
  - mise en place des procédures comptables et financières ;
  - mise en place des systèmes comptables ;
  - établissement des documents comptables de synthèse (comptes de résultats, bilan).
- Dans le domaine de la gestion financière, les deux organismes qui apportent cet appui réalisent les travaux suivants :
  - l'établissement des budgets de trésorerie ;
  - l'établissement des tableaux et plans de financement ;
  - la réalisation du diagnostic financier.
- Dans le domaine de la gestion commerciale et du marketing, les organismes d'appui élaborent :
  - les systèmes de gestion des approvisionnements et des stocks ;
  - la politique de gestion de la clientèle ;
  - la politique marketing.
- Dans le domaine des études techniques et des choix technologiques, les organismes d'appui interviennent dans :

4. Lorsque les porteurs de projets consultent des experts qui n'ont pas pour objet social l'appui aux PME et aux MIE, ils sont facturés.

- l'établissement des dossiers d'appel d'offres pour la fourniture d'équipements techniques ;
- le montage des équipements.

L'OFFRE DE FORMATION

La formation constitue la deuxième catégorie (avec l'information) des services non financiers offerts par les organismes d'appui aux PME et MIE : 75 % des organismes enquêtés offrent une formation à leurs clients. Cette formation couvre trois domaines principaux avec des filières inégalement réparties.

Parmi les organismes qui offrent des services de formation, deux sont des services publics (ADPME, ANA) et le troisième est un organisme privé (FJE).

a) Domaines de formation

On peut regrouper dans trois principaux domaines les services de formation offerts par les organismes : gestion, études et analyse des projets, formation technique.

Tableau 5. Principaux domaines de formation couverts par les organismes enquêtés

Domaines de formation Organismes enquêtés	Gestion	Formation technique	Étude et analyse des projets
ADPME	•	•	•
ANA		•	
CFE			
FJE	•	•	•

Il ressort du tableau 5 ci-dessus que 2/3 des organismes offrent une formation à leurs clients. L'ADPME et le FJE couvrent tous les domaines, alors que l'ANA n'offre que la formation technique. Au moment de l'enquête, le CFE n'avait pas de service de formation.

b) Filières de formation dans chaque domaine

Le tableau 6 ci-dessous fait ressortir les faits suivants :

- Dans le domaine de la gestion, ce sont l'ADPME et le FJE qui offrent une formation en :
  - comptabilité ;
  - gestion financière ;
  - gestion commerciale/marketing.
- La formation technique, offerte par l'ADPME, l'ANA et le FJE, couvre les filières suivantes :
  - froid industriel et ménager (ADPME) ;
  - couture (ANA) ;
  - électricité générale (ADPME, ANA) ;
  - technologie alimentaire (FJE) ;
  - menuiserie (bois et/ou métallique) :ADPME, ANA ;
- La formation en matière d'étude et d'analyse de projets est offerte par l'ADPME et le FJE. Cette formation porte sur :
  - l'étude économique et financière des projets ;
  - l'identification des opportunités ;
  - le montage des dossiers de financement.

Dans les domaines de la gestion et des études et analyse des projets, la formation est faite sous forme de séminaire avec des cours théoriques, mais sans supports pédagogiques. La formation technique se fait, en fonction du domaine, soit sous forme de séminaire avec des cours théoriques et des travaux pratiques, soit sur le tas (notamment en menuiserie et en couture) : les apprenants sont placés dans des ateliers sous la responsabilité des maîtres-artisans.

Tableau 6. Principaux services de formation offerts par les organismes enquêtés

	Comptabilité	Gestion financière	Gestion commerciale et marketing	Couture	Froid industriel et ménager	Menuiserie	Électricité générale	Technologie alimentaire	Étude économique et financière des projets	Identification des opportunités	Montage des dossiers de financement
ADPME	•	•	•		•		•		•	•	•
ANA				•		•					
CFE											
FJE	•	•				•		•	•		•

Source : Données de l'enquête

L'OFFRE D'INFORMATIONS

Trois des organismes enquêtés offrent des services d'information à leurs clients dans les principaux domaines indiqués dans le tableau 7 ci-dessous :

Tableau 7. Principaux services d'information offerts par les organismes enquêtés

Services offerts Organismes enquêtés	Informations commerciales	Informations juridiques	Informations économiques	Informations financières	Informations Technologiques
ADPME					
ANA					
CFE		•			
FJE					

Source : Données de l'enquête

La plupart des organismes n'ont pas révélé le contenu des informations mises à la disposition des clients en ce qui concerne les domaines technologique et commercial. Les informations économiques portent sur les opportunités d'investissement et les rentabilités sectorielles alors[5] que les informations financières portent sur les possibilités et les conditions de financement bancaire. Les informations juridiques sont essentiellement offertes par le CFE, notamment en ce qui concerne le droit des affaires édicté par l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Les informations sont livrées aux dirigeants des PME et MIE et aux porteurs de projets lors des séminaires de formation ou à partir des prospectus.

5. Nous sommes sceptiques à l'égard de la capacité des organismes sur lesquelles nous avons enquêtés de disposer de telles informations au Congo compte tenu à la fois de leurs capacités actuelles d'étude, et de la rareté, pour ne pas dire de l'inexistence d'études sectorielles sur la rentabilité des capitaux au Congo.

LE SUIVI DU DÉVELOPPEMENT

Ce service est offert uniquement aux entreprises en création, les objectifs poursuivis étant les suivants :
- Évaluer l'impact de l'appui ;
- Diagnostiquer à temps les difficultés pour mieux y faire face.

Le suivi du développement sert aussi pour l'ANA et le FJE de condition d'octroi d'autres formes d'appui, notamment financier.

Bien que le suivi du développement constitue, en matière d'appui à la création d'entreprise, un des aspects importants de l'accompagnement après création (Larrera de Morel, 1997), l'enquête révèle qu'il n'est pratiqué que par deux organismes parmi les quatre enquêtés.

Les indicateurs d'appréciation du développement retenus par ces deux organismes sont :
- Tenu de la comptabilité ;
- Niveau et évolution du chiffre d'affaires ;
- Volume de production ;
- Taux de remboursement des crédits.

Les modalités de suivi sont généralement l'audit externe des activités et les séances de travail périodiques réunissant les organismes d'appui et les bénéficiaires (promoteurs).

2.3. *Les stratégies et les moyens d'action des acteurs*

Pour mettre en œuvre leurs actions d'appui, les organismes enquêtés disposent de peu de moyens, tant du point de vue humain que matériel et financier. En ce qui concerne les stratégies, nous nous sommes intéressés à la manière dont ils se font connaître au public, identifient les besoins de leurs cibles et exécutent leurs programmes de formation.

Le choix de l'étude particulière des programmes de formation nous est dicté par deux considérations : l'une de nature théorique, l'autre de nature pratique.

Sur le plan théorique, l'on sait que la problématique de la formation à l'entrepreneuriat se cherche encore, notamment en ce qui concerne le contenu de la formation (que faut-il enseigner pour développer les habilités réellement entrepreneuriales ?) et les méthodes pédagogiques (Comment enseigner ou, mieux, comment former des entrepreneurs ?). Sur ce dernier aspect et au-délà des problèmes techniques des systèmes pédagogiques, deux visions de la formation s'opposent : la vision classique de la division du travail dans l'entreprise (Taylor, Fayol,...) dont l'impact sur le système éducatif est la séparation entre la formation aux fonctions managériales (gestion administrative et financière) et la formation aux fonctions de développement technologique (ingéniorat) d'une part et, d'autre part une vision nouvelle qui cherche à intégrer les deux types de formation dans un domaine aussi particulier que celui de la fonction d'entrepreneur.

Afin de contribuer aux débats sur ces questions en y apportant des éléments de réponse plus réalistes, nous avons jugé utile d'étudier les pratiques des organismes spécialisés dans le but d'en tirer des leçons théoriques.

Sur le plan pratique l'étude particulière de la pratique de formation des organismes enquêtés répond au besoin d'éclairer les décisions des pouvoirs publics dans le domaine de la promotion de l'entrepreneuriat. En effet, à tort ou à raison, on admet aujourd'hui dans les pays en voie de développement que l'une des issues à la crise est le développement de « l'esprit d'entreprise » au sens de développement des entreprises privées, notamment des PME. Or « l'esprit d'entreprise » est un produit social, c'est-à-dire « qu'entreprendre n'est pas un phénomène inné, naturel et que l'esprit et la capacité d'entreprendre renvoient à des savoirs, des aptitudes et attitudes pouvant être enseignées, travaillées, renforcées et exploitées ». (N. Schieb-Bienfait, 2000, p. 126). Cela implique que dans toute politique de promotion de l'entrepreneuriat, la formation des créateurs d'entreprise aux fonctions d'entrepreneur est une composante stratégique. Aussi, analyser la pratique des organismes d'appui dans ce domaine nous semble être un moyen approprié pour apprécier la cohérence et l'efficacité des programmes d'appui de ces organismes.

Cela étant, l'étude révèle que les stratégies sont à l'image des moyens : très peu diversifiés et inadaptés dans certains domaines.

LES STRATÉGIES

a) Comment les organismes se font-ils connaître au public ?

Les moyens privilégiés par les organismes enquêtés pour se faire connaître auprès du public sont les médias : tous organisent des émissions radio-télévisées ; 25 % utilisent les journaux de la place ou les prospectus et autres supports publicitaires.

Très peu utilisé, le contact direct avec les cibles n'a lieu qu'à l'occasion des enquêtes (ponctuelles) organisées pour l'évaluation des besoins, si un financement extérieur (coopération bilatérale ou multilatérale) est disponible ou alors, à l'occasion des rencontres d'information sur les activités projetées (ce qui limite la population à atteindre aux initiés).

b) Comment les organismes enquêtés procèdent-ils pour identifier les besoins de leurs cibles ?

Tableau 8. Principales modalités d'identification des besoins des cibles

Modalités Organismes	Entretiens individuels avec ceux qui se rapprochent de l'organisme	Enquêtes d'identification et recensement des PME	Séminaires d'information et de sensibilisation	Échanges d'informations avec les organismes partenaires
ADPME	•	•	•	
ANA	•	•		
CFE	•			•
FJE	•	•		

Le tableau 8 fait apparaître que tous les organismes enquêtés privilégient l'entretien individuel comme moyen d'identification des besoins des entrepreneurs ou porteurs de projets ; 75 % (ADPME, ANA, FJE) profitent des enquêtes en plus de l'entretien individuel pour identifier les besoins de leurs cibles. L'ADPME utilise en plus les séminaires de sensibilisation qu'elle organise pour identifier les besoins des cibles, alors que le CFE utilise les rapports qu'il a avec d'autres organismes pour avoir des informations (exploitation des études réalisées ...).

c) Comment les organismes enquêtés procèdent-ils pour offrir des services à leurs « clients » ? Exemple de la formation

Les organismes qui offrent une formation aux porteurs de projets ou aux entrepreneurs établis (anciens ou nouveaux) soumis à des problèmes concrets et immédiats, adoptent essentiellement deux modalités pédagogiques : les séminaires et la formation sur le tas.

Pratiqués par deux organismes (ADPME, FJE), les séminaires sont organisés lorsque les domaines de formation exigent des enseignements théoriques avant toutes pratiques. La durée moyenne des séminaires est de trois (3) semaines.

La formation sur le tas est pratiquée par l'Agence Nationale de l'Artisanat (ANA). Les formateurs sont des Maîtres-Artisans qui intègrent les apprenants dans leurs ateliers jusqu'à ce qu'ils maîtrisent le métier. Dans le cas de recyclage ou de perfectionnement, l'ANA utilise les institutions de formation professionnelle relevant, soit des Associations professionnelles (Écoles de couture), soit du Ministère du Travail (École professionnelle de l'Office National de l'Emploi et de la Main d'Œuvre (ONEMO), ou encore du Ministère de l'Éducation Nationale (Collèges d'Enseignement Technique).

LES MOYENS MIS EN ŒUVRE

Les moyens d'action dont disposent les organismes enquêtés peuvent être regroupés en trois (3) catégories : les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.

LES RESSOURCES HUMAINES

Les organismes enquêtés disposent de deux types de ressources humaines : le personnel permanent et les « personnes ressources » auxquelles ils ont recours pour des activités très spécialisées telles que la formation, la consultance et, parfois, la sensibilisation à l'entrepreneuriat.

Les effectifs du personnel permanent varient entre 10 et 30 personnes d'après les données de l'enquête. D'une façon générale, ce sont les organismes publics qui ont les effectifs les plus importants.

Le tableau 9 ci-dessous, donne la répartition du personnel permanent par profil de formation pour l'année 1999 de l'ADPME, du FJE et de l'ANA.

Tableau 9. Répartition du personnel permanent par profil de formation de l'ADPME et du FJE en 1999

Organismes **Profil de formation**	**ADPME**	**ANA**	**FJE**
Économistes	10	n.d.(2)	02
Gestionnaires (finance-comptabilité)	05	05	02
Technologue industriel	03	02.	
Ingénieur agro-industriel		n.d.	01
Ingénieur agronome		n.d.	01
Mécanicien	02	n.d.	01
Juriste		n.d.	01
Autres employés	08	n.d.	03
Total	28		11

Source : Données de l'enquête
(1) Le CFE n'a pas fourni les statistiques de son personnel permanent, alors que l'ANA n'a déclaré que les effectifs des personnes spécialisées.
(2) n.d. : non disponible.

L'ensemble des organismes d'appui enquêtés ne dispose pas d'une classification du personnel qui tient compte de leurs activités de soutien à la création et au développement des PME et MIE. Les profils de formation qui apparaissent sur le tableau 9 sont ceux de la formation initiale ; les organismes ne forment pas leur personnel pour l'adapter aux besoins de leurs activités. C'est ce qui se traduit par la place relativement importante du personnel administratif (autres employés) dans les effectifs totaux : 28,57 % pour l'ADPME et 27,28 % pour le FJE. Les économistes et les gestionnaires sont dominants dans les effectifs totaux en 1999 (53,55 % pour l'ADPME et 36,36 % pour le FJE), mais ce n'est pas un personnel qui a reçu une professionnalisation dans le métier de conseil en création d'entreprise.

LES RESSOURCES MATÉRIELLES

Le moment auquel cette étude a été réalisée biaise l'appréciation des ressources matérielles dont disposent les organismes enquêtés. En effet, les pillages qui ont eu lieu au cours des

guerres civiles de 1997 et 1999 ont fait perdre beaucoup de matériels aux organismes enquêtés.

Toutefois, sur les quatre organismes enquêtés, seuls deux d'entre eux ne s'étaient pas encore rééquipés. La situation de chaque organisme se présentait ainsi qu'il suit en mars 2000 :

- Agence pour le développement des PME (ADPME)
  - pas de matériels informatiques
  - mobiliers et matériels de bureau très insuffisants (certains agents n'ont ni bureau de travail, ni chaise).
  - pas de moyens roulants.
- Agence Nationale de l'Artisanat (ANA)
  - un micro-ordinateur avec imprimante
  - mobiliers et matériels de bureau très insuffisants (manque de chaises et de bureaux de travail dans beaucoup de services).
  - pas de moyens roulants.
- Centre de Formalités des Entreprises (CFE)

Cet organisme a été rapidement rééquipé et disposait au moment de l'enquête de ressources matérielles minimum nécessaires, avec 2 micro-ordinateurs, mais sans moyens roulants.

- Forum des jeunes Entreprises (FJE)

Le FJE est l'un des rares organismes qui a subi très peu de pertes lors des pillages de 1997 et 1999. Outre le mobilier et matériel de bureau, le FJE disposait au moment de l'enquête, des moyens informatiques et roulants ci-après :

- *matériels informatiques* :
- 5 micro-ordinateurs
- 1 imprimante Laser
- 1 scanner
- *matériels roulants :*
- 1 Peugeot 309
- 1 Toyota Land Cruiser (4 × 4)
- 1 moto Yamaha 100

LES RESSOURCES FINANCIÈRES

a) Évolution d'ensemble des budgets des organismes enquêtés

Dans l'ensemble, les moyens financiers dont disposent les organismes d'appui enquêtés paraissent très modestes. Pour les années 1998 et 1999, la somme des budgets des quatre organismes enquêtés est respectivement de 212 millions de F CFA et 238 millions de F CFA.

Les organismes publics dont l'objet social principal est la promotion des PME sont ceux-là même qui disposent des budgets les plus faibles comme il apparaît sur le tableau 10 ci-après.

Le traitement dynamique des données révèle une évolution erratique des budgets pour l'ensemble des organismes avec une tendance à la baisse pour l'Agence Nationale de l'Artisanat (*cf.* tableau 10).

b) Sources de financement des organismes enquêtés

Pour l'analyse des sources de financement, il a été retenu les années 1998 et 1999 pour lesquelles on dispose des données pour tous les organismes enquêtés. En distinguant deux sources de financement (ressources propres et financement extérieur), le tableau 11 ci-dessous révèle que dans l'ensemble, tous les organismes ont des capacités d'autofinancement très faibles. En moyenne, leurs ressources propres (facturation des services rendus aux créateurs et chefs d'entreprises) représentent 24 % du total moyen de la somme des budgets de la période de référence ; leur taux de dépendance par rapport aux financements extérieurs est donc de 76 %.

Cette vue d'ensemble cache cependant la disparité des situations.

En effet, l'analyse de la situation de chaque organisme révèle une relative autonomie de financement pour le Centre de Formalités des Entreprises (CFE) dont les ressources propres

Tableau 10. Évolution des budgets des organismes d'appui de 1994 à 1999 (en millions de F CFA)

Organismes \ Années	1994		1995		1996		1997		1998		1999	
	Montant	Taux de croissance en %	Montant	Taux de croissance en %	Montant	Taux de croissance en %	Montant	Taux de croissance en %	Montant	Taux de croissance en %	Montant	Taux de croissance en %
Agence pour le développement des PME (ADPME)	n.d.	–	n.d.	–	11,5	–	15,5	34,8	22,48	45,0	23,68	5,34
Taux de croissance en %	20	–	15	– 25,0	10	– 33,33	20	100,0	23	15,0	20	– 13,0
Centre de Formalités des Entreprises (CFE)	n.d.	–	n.d.	–	n.d.	–	n.d.	–	100	–	120	20,0
Forum des Jeunes Entreprises (FJE)	39	–	62	58,97	53,5	– 13,7	63,4	18,50	67	5,68	74	10,45

Sources : Tableau construit à partir des données de l'enquête réalisée à l'occasion de cette étude
n.d. non disponible

Tableau 11. Sources de financement des organismes enquêtés : années 1998 et 1999 (en millions de F CFA)

Sources de Financement Organismes	1998				1999			
	Ressources propres	Financements ext.		Total	Ressources propres	Financements ext.		Total
		PPC	OPE			PPC	OPE	
ADPME	0,8	21,68	–	22,48	2,00	21,68	–	23,68
ANA	–	23	–	23	–	20	–	20
CFE	47	53	–	100	48	72		120
FJE	5,34	–	67,558	72,898	8,489	–	73,00	81,489
TOTAL	53,14	97,68	67,558	218,378	58,489	113,68	73,00	245,169

Source : Tableau construit à partir des données de l'enquête réalisée à l'occasion de la présente étude
PPC : Pouvoirs Publics Congolais
OPE : Organismes privés étrangers

représentent entre 40 et 47 % du budget total, alors que les autres organismes dépendent totalement (cas de l'ANA) ou presque (cas de l'ADPME et du FJE) des financements extérieurs. En effet, le fonctionnement de l'ANA dépend entièrement du budget de l'État, alors que celui de l'ADPME dépend à 94 % en moyenne du budget de l'État et, celui du FJE à 96 % environ des financements des organismes privés étrangers.

c) L'affectation des ressources financières des organismes enquêtés

Les développements précédents mettent en évidence la modestie des moyens financiers dont disposent les organismes enquêtés, eu égard à l'importance de leurs objectifs et à la relative diversité des services qu'ils se sont engagés à offrir aux créateurs d'entreprises et aux chefs d'entreprises en activité. Comment alors ces organismes s'y prennent-ils pour optimiser leurs moyens afin de rendre efficaces leurs interventions ?

Pour répondre à cette question, nous nous sommes intéressés à l'affectation, par ces organismes, des ressources budgétaires dont ils disposent, en distinguant deux catégories de dépenses :

- les dépenses de gestion administrative qui regroupent : les salaires et traitements des agents, les frais divers de gestion, les fournitures de bureau et les autres consommateurs extérieurs (loyers, carburant, frais d'électricité et d'eau, frais d'entretien des matériels et équipements, ...) ;
- les dépenses de réalisation de l'objet social, qui regroupent tous les frais engendrés par la mise en œuvre des activités d'appui programmées chaque année.

L'analyse des données recueillies fait ressortir les faits suivants :

1. Situation d'ensemble

L'analyse de la répartition des ressources budgétaires des organismes enquêtés entre les deux catégories de dépenses ci-dessus définies fait apparaître une forte proportion des dépenses de gestion administrative dans le total des dépenses de tous les organismes. Les frais de gestion courante de ces organismes représentent en effet entre 50 % et 93 % des ressources budgétaires.

Cette prépondérance des dépenses de gestion courante est très remarquable au niveau des organismes publics : l'ANA consacre tout son budget à la couverture des frais administratifs et de gestion, alors qu'en moyenne 70 % des budgets annuels de l'ADPME et du CFE financent les frais administratifs et de gestion en 1999.

2. *Situation par organisme*

a) L'Agence de Développement des PME (ADPME)

De 1996 à 1999, 93 % environ des ressources budgétaires de l'ADPME ont été utilisés au financement des dépenses de gestion administrative contre 7 % pour le financement des activités d'appui, notamment l'aide à la commercialisation et le suivi du développement.

La stratégie d'affectation des ressources adoptée par l'Agence consiste à ne financer qu'une catégorie d'activités par année. Ainsi en 1996, ce sont les activités de formation qui ont été mises en œuvre, avec un financement à hauteur de 13 % du budget total de l'Agence. En 1997, ce sont les activités d'aide à la commercialisation qui ont été mises en œuvre et financées à hauteur de 3 % du budget annuel. Pour les années 1998 et 1999, ce sont les activités de suivi du développement (1998), et les activités d'aide à la commercialisation et de suivi du développement (1999) qui ont été programmées. Elles ont absorbé respectivement 3,5 % du budget en 1998 et 8,45 % du budget en 1999.

b) L'Agence Nationale de l'Artisanat (ANA)

Les ressources budgétaires de cette agence pour la période 1994 à 1999 ont été entièrement utilisées pour financer les dépenses de gestion administrative.

Les activités d'appui, lorsqu'elles ont été mises en œuvre, n'ont été financées que par des ressources provenant de la coopération bilatérale (aide française notamment)[6] ou multilatérale (Groupe de la Banque Mondiale)

c) Le Centre de Formalités des Entreprises

Le CFE n'a fourni les données que pour les années 1998 et 1999.dont l'exploitation fait ressortir

les affectations suivantes (en % du total des ressources budgétaires) :

	1998	**1999**
Dépenses de gestion administrative	60	70
Dépenses d'activités d'appui :	40	30

Il apparaît ainsi que sur l'ensemble des deux années, le CFE a affecté 65 % de son budget moyen annuel aux dépenses de gestion administrative. On observe par ailleurs une baisse des ressources affectées aux activités d'appui entre 1998 et 1999.

d) Le Forum des Jeunes Entreprises (FJE)

Contrairement aux organismes publics, l'affectation des ressources budgétaires du FJE entre les deux catégories de dépenses est relativement équilibrée. En effet, de 1994 à 1998, le FJE a affecté 43 % de ses ressources au financement des activités d'appui, contre 57 % pour les dépenses de gestion administrative.

Le tableau IX ci-dessous montre par ailleurs sur le plan dynamique, une augmentation continue de la part des ressources affectées aux activités d'appui au cours de la période ; cette part est en effet passée de 38,5 % en 1994 à 52 % en 1998.

3. Conclusions, portée et limites de l'étude

3.1. *Principales conclusions de l'étude*

L'analyse des données de l'enquête ainsi que les entretiens que nous avons eus avec les principaux responsables des organismes intéressés permettent de tirer des conclusions sur

6. Il s'agit notamment des programmes de développement des PME et des MIE de la menuiserie et la couture réalisés avec le soutien de la Caisse Française de Développement entre 1989 et1991.

Tableau 12. Évolution de la répartition des ressources budgétaires du FJE entre les deux catégories de dépenses de 1994 à 1998 (en millions de F C FA ; % par rapport au total)

Rubriques	1994		1995		1996		1997		1998		Total Moyen	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Frais administratifs de gestion	24	61,5	39,1	63,57	32	59,81	34	53,97	32	47,76	32,22	56,72
Financement des activités d'appui	15	38,5	22,4	36,43	21,5	40,19	29	46,03	35	52,24	24,58	43,28
TOTAL	39	100,0	61,5	100,0	53,5	100,0	63	100,0	67	100,0	56,8	100,0

Source : Tableau construit à partir des données de l'enquête

deux points essentiels : l'état de l'offre des services non financiers et les problèmes de la formation à l'entrepreneuriat.

L'état de l'offre des services non financiers d'appui aux petites et moyennes entreprises et aux micro-entreprises

Rappelons que l'objet de l'étude est limité aux services non financiers d'appui à la petite entreprise et que nous avons retenu comme « services non financiers », l'aide immatérielle, c'est-à-dire l'ensemble des activités d'accompagnement, de suivi, du conseil et de formation des créateurs d'entreprises et/ou des chefs d'entreprises déjà établies.

Les conclusions sur l'état de l'offre de services non financiers portent sur la densité du marché et sa coordination, l'éventail des services offerts et ses limites.

La densité du marché des services non financiers d'appui à la petite et micro-entreprise

L'étude fait ressortir quatre faits majeurs :

- Un nombre très réduit d'organismes d'appui ;
- Une concentration géographique et une centralisation administrative des organismes existants ;
- La non participation des institutions consulaires aux activités d'appui aux PME et aux MIE ;
- L'inexistence d'un organe de coordination des activités des organismes existants.

a) Un nombre très réduit d'organismes d'appui

Au moment de l'enquête, il n'existait au Congo que cinq organismes dont l'objet social est l'appui immatériel aux PME et aux MIE, auxquels on peut ajouter deux organismes dont l'activité d'appui n'est qu'induite[7], cette situation contraste avec le mouvement de libéralisation de l'économie enclenché depuis le milieu des années 80 et duquel on aurait pu attendre un engouement de l'initiative privée en faveur de la promotion de l'entrepreneuriat. On peut expliquer ce contraste par le manque de lisibilité de la politique gouvernementale et le contexte dans lequel la politique de libéralisation de l'économie a été mise en œuvre. La politique gouvernementale de développement des PME a été élaborée et mise en œuvre dans une période de flou idéologique (milieu des années 80), la faisant apparaître comme une stratégie nationaliste. La politique de libéralisation de l'économie a été mise en œuvre presque dans la même période, mais au travers des politiques d'ajustement structurel centrées sur la déflation de la fonction publique et la privatisation des entreprises publiques.

Les échecs et/ou la lenteur dans la réalisation de ces deux composantes essentielles des politiques d'ajustement structurel au Congo, semblent avoir fait perdre confiance aux acteurs privés (surtout étrangers) qui auraient éventuellement contribués à la promotion de l'entrepreneuriat[8].

b) Une concentration géographique des organismes existants

Tous les organismes non financiers d'appui identifiés ont leur siège à Brazzaville et y mènent la plus grande partie de leurs activités. Les organismes publics (ADPME, ANA et CFE) ont des bureaux de représentation à Pointe-Noire, mais certains organismes privés n'y font que des missions périodiques. Les autres villes et régions du Congo ne sont pas couvertes par les organismes d'appui existants (publics et privés).

Cette répartition spatiale « excluante » de l'offre des services non financiers d'appui à la petite entreprise n'est pas favorable au développement harmonieux des PME et des MIE sur l'ensemble du territoire car les porteurs éventuels de projets de création ou les petits entrepreneurs en activité dans les zones non couvertes, ne peuvent pas bénéficier d'un appui.

---

7. Nous n'avons pas pu enquêter auprès de l'Association ESPACE-CREATEUR, d'AGRI-CONGO et du Cabinet COPRAVET-CONSEIL, mais nous avons eu des entretiens avec certains de leurs responsables.

8. On sait que les opérations de déflation de la fonction publique et de privatisation des entreprises publiques réalisées dans le cadre des programmes d'ajustement structurel visent aussi à crédibiliser vis-à-vis de l'extérieur l'ensemble du processus de libéralisation de l'économie. Les échecs et les lenteurs peuvent dissuader les investisseurs privés (cf. P. d'Arvisenet et J.P. Petit, 1996 ; et E. Assidon, 2000).

c) Les organismes consulaires ne soutiennent pas la création (ou reprise) d'entreprises

Si on laisse de côté les associations ou syndicats professionnels, il existe actuellement au Congo, deux organismes consulaires : la Chambre Nationale du Commerce, de l'Agriculture et de l'Industrie (qui date de la période coloniale) et la Jeune Chambre Économique (de création très récente).

Nos recherches auprès de ces deux organismes ont permis de constater qu'ils ne mènent pas d'activités de promotion de l'entrepreneuriat.

Ces organismes se comportent plus comme des syndicats professionnels vis-à-vis de l'État que des organismes de promotion du développement des activités économiques.

d) Inexistence d'un organe de coordination des activités de promotion de l'entrepreneuriat

Les activités des organismes non financiers d'appui aux PME/MIE existants ne sont pas coordonnées au niveau national. Cette situation est la conséquence de l'absence, au niveau gouvernemental, d'une instance susceptible de définir une politique globale de promotion de l'entreprenueriat. On assiste plutôt à une lutte intestine entre trois ministères[9] pour le contrôle des trois organismes publics actuellement chargés de l'appui aux PME et à l'artisanat[10].

LES LIMITES DE L'OFFRE DES SERVICES NON FINANCIERS

L'enquête a permis d'identifier cinq catégories de services non financiers offerts aux créateurs et dirigeants des PME et MIE : la formation, l'accès à l'information, l'aide à la commercialisation, les services de consultance et le suivi du développement.

a) L'aide à la commercialisation répond globalement à la *logique* des besoins des créateurs et chefs des PME et des MIE, mais elle est centrée sur les problèmes d'approvisionnements et de débouchés. Sur ces deux points, l'aide ne porte que sur l'aspect informationnel : mise en contact avec les fournisseurs et marchés accessibles. Les études de marchés ne sont réalisées ou financées que par un seul organisme, et deux organismes seulement parmi les quatre enquêtés, apportent de l'aide à l 'organisation des circuits de distribution /commercialisation.

Dans l'ensemble, la limite fondamentale est que l'aide consiste à assister techniquement le créateur ou chef d'entreprise, sans le former dans le diagnostic des problèmes et l'élaboration des solutions.

b) Les services de consultance couvrent la plupart des domaines du conseil. Toutefois les contenus des services offerts dans les domaines comptable, financier et technique sont assez limités.

Dans le domaine comptable et financier, le conseil ne porte que sur les aspects procéduraux (élaboration des manuels de procédures), et l'élaboration des documents de synthèse. Un seul organisme appuie les créateurs et les chefs des PME et des MIE dans l'élaboration du budget de trésorerie. Le diagnostic et l'analyse financiers ne sont ni réalisés, ni financés.

La moitié des organismes enquêtés centre l'aide à l'expertise technique sur le choix des technologies. Le montage des équipements et l'élaboration des dossiers d'appel d'offre (pour la fourniture du matériel technique et son montage), n'intéressent qu'un seul organisme, alors qu'aucun d'entre eux n'est préoccupé par les problèmes de transfert de technologies.

c) Le suivi du développement ne semble pas fondé sur la logique entrepreneuriale, c'est-à-dire, l'accompagnement d'un créateur en vue de réduire les risques d'échec. La logique du suivi est celle du contrôle des « retours de recettes » (B. Larrera de Morel, 1997) afin de limiter les risques de non remboursement des prêts.

d) Le contenu de l'offre d'informations mises à la disposition des créateurs est limité aux aspects économiques (variables commerciales et financières) et industrielles (technologies

9. Il s'agit des ministères de l'Economie et des finances, du développement industriel, et du Commerce et de la Consommation chargé des PME et de l'Artisanat.

10. En fait, ce qui manque le plus et qui explique cela, c'est une stratégie de développement.

disponibles). Les modes de diffusion des ces informations (prospectus, séminaires de formation) limitent les cibles aux initiés et anciens « clients » de ces organismes.

Globalement, l'organisation de l'accès à l'information, et notamment l'éventail des informations mises à la disposition des créateurs et des chefs des PME et des MIE en activité, sont très limités. Or, l'information est une variable clé non seulement pour la gestion des entreprises déjà établies, mais aussi et surtout pour les entreprises en création et les porteurs de projets de création. La création d'entreprise exige en effet, à la fois la maîtrise des domaines techniques ou de gestion pour se professionnaliser dans les responsabilités de patron, la connaissance de l'environnement fiscal, juridique et social, et la connaissance des droits et aides éventuels dont on peut bénéficier. Pour les projets innovants, s'ajoutent des besoins spécifiques en informations : la propriété industrielle et sa protection.

En l'état actuel des choses, l'étude révèle que les domaines d'informations ci-dessus mentionnés ne sont pas couverts par les organismes existants.

e) Limites du domaine d'intervention

Au regard de nombreux problèmes aux quels sont confrontés les créateurs et les chefs des PME et des MIE dans les pays en voie de développement, l'éventail des domaines d'intervention des organismes enquêtés paraît insuffisamment large.

En effet, l'enquête a permis de constater que les domaines ou services ci-après ne sont pas couverts :

- Ressources humaines : aide au recrutement, formation à la gestion des ressources humaines ;
- Négociation ou aide à l'accès aux marchés publics par les PME et les MIE ;
- Entretiens personnalisés de bilan (nécessaires au passage de l'idée au projet de création) ;

Offre d'espaces et /ou locaux appropriés, et des services partagés et personnalisés en vue d'aider les entreprises à réduire au maximum leurs charges dans les phases de démarrage (par exemple des pépinières)[11].

Dans la mesure où dans les pays en voie de développement plus qu'ailleurs, le créateur de PME u de MIE est confronté à une multitude de tâches qu'il doit souvent accomplir seul, et à des charges généralement importantes, l'inexistence de l'offre des services ci-dessus mentionnés réduit les capacités d'action et les chances de succès des créateurs ou chefs des PME.

LIMITES DES PRATIQUES DE FORMATION DES ORGANISMES ENQUÊTÉS

L'analyse des pratiques de formation des organismes enquêtés permet de tirer les conclusions suivantes sur les domaines de formation, les méthodes pédagogiques et les ressources dont ils disposent.

Les domaines de formation

Au plan des domaines de formation, ce sont les techniques de gestion (comptabilité, finance, commerce, marketing, évaluation des projets) qui sont privilégiées. La formation professionnelle dans les domaines techniques (technologies alimentaires, froid industriel et ménager, électricité, menuiserie, couture) paraît plus s'inscrire dans une logique d'insertion que dans une logique entrepreneuriale ; il s'agit soit de donner une qualification à des jeunes sans emploi pour les aider à créer leur propre activité, soit de recycler des artisans pour améliorer la qualité de leurs produits[12]. Par ailleurs tous les organismes enquêtés ne développent pas de programmes de formation portant sur les approches de l'exploration des opportunités d'affaires. Ce constat renforce notre hypothèse de la non prise en compte de la logique entrepreneuriale dans les programmes de formation des organismes d'appui car ce faisant, ils laissent de côté l'acquisition des habiletés de créativité et d'innovation dont

11. L'Association Espace-Créateur disposerait d'une pépinière d'entreprises à Pointe-Noire, mais nous n'avons pu la visiter.

12. C'est le cas des programmes développés par l'ANA de 1989 à 1991 sur financement de la Caisse Française de Développement.

l'importance pour toute formation à l'entrepreneuriat est soulignée par beaucoup d'auteurs (C. Carrier,2000).

Les méthodes pédagogiques

Les méthodes pédagogiques sont difficilement lisibles au plan théorique si on se réfère aux approches pédagogiques recensées par la littérature relative à l'enseignement de l'entrepreneuriat[13]. On peut néanmoins les classer parmi les méthodes traditionnelles, notamment dans le paradigme de la transmission des connaissances qui met l'enseignant au centre du processus.

En effet, les trois organismes qui ont des programmes de formation les réalisent généralement à travers des séminaires ou des stages (de 3 à 6 mois) au cours desquels les cours magistraux sont dominants. Chaque formateur dispense ses enseignements de façon indifférenciée à tout l'auditoire en supposant que toutes les composantes de ce dernier ont le même niveau de base dans la discipline. Il n'y a en effet pas de tests d'évaluation des connaissances des apprenants précédant la mise en œuvre des programmes des séminaires ou des stages. Une telle pratique constitue déjà une limite importante du système car l'efficacité d'un système pédagogique quelconque repose avant tout sur la capacité à établir un diagnostic pour détecter au niveau individuel les forces et les faiblesses dans la discipline au début de la formation.

Par ailleurs les enseignements sont dispensés sans supports pédagogiques. Ce qui, d'une part allonge le temps consacré en salle à la simple restitution académique ou technique de la discipline et, d'autre part, ne permet pas la pratique de l'auto-évaluation. Les organismes enquêtés n'ont pas non plus de stratégies permettant de faire en sorte que les apprenants se partagent leurs expériences respectives (jeux de rôle, travaux en groupes, compte-rendus d'expériences, etc.) ou de susciter une reflexion personnelle (étude de cas ou élaboration de rapports sur des sujets concrets).

Dans l'ensemble, les programmes de formation ainsi que les méthodes pédagogiques restent traditionnels et calqués sur ceux du système de la formation initiale.

Outre celles à caractère général que nous venons d'évoquer, on sait les limites de ces méthodes pédagogiques dans le domaine particulier de la formation à l'entrepreneuriat, limites qui amènent certains auteurs à conseiller l'adoption de l'approche du « faire acquérir » pour développer les habilités entrepreneuriales des apprenants (C. Carrier,2000).

Les ressources

Du point de vue des ressources, les organismes enquêtés ne disposent ni de ressources matérielles appropriées notamment il n'est fait usage d'aucun des équipements des nouvelles technologies de l'information et de la communication ni de ressources humaines propres et/ou extérieures qualifiées pour assurer la formation à l'entrepreneuriat.

3.2. *Limites et perspectives de l'étude*

LES LIMITES DE L'ÉTUDE

La non réalisation de l'enquête auprès des petites et micro-entreprises induit deux limites à cette étude.

La principale limite réside dans le fait que l'impact du dispositif d'appui a été analysé selon une logique interne aux organismes enquêtés (leurs objectifs versus leurs pratiques), sans tenir compte des préoccupations de ceux à qui l'appui est destiné (créateurs et/ou dirigeants des petites et micro-entreprises). De ce fait, l'adéquation services offerts/besoins ressentis n'a pu être correctement appréciée, et donc aussi l'efficacité de l'appui.

La seconde limite est la non identification des défis auxquels les dirigeants des petites et micro-entreprises font ou devront faire face dans les périodes à venir. Les questions posées sur cette question aux organismes d'appui n'ont pu recevoir de réponses pertinentes du fait

13. Pour les travaux les plus récents, on peut se référer aux articles de J.P. Bechard, C. Carrier, N. Schieb-Bienfait, et B. Saporta et T. Verstraete, publiés dans la revue *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, 2000.

du relâchement des contacts entre les entreprises et les organismes d'appui à cause des guerres civiles.

Il s'ensuit que l'identification des services les mieux adaptés aux besoins des créateurs et chefs des petites et micro-entreprises n'a pu être réalisée au stade actuelle de l'étude.

Au-delà de ces deux limites qu'on peut qualifier d'« endogènes », c'est-à-dire dues à la non réalisation de certaines opérations prévues dans l'étude, celle-ci n'avait par ailleurs pas envisagé d'autres champs aussi importants que les premiers et dont l'étude pourrait bien éclairer beaucoup d'autres problèmes du développement de l'entrepreneuriat au Congo.

Parmi ces champs on peut citer : la dynamique de la création et du développement des petites et micro-entreprises, leur segmentation et leur impact socio-économique.

INTÉRÊT ET PERSPECTIVES DE L'ÉTUDE

Depuis le milieu des années 80, les pouvoirs publics congolais ont mis en œuvre une politique de promotion et de développement du secteur privé. Aussi ont-ils créé des organismes spécialisés dans l'appui non financier et financier, et mis en place un dispositif d'exonérations fiscalo-douanières (notamment le régime du Label PME dans le Code des investissements).Vers la fin des années 80, des particuliers leur ont emboîté le pas en créant des associations d'appui au développement de l'entrepreneuriat. Mais, depuis là, les activités de ces différents organismes n'ont pas fait l'objet d'une étude particulière. La présente étude a donc un double intérêt.

a) Elle met à la disposition des chercheurs – et aussi des pouvoirs publics et des professionnels – les premiers éléments d'analyse de l'offre des services non financiers d'appui à la petite entreprise et à la micro-entreprise au Congo.

b) Sur le plan pratique, en mettant en évidence les faiblesses du système actuel d'appui, elle jette les bases de l'organisation d'un dispositif plus performant d'appui à la création d'entreprise et au développement de l'entrepreneuriat au Congo.

c) Sur le plan académique, les limites relevées ci-dessus ouvrent de nouvelles perspectives de recherche sur l'entrepreneuriat au Congo. En effet, au cours des différentes phases de l'étude, la nécessité d'une vision globale des problèmes du développement de l'entrepreneuriat s'est fait sentir. L'étude des services non financiers d'appui aux petites entreprises et aux micro-entreprises n'aborde qu'un aspect de la problématique de l'entrepreneuriat, qui ne peut être mieux appréciée qu'en rapport avec d'autres aspects. En dehors des questions de financement, toute compréhension pertinente des problèmes du développement des petites et micro-entreprises implique l'étude de la dynamique de leur développement (taux de natalité, de mortalité, de pérennité ...) et de leur impact sur l'emploi, la constitution et/ou la régénération du tissu industriel et la croissance économique.

3.3. *Élements pour l'organisation d'un dispositif performant d'appui au développement de l'entrepreneuriat*

LES LIMITES DU DISPOSITIF ACTUEL

Toute politique de promotion de l'entrepreneuriat est nécessairement volontariste au sens où elle implique l'intervention des pouvoirs publics dans la définition de la politique générale, des stratégies et des modalités de mise en œuvre. Sur ce dernier point, les pouvoirs publics sont appelés à créer un cadre institutionnel qui incite les initiatives privées et assure l'efficacité des actions de tous les acteurs.

Au stade actuel de l'étude, il a été constaté que sur le plan organisationnel, la politique de promotion de l'entrepreneuriat a deux limites essentielles : le cadre juridique est inadapté, et il n'y a pas d'organe de coordination des activités des organismes d'appui au niveau national.

a) Un cadre juridique inadapté

Il n'existe pas de cadre juridique propre aux activités des organismes non financiers d'appui au développement des petites entreprises et micro-entreprises. Tous les organismes privés existants se sont constitués sur la base de la loi (française) de 1901. La notion d'« association d'intérêt public » n'a pas encore de fondement juridique au Congo ; si bien

que toutes les associations régies par la loi de 1901, quel que soit leur objet, bénéficient de la même attention de la part des pouvoirs publics, et donc aussi des mêmes avantages financiers et fiscaux.

Une telle situation n'est pas favorable au développement des activités des organismes d'appui aux PME et MIE car elle crée la confusion et est une source de dilution des moyens destinés à l'appui à la petite entreprise et à la micro-entreprise.

b) Inexistence d'un réseau d'organismes d'appui

L'étude a permis de constater le manque de coordination des activités des organismes existants, même au niveau de ceux relevant des pouvoirs publics.

On peut interpréter cette absence de coordination comme preuve de l'incohérence de la politique des pouvoirs publics. On observe d'ailleurs ce dernier temps au niveau des ministères, des initiatives de projets spécifiques dont les activités pourraient interférer celles des organismes publics d'appui à la création et au développement des PME et de l'Artisanat existnts.[14]

Pour prévenir les dérapages qui pourraient conduire à l'inefficicience et à l'inefficacité des interventions publiques, il est nécessaire qu'existe un organe national de coordination des activités de tous les organismes d'appui (financier et non financier) au développement des PME et des MIE, qu'ils soient publics ou privés.

Le dispositif proposé

Le dispositif proposé comprend deux niveaux : politique et technique. Après une présentation des objectifs du dispositif (a), on développera les missions et les éléments organisationnels des instances politique et technique (b et c).

a) Objectifs du dispositif

L'objectif général du dispositif est de favoriser la régénération et le développement du tissu industriel, la création d'emplois et la croissance économique.

À cet objectif général sont associés les objectifs spécifiques ou opérationnels suivants :
- favoriser la création pérenne des PME et des MIE ;
- favoriser le développement des organismes performants et pérennes d'appui à la création et au développement des PME et des MIE ;
- favoriser le développement des réseaux performants d'appui au développement de l'entrepreneuriat.

b) Les instances du dispositif[15]

1. L'instance politique

La mise en place d'une instance politique répond à un double objectif : crédibiliser l'action publique et montrer que la politique de développement de l'entrepreneuriat est une priorité politique.

Sur cette base, l'instance politique est un organe interministériel regroupant les ministres les plus intéressés à la problématique de la création et du développement des PME et des MIE. Cet organe qu'on pourrait dénommer « Comité Interministériel à la création et au développement des PME et des MIE », serait placé sous la présidence du président du Conseil des Ministres ou, le cas échéant, du Premier Ministre.

La principale mission de cette instance est de « connaître de l'ensemble des questions relatives à la conception, la promotion et l'orientation de la politique » de création et de développement des PME et des MIE.

---

14. Deux projets sont actuellement en étude aux Ministères de la Jeunesse et du Travail ; ils visent respectivement la création d'un « Fonds de la Jeunesse » et d'un « Fonds pour l'emploi ».

15. Pour la rédaction de ce point nous nous sommes inspiré du rapport de la Commission d'évaluation des aides à la création d'entreprise du Commissariat Général du Plan français (Larrera de Morel, B. 1997).

2. L'instance technique

Regroupant des fonctionnaires (techniciens ou chercheurs) issus des différents ministères concernés, l'instance technique pourrait être dénommée « Délégation Interministérielle à la Création et au Développement des PME et des MIE ». Elle aurait les missions cognitives et opérationnelles suivantes.

Les principales missions cognitives pourraient être : :

- Collecter, traiter et répercuter auprès des différents organismes d'appui toutes les informations stratégiques relatives au développement de l'entrepreneuriat au Congo, dans les pays de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC), et à l'étranger.
- Réaliser des études sur les activités des organismes d'appui (pour en apprécier l'efficacité et l'efficience) et le développement de l'entrepreneuriat au Congo.
- Former les techniciens des organismes d'appui dans les domaines les plus cruciaux de l'accompagnement ante et post-création.
- Mettre en place et exploiter un mécanisme de suivi des interventions publiques, et formuler des propositions pertinentes pour les rendre efficaces et efficientes.

Les missions opérationnelles concernent l'action de coordination des interventions publiques et des activités des organismes d'appui. Elles pourraient être les suivantes.

- Fixer les critères de qualité des prestations des organismes d'appui permettant de les sélectionner, les admettre dans le réseau et les suivre.
- Constituer le réseau des organismes d'appui et coordonner son fonctionnement, son action.
- Collecter et gérer les ressources financières destinées à la création et au développement des PME et des MIE provenant des partenaires multiples (coopération bilatérale et multilatérale).

L'instance technique ne prendra pas en charge directement la gestion des dossiers individuels. La gestion du financement des projets individuels est de la compétence des organismes d'appui direct.

Le statut juridique de l'instance technique pourrait être celui d'une « Association d'intérêt public » ou d'un « Groupement d'intérêt public ». Elle devra être administrée par un Conseil d'Administration assisté par un Comité d'orientation.

Le Conseil d'administration comprendrait les représentants des pouvoirs publics, des chambres consulaires, des organismes d'appui et autres organisations professionnelles compétentes.

Le Comité d'orientation, dont la mission serait d'éclairer les chois stratégiques du Conseil d'Administration en inscrivant l'action de l'instance technique dans une perspective de moyen terme, devra avoir comme membres :

- des représentants des pouvoirs publics choisis pour leurs compétences ;
- des représentants du monde des entreprises ;
- des personnalités qualifiées dans le domaine de la création et du développement des PME et des MIE : chercheurs, enseignants du supérieur, consultants,...

c) Le réseau des organismes d'appui

L'instance technique devra contractualiser avec les organismes d'appui les plus dynamiques pour constituer un réseau. Ce réseau comprendrait deux niveaux : financier et technique.

1. Le réseau financier

Il comprendrait l'ensemble des institutions avec lesquelles l'instance technique aura passé des accords de financement de la création et du développement des PME et des MIE. Pour constituer ce réseau, l'instance technique devra innover en suscitant la création des institutions financières spécialisées.

Le réseau pourrait ainsi comprendre les institutions bancaires, les institutions de capital-risque et les institutions de caution et/ou de garantie.

2. *Le réseau des techniciens de l'appui*

Ce réseau comprendrait :

- des organismes publics existants et à créer en cas de besoin, notamment dans le domaine de l'innovation et de transfert des technologies ;
- des organismes relevant des chambres consulaires ;
- des Cabinets d'experts.

Les coûts de l'appui pourraient être assurés de façon tripartite : les bénéficiaires supporteraient environ 50 % des coûts, le reste devant l'être par les pouvoirs publics et les organismes d'appui.

4. Conclusion générale

Au terme de cette étude, on peut retenir, sur le plan global, que le marché des services non financiers d'appui aux PME et aux MIE n'est pas très développé au Congo, et que les organismes qui offrent ces services sont peu efficaces, faute de moyens et de stratégies appropriés.

Le faible niveau de développement du marché des services non financiers d'appui aux PME et aux MIE se lit à deux niveaux :

- les organismes d'appui sont encore très peu nombreux : au nombre de cinq (5), ils sont en plus géographiquement concentrés dans les deux principales villes du pays (Brazzaville et Pointe-Noire)[16].
- les services non financiers offerts ne sont pas très diversifiés : des domaines aussi importants que la gestion des ressources humaines, le diagnostic des problèmes et l'élaboration des solutions, l'assistance juridique (protection des inventions, rédaction des textes de constitution des sociétés, etc.), et l'assistance à l'élaboration des dossiers d'appel d'offre pour le la fourniture ou le montage des équipements techniques, ne sont pas couverts par les organismes enquêtés.

Le peu d'efficacité des actions des organismes enquêtés s'explique par l'insuffisance des moyens et, pour certains d'entre eux, par le caractère inapproprié des stratégies qu'ils adoptent dans certains domaines. Nous avons vu en effet que les organismes enquêtés disposent de peu des ressources aussi bien matérielles, humaines que financières.

Sur le plan matériel, ce sont les organismes publics qui sont les plus démunis : des bureaux sans mobiliers ou en nombre très insuffisant (ce qui limite le nombre de clients à accueillir par unité de temps), inexistence ou insuffisance de matériels informatiques (ADPME, ANA), insuffisance des fournitures de bureaux et inexistence de moyens roulants (ADPME, ANA, CFE).

Sur le plan humain la caractéristique essentielle commune à tous les organismes enquêtés est qu'ils n'ont pas d'agents formés au métier de « conseiller-formateur » à l'entrepreneuriat.

Les ressources financières sont, comme nous l'avons vu, très modestes au regard des besoins. Les ressources propres, qui proviennent de la facturation des services rendus aux clients, ne permettent pas de couvrir les besoins des organismes enquêtés, alors que par ailleurs et, pour les organismes publics, les subventions publiques sont très faibles et difficilement décaissables.

En ce qui concerne les stratégies, l'étude montre que l'affectation des moyens financiers, par exemple, se fait au détriment des activités d'appui. Dans le domaine de la formation nous avons vu que les méthodes pédagogiques adoptées sont inappropriées. Le contenu des enseignements est en général très scolaire : la formation à l'exploration des opportunités d'affaires, au diagnostic des problèmes et à l'élaboration des solutions n'est pas intégrée aux programmes de formation des organismes enquêtés.

16. Seul l'Institut de Développement AGRI-CONGO dispose de centres d'appui dans plusieurs régions dont principalement le Pool, le Kouilou, le Niari, et la Cuvette.

Du point de vue institutionnel, on peut retenir qu'il n'existe pas actuellement au Congo un organisme de coordination des activités des organismes d'appui à la création et au développement des PME et des MIE. Pour créer de la synergie au niveau national, nous avons proposé l'organisation d'un réseau d'organismes d'appui (publics ou privés) comprenant :

- au sommet, une instance politique chargée de « connaître de l'ensemble des questions relatives à la conception, la promotion et l'orientation de la politique de création » des PME et des MIE ;
- à la base, une instance technique chargée des missions cognitives (réalisation des études d'évaluation des activités des organismes d'appui, et des études sur le développement de l'entrepreneuriat, formation des techniciens de l'appui) et des missions opérationnelles de suivi et de coordination des interventions publiques et des activités des organismes d'appui.

L'instance technique animera donc l'ensemble du réseau des organismes d'appui composé d'un réseau financier et d'un réseau de techniciens.

Bibliographie

ARVISENET (d') P. et PETIT J.P. Échanges et finance internationale. Les enjeux. *La Revue Banque*, collection « Banque-ITB », Paris,1996.

ASSIDON E. *Les théories économiques du développement*. Éditions La Découverte et Syros, Collection Repères, Paris, 2000.

BECHARD J.P. « Méthodes pédagogiques des formations à l'entrepreneuriat : résultats d'une étude exploratoire », *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 2000, pp. 165-177.

CARRIER C. « Défis, enjeux et pistes d'action pour une formation entrepreneuriale renouvelée ». *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 20, pp. 149-163.

CHARMES J. « Méthodes et résultats d'une meilleure évaluation des ressources humaines dans le secteur non structuré d'une économie en voie de développement », *Statéco*, n° 26, Juin 1981.

ESTAY Ch. La création d'entreprise aux États-Unis et en France. *Cahiers de Recherche du Groupe ESC Bordeaux*, juin 2000, pp. 3-37.

FAYOLLE A. « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans le système éducatif supérieur français : un regard sur la situation actuelle ». *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 2000, pp. 77-95.

HAMMOUDA H.B. « Vers une nouvelle problèmatique du savoir sur le développement », *L'avenir du développement*, Éditions l'Harmattan-Centre Tricontinental, Paris, 1997, pp. 25-36.

HENAULT G. et M'RABET R. (dir.). *L'entrepreneuriat en Afrique francophone. Culture, financement et développement*. Éditions AUPELF-UREF, John-Libbey-Eurotext, Paris, 1990.

HERNANDEZ E.M. « Essai d'approche anthropologique de la gestion de l'entreprise informelle africaine ». *Gestion 2000*, n° 2, mars-avril, 1998, pp. 123-133.

LARRERA de MOREL B. (dir.). *Évaluation des aides à la création d'entreprise*. Commissariat Général du Plan, La documentation française, Paris, 1997.

PONSON B. et SCHAAN J.L. (dir.). *Esprit d'entreprise. Aspects managériaux dans le monde francophone*. Éditions AUPELF-UREF, John-Libbey-Eurotext, Paris, 1993.

SAPORTA B. et VERSTRAETE T. Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises. *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 2000, pp. 97-121.

SCHIEB-BIENFAIT N. « Du projet de création comme pratique pédagogique : témoignage autour d'une expérience ». *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin 2000, pp. 123-148.

TCHANKAM J.P. « Plaidoyer pour la formation à la création d'entreprise ». in, *Connaissance et Action*, n° 9, mai 1999, pp. 74-78.

Troisième Chapitre

Spécificités concurrentielles et/ou complémentaires des services d'aide non financiers à la PME tunisienne du secteur textile-habillement, face aux enjeux de l'accord de libre-échange tuniso-européen

Audrey Baudrier, Ramzi Saïdani
Université de Paris I – Sorbonne, France

III. TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION
Raison d'être de cette recherche 76
Objectif de l'étude 77
Champ d'investigation 78
Problématique 78
Plan 79

1. Méthodologie 79
1.1. L'étude documentaire 80
1.2. L'enquête exploratoire 81
1.3. Démarche axée avant tout sur les services 81

2. Le poids socio-économique du secteur Textile-Habillement en Tunisie 82
2.1. Les PME du secteur Textile-Habillement 83
2.2. Caractéristiques du secteur 83
Le Textile-Habillement et la main d'œuvre féminine 84
La portée économique du secteur 84
2.3. Un secteur des plus exposés à l'ALE 85
Une dépendance de longue date 85
De nouvelles menaces et certaines faiblesses 86
Impacts différenciés de l'ALE sur les entreprises tunisiennes 86
2.4. L'État et l'assistance à l'entreprise 87

3. Analyse de l'offre de SANF en Tunisie 88
3.1. Une présence européenne marquée dans la prestation des SANF 88
Au niveau multilatéral 89
Au niveau bilatéral, une configuration géographique des SANF 91
3.2. Offre stylisée : les principaux types de SANF identifiés 94
Modernisation des équipements, des méthodes de production et de gestion : la mise à niveau technologique 95
La formation : mise à niveau des ressources humaines 101
Les services de promotion et de prospection 109
Les services d'information et de documentation 116

4. Synthèse de la recherche 119
4.1. Analyse des obstacles à l'utilisation des SANF par les PME 119
L'insuffisance de ressources 119
Le manque de tradition industrielle des dirigeants 119
Des relations encore inachevées 121
Une entreprise livrée à elle-même ? 121
Les limites de la mise à niveau par les IDE 122
Les objectifs du PMAN : spécifiques à la PME ? 123
La modernisation : un marché lucratif ? 124
4.2. Quelques pistes de réflexion : des SANF perfectibles 125
Le dispositif euro-tunisien 125
Le dispositif tunisien 126

4.3. Proposition de suggestions 127
L'information : les NTIC et l'information économique 127
Les NTIC 127
L'information économique 128
La coopération entre les PSANF 129
La coopération entre les secteurs 129
L'importance des réseaux 130
Les PME 130

5. Conclusion 131
Bibliographie 132
Sigles et abréviations 137

6. Table des annexes 139

Annexe A 140

A1 Questionnaire aux entreprises 140
A2 Questionnaire aux PSANF et PSAF 140

Annexe B – Tableau synoptique des PSANF et PSAF cités 149

Annexe C – Le PMAN en chiffres 150

Annexe D – Organismes tunisiens et étrangers d'assistance à l'entreprise tunisienne 151

Annexe E – Répartition des entreprises par catégorie d'effectif dans le secteur Textile-Habillement 156

Introduction

RAISON D'ÊTRE DE CETTE RECHERCHE

Cette étude aborde les spécificités complémentaires et concurrentielles des services d'aide non financiers (SANF) à la disposition des PME tunisiennes du secteur Textile-Habillement (T-H). Elle s'intéresse au cas de l'offre de SANF en Tunisie, pris dans le contexte de la libéralisation de l'économie sous l'impulsion conjointe de l'Accord de libre échange tuniso-européen ratifié en 1996 et du démantèlement des Accords Multifibres à l'horizon 2005.

Les pays en développement (PED), entrés dans les politiques d'ajustement structurel appuyées par le Fonds Monétaire International et la Banque mondiale, ont pour fondement actuel de leurs économies la privatisation et la libéralisation. C'est notamment le cas en Tunisie avec la politique d'ajustement structurel menée depuis 1987 et le plan national de mise à niveau lancé en 1996. Parallèlement, depuis plusieurs années, s'est amorcé un renouveau des modes d'intervention publique et une remise en cause du fonctionnement de la plupart des organismes d'aide publique au développement. Sous l'impulsion de la mondialisation du commerce, l'assistance internationale s'est transformée peu à peu pour devenir de la coopération, où changer de partenaire implique désormais des coûts de transaction élevés, dans une acception williamsonnienne (Williamson, 1985).

Ainsi, les flux commerciaux Nord-Sud ne semblent-ils plus seulement rendus spécifiques par les flux financiers mais aussi de plus en plus par les services d'aide non financiers aux PED, tels que par exemple les systèmes de normes et la coopération technique (Sénat, 1998). L'information est devenue une arme dont la petite moyenne entreprise (PME) n'est pas toujours consciente. Aussi, existe-t-il le besoin d'éduquer la PME du Sud qui somme toute demeure une des clés du changement vers le développement économique (English et Hénault, 1996).

OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Notre objectif est d'apporter une contribution à la réflexion théorique sur les PME en s'intéressant, au travers de l'analyse des spécificités concurrentielles et/ou complémentaires des SANF, aux conséquences sur la PME tunisienne d'un environnement original, impulsé conjointement par l'Accord de libre échange et le démantèlement des Accords Multifibres.

Le pays a entamé des transformations économiques et commerciales qui le distinguent des autres pays de la région méditerranéenne. En effet, la Tunisie a fait figure de pays pionnier en signant le 17 juillet 1995 un accord d'association avec l'Union européenne. Ayant une fonction pilote comme premier accord d'association conclu avec un pays tiers dans le cadre du processus de Barcelone[1], il est entré en vigueur le 1er mars 1998 après sa ratification par les parlements respectifs des 27 pays signataires. Il s'inscrit dans la volonté de l'Union européenne de tisser des liens économiques et politiques afin de favoriser la croissance économique et la stabilité politique dans la région méditerranéenne (Goumeziane, 1999).

Il convient de souligner que cet accord se caractérise par un intérêt porté essentiellement aux produits industriels en provenance de l'Union européenne et implique la suppression par la Tunisie des droits de douane et taxes d'effet équivalent. Une période de 12 années au maximum est prévue pour parfaire la création de cette zone (UTICA FKA, 1995a). Par ailleurs, cet accord est réalisé avec le plus important partenaire de la Tunisie. En effet, l'Union européenne représente plus des trois-quarts des échanges commerciaux de la Tunisie avec le reste du monde.

Par rapport au précédent accord de coopération signé en 1976, l'accord d'association de 1995 présente deux innovations : d'une part, la mise en place d'un dialogue politique, et d'autre part la création progressive d'un *espace économique euro-méditerranéen*, d'une zone de libre-échange qui se substituera au régime préférentiel non réciproque institué, au profit de la Tunisie, par le précédent accord (Bonazzi et Gomez Y Paloma, 1997). En effet, les préférences commerciales accordées en vertu des accords de la première génération ne sont plus conformes aux règles établies par l'OMC dont la Tunisie est, rappelons-le, membre fondateur (Sénat, 1998).

La Tunisie est par ailleurs impliquée dans d'autres partenariats commerciaux qui visent à la création d'espaces de libre échange[2]. Ainsi, la Tunisie est-elle signataire de l'accord de *libre échange des pays membres de la Ligue Arabe*[3]. Cet accord est entré en vigueur le 1er janvier 1998, sur une période de 10 ans avec un démantèlement tarifaire linéaire de 10 % par an. Au niveau de la zone régionale du Maghreb, il convient en outre de mentionner les relations commerciales de la Tunisie avec les 4 autres pays de l'UMA[4]. Ces relations sont régies par un *accord d'échange de biens et services* en franchise de droits de douanes, dans la perspective de la mise en place d'une zone de libre échange.

1. Se reporter à la note d'information sur le partenariat euro-méditerranéen (Commission européenne, 1999a).

2. Site d'information du CEPEX @ www.cepex.nat.tn.

3. Le Partenariat Euro-méditerranéen est en train de s'imposer comme la plus importante des initiatives d'intégration régionale pour un sous-ensemble de pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Cependant, une autre initiative, l'Accord de libre-échange de la Ligue arabe, a été lancée dans le but de pousser plus avant l'intégration au sein de la région méditerranéenne. En 1997, 17 pays arabes ont signé le programme exécutif de l'Accord de libre-échange de la Ligue arabe, à savoir : Arabie Saoudite, Autorité palestinienne, Bahreïn, Egypte, Emirats Arabes Unis, Irak, Jordanie, Koweït, Liban, Maroc, Oman, Qatar, Soudan, Syrie, Tunisie et Yémen.

4. L'Union du Maghreb Arabe a été fondée en 1989 à Marrakech. Cette organisation regroupe la Tunisie, l'Algérie, la Libye, le Maroc et la Mauritanie. Jusqu'alors, les ambitions d'intégration et de coopération régionale affichées par les fondateurs de l'UMA ne revêtent pas encore de contenu précis. Le commerce avec les pays de la zone ne représente pas plus de 5 % des échanges extérieurs de chacun des pays membres et le projet de banque maghrébine n'a pas encore vu le jour (Sénat, 1998).

Champ d'investigation

L'industrie T-H revêt une importance qui lui confère un caractère hautement stratégique pour les équilibres socio-économiques de la Tunisie. Depuis 15 ans, ce secteur caractérisé par un grand nombre de PME, est le fer de lance de l'économie tunisienne en raison d'une forte spécialisation. Cependant, face à des pays comme la Chine, l'Inde, la Pologne ou la Turquie, les coûts de production ne sont plus un avantage comparatif décisif pour rester dans le peloton de tête.

L'industrie du T-H en Tunisie est appelée, pour préserver sa compétitivité actuelle sur le marché européen et pour relever le double défi de la création de la zone de libre-échange tuniso-européenne et du démantèlement des AMF, à tripler, d'ici à 2006, ses exportations, à mobiliser de nouveaux investissements de l'ordre de 2 324 millions de Dinars[5] (MDT), à créer 102 000 emplois, à améliorer sa productivité, à mieux faire connaître les produits locaux à l'étranger, à mettre à niveau pas moins de 540 entreprises et à améliorer la qualification de plus de 12 000 travailleurs dans le secteur. Ce sont les conclusions du plan d'action pour le développement du secteur proposé et rendu public en novembre 1998 par le bureau d'études Suisse Gherzi (Marchés Tropicaux, 27 novembre 1998).

Les caractéristiques de ce secteur (peu intégré, à faible valeur ajoutée et peu connu à l'étranger) ainsi que son poids dans l'économie nationale (200 000 emplois, 2,5 milliards de Dinars de devises par an, un ratio record au niveau mondial d'exportation par habitant de 287 Dollars US) font que ces défis sont plus importants pour la Tunisie que pour les autres pays (Marchés Tropicaux, 1998 et OIT, 1998).

Problématique

Amorcée dans les années 1980 avec le programme d'ajustement structurel et confirmée depuis par l'Accord de libre-échange tuniso-européen de 1996, l'exposition des entreprises tunisiennes à la concurrence internationale semble inéluctable à moyen et long termes. D'un côté, des menaces réelles d'affaiblissement voire de marginalisation de certains secteurs économiques tunisiens existent. De l'autre, des opportunités intéressantes de stimuler la compétitivité et de généraliser la mise à niveau de l'économie tunisienne voient le jour. Cependant, « seules les entreprises les plus performantes bénéficieront de la mondialisation des marchés : celles qui auront pu développer des stratégies gagnantes combinant avec la plus grande rigueur le marketing, la qualité et la différenciation des produits et services[6] ».

Parmi les pays du Maghreb, la Tunisie apparaît comme le pays étant allé le plus loin dans le processus d'ouverture. Cependant, quatre ans après le lancement du partenariat euro-méditerranéen, une réunion de chefs d'entreprise et d'experts arabes et européens, tenue à Paris en mars 1999 et organisée par la Chambre de Commerce Franco-Arabe, a dressé un bilan très contrasté des perspectives d'avenir des PME du secteur industriel, dont le secteur T-H est un des piliers (OIT, 1998 et CETTEX, 1999). En effet, les deux tiers du PIB industriel de la Tunisie étant concernés par l'ouverture, il a été estimé en 1996 que 30 % des 10 000 PME tunisiennes disparaîtront au rythme de 3 % par an pendant 10 ans[7].

Le nouvel ordre économique mondial dans lequel s'inscrit l'ALE consacre la mondialisation ou tout au moins la régionalisation du commerce. Le secteur T-H réalisant à lui seul plus

5. 1 Dinar tunisien = 0.80158 — = 1.13652 $ CAD au 1er février 2000 (Inforeuro, service de la Commission européenne).

6. D'après M. Jean-François Limantour, Président de Meditex 1997, 1er Salon Euro-méditerranéen du Partenariat et de la Sous-traitance Textile-Habillement tenu du 20 au 22 mars 1997 à Bruxelles, cité par l'Economiste maghrébin n° 181 du 23/04 au 07/05/1997.

7. Estimation de Eberhard Rhein, Directeur Général des Relations Extérieures à la Commission européenne en 1996. Le taux de croissance de la Tunisie escompté de l'accord de partenariat (3 % de plus par an selon la Banque mondiale en 1996) n'a pas été atteint, si bien que la moyenne annuelle de disparition des PME peut ne plus être considérée comme tolérable.

de 50 % des exportations de biens de la Tunisie (CETTEX, 1999b) est confronté à des défis exigeant de nouvelles formes de gestion des entreprises et des pratiques adaptées de management. Les PME sont au premier plan les plus concernées par ces changements qui pourraient affecter directement ou indirectement leurs facteurs et leur appareil de production, leur capacité d'échange et leurs débouchés tant nationaux qu'européens.

La question de l'aide apportée pour relever ces « nouveaux défis » selon les propres termes du Président de la Fédération des patrons tunisiens, l'UTICA, M. Hédi Djilani, se pose avec acuité. La libéralisation de l'économie tunisienne exige au niveau micro-économique une amélioration de la compétitivité, si ce n'est plus fondamentalement, une mise à niveau de nombre d'entreprises, et au niveau méso-économique, une plus grande intégration en amont de la filière de production textile, et en aval de la filière de distribution.

Au travers de cette étude, nous avons tenté d'explorer le côté micro-économique de la question, en nous intéressant aux types d'aides, et notamment aux prestataires et services d'aide non financiers à la disposition des entreprises et plus spécifiquement la PME, pour faire face aux conséquences socio-économiques de l'ALE. Ainsi, le programme national de mise à niveau induit par l'ALE tuniso-européen est-il une opportunité d'analyser comment cette nécessaire force macro-économique vient perturber en Tunisie le microcosme des prestataires de SANF et les relations qu'ils entretiennent.

PLAN

Nous avons souhaité faciliter la lecture et la compréhension des informations contenues dans ce rapport en le divisant en six parties :
- La première partie expose la méthodologie de l'étude.
- La seconde présente le poids socio-économique du secteur Textile-Habillement.
- La troisième analyse et évalue l'offre de SANF aux entreprises en termes de spécificités concurrentielles et/ou complémentaires.
- La quatrième met en exergue les obstacles à l'utilisation des SANF par les PME et propose des pistes de réflexion.
- La cinquième conclut notre démarche de recherche.
- La sixième présente les annexes à la présente étude.

1. Méthodologie

Pour mener à bien et rencontrer les objectifs de cette étude, il a été nécessaire de définir une démarche méthodologique rigoureuse.

Cette démarche méthodologique s'articule en deux moments majeurs, une phase documentaire où nous avons dans un premier temps fait une revue de la littérature sur l'assistance à la PME, puis où nous nous sommes intéressés à la PME tunisienne du secteur T-H, à l'Accord de libre-échange et ses enjeux tant macro que micro-économiques ainsi qu'à l'identification des prestataires de SANF en Tunisie.

Une fois stylisée l'offre idéale de ce qui devrait être observé, étant donné les enjeux mis en exergue dans la partie documentaire, celle-ci fut suivie d'une phase exploratoire menée sur le terrain auprès des protagonistes qui émergeaient de l'étude documentaire. Nous eûmes recours à la passation de deux questionnaires, l'un adressé à quelques PME (nous avons administré le questionnaire à des représentants de quatre entreprises tunisiennes) et l'autre aux prestataires de services, à la visite de foires et salons, d'organismes spécialisés tunisiens et étrangers, de centres d'information et de documentation, à la réalisation d'entretiens d'acteurs divers tels que des cadres dirigeants (5), stylistes (2), documentalistes (2), élèves en génie textile (1), économistes (4), membres du personnel d'organisations publiques tunisiennes telles que l'API, le CEPEX, le CETTEX, l'APIE, l'UTICA-FENATEX et non tunisiennes telles que la Délégation de la Commission européenne à Tunis et la FEBELTEX en Belgique (10).

1.1. *L'étude documentaire*

L'étude documentaire nous a permis, à la lumière des enjeux concernant l'ALE mis en exergue par la théorie économique et d'autres accords similaires, d'identifier ce que devrait être l'offre de services d'aide non financiers à la PME, que nous appellerons ici offre stylisée, destinés à limiter les effets négatifs de l'ALE pour le secteur T-H et à catalyser le plus possible les éléments positifs qui sont susceptibles de découler de cet accord.

Le rassemblement, la clarification et l'étude de documents généraux ou précis concernant les PME en Tunisie, l'Accord de libre-échange, le secteur T-H en Tunisie, tels que des publications, des ouvrages, guides d'investissement et des articles relatifs aux thèmes mentionnés ci-haut, furent utilisés.

Toutes les informations et les éléments recueillis durant la phase documentaire ont avant tout permis de mieux cerner l'environnement économique et structurel dans lequel s'enracine la problématique que nous abordons dans cette recherche. En outre, tout en éclairant notre démarche de recherche, ces informations documentaires (informations de type secondaire) confèrent les connaissances nécessaires à la compréhension des enjeux de l'ALE pour le secteur T-H.

Les sources pour l'étude documentaire furent nombreuses. Nous avons eu recours à des sources secondaires nationales et non-tunisiennes.

Les principales sources tunisiennes furent :

- Le CETTEX (Centre Technique du Textile) dont nous avons notamment visité le centre de documentation et consulté le fonds documentaire à la disposition des entreprises. Nous avons également réalisé des entretiens avec plusieurs membres du personnel, dont Mme Jélila Tabbane AYARI, documentaliste à la Direction des Etudes et du traitement de l'Information.
- Le CEPEX (Centre de Promotion des Exportations) où nous avons conduit plusieurs entretiens avec des responsables de projets de mise à niveau des PME, dont notamment le Directeur des systèmes d'information M. Ben Slama, au sujet du projet pilote de galerie marchande hébergée sur le site web du CEPEX (www.cepex.nat.tn).
- L'UTICA (Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat[8]) où nous avons mené des entretiens auprès de plusieurs membres du personnel et consulté la documentation destinée aux entreprises, notamment les livrets et notes d'information de l'UTICA FKA (Fondation Konrad Adenauer), et plus précisément la FENATEX (Fédération Nationale du Textile-Habillement), une des plus importantes chambres professionnelles constituant l'UTICA. Nous avons interviewé le Secrétaire Général de la FENATEX, M. Sassi Bahri.
- La FIAP-APIE (Agence de Promotion pour l'Investissement Extérieur) à Bruxelles dont nous avons interviewé le Délégué Général, M. Amor Sassi.
- L'API (Agence de Promotion des Investissements) dont nous avons interviewé un des cadres chargés d'administrer et de coordonner les centres d'études responsables par secteur du Programme de Mise à Niveau, M. Selim Belkathi.
- Divers autres organismes tunisiens dont les Ministères de l'Industrie, du Commerce et de l'Economie, les Centres de formation, le Bureau de Mise à Niveau, etc. dont nous avons étudié plusieurs ouvrages d'information et des communiqués de presse.
- Des gérants ou managers de 4 entreprises tunisiennes.
- Le bureau d'études Suisse Gherzi dont nous avons consulté l'étude sur la mise à niveau du secteur T-H publiée le 19 novembre 1998 et réalisée sur la demande du Gouvernement Tunisien.

Nous avons également désiré exploiter des sources secondaires non-nationales. Dans cette optique, nous avons identifié des organismes et des associations susceptibles d'élargir le

8. Utica @ www.utica.org.tn/

panel d'informations dont nous disposions sur le secteur en Tunisie et l'Accord de libre-échange tuniso-européen. Nous avons également exploité des notes d'information, des articles, des rapports parlementaires, par exemple du Sénat français ou de l'Assemblée Nationale française, des documents d'étude, des brochures et des statistiques émanant de la Commission européenne, notamment des Directions Générales Entreprise et Relex (respectivement ex DG XXIII et IB), de l'OETH, du Centre de documentation du CFCE, et des articles de presse et rapports disponibles à la CCFA. En outre, les travaux de l'OIT sur le secteur T-H en Tunisie nous ont fourni matière à réflexion. La cybertoile a également constitué une source importante d'obtention d'information et de documentation sous la forme de sites Internet et d'articles électroniques.

Enfin, nous avons réalisé des entretiens auprès de plusieurs représentants de PSANF, notamment Mme Line Provencher, Conseillère en gestion de production du CSMQ, M. Léonard Duguay, Directeur des Ecoles de mode du Collège Lasalle en Tunisie, M. Gruais, Gestionnaire Export de La Cotonnière d'Alsace, Monsieur Marc Renaudiere, Conseiller Juridique de la FEBELTEX à Bruxelles, Mme Maury Directrice de l'IFA du GIH-ISIM de Toulouse, M. Elio Schiavo de l'Euro-Tunisie-Entreprise de Tunis et M. Guy Mangin, expert chargé du programme MANFORME.

L'ensemble des références et des documents, utilisés pour la phase documentaire, figure en bibliographie. Au total, avons-nous procédé à plus de 20 entretiens *de visu* ou *de auditu*, en France, en Belgique et en Tunisie.

1.2. *L'enquête exploratoire*

La réalisation de cette étude a nécessité la rédaction de deux questionnaires en français, l'un destiné aux entreprises et l'autre aux prestataires de SANF. Ces questionnaires ont appuyé la réflexion de l'interrogé(e) en servant de guides d'entretien[9].

Cette étude représente à l'évidence un aperçu du fonctionnement dans son ensemble des SANF en Tunisie. Notre objectif consistait plutôt à identifier un éventail d'opinions et à mettre en lumière les expériences couronnées de succès et les difficultés. Nous avons donc essayé d'offrir à tous les interlocuteurs la possibilité d'émettre leurs observations sur le système des SANF et de recevoir suffisamment de réponses afin de pouvoir discerner l'orientation générale des avis exprimés.

Compte tenu de la nature de l'étude, il serait impossible d'attribuer une pondération scientifique aux points de vue des différentes catégories d'interlocuteurs impliquées dans notre recherche. En outre, les discussions approfondies ont révélé un éventail d'avis, différentes intensités d'opinions et différentes priorités même auprès de membres de la même organisation. La tendance inévitable selon laquelle les intérêts personnels orientent les réponses représente également un facteur que nous avons dû prendre en considération.

Nous avons pour des raisons de temps et de budget concentré notre recherche sur la population du gouvernorat du Nord-Est. Cependant, même si un léger biais que notre soucis de clarté méthodologique nous amène à mentionner, peut découler de la nécessité de réduire le champs géographique de notre recherche, ce choix, ne semble pas mettre en doute la portée et les conclusions de notre démarche. En effet, 96 % des entreprises du secteur sont situées dans les gouvernorats côtiers dont 34 % dans le Grand Tunis (Oeth, 1999).

1.3. *Démarche axée avant tout sur les services*

Plutôt que d'avoir une démarche axée sur les prestataires de SANF, nous avons centré notre démarche sur les grandes catégories de SANF aux PME du secteur T-H. Cependant, nous avons tenté également d'élaborer une typologie des acteurs et de faire un tableau

9. Ils ne furent pas traduits en arabe selon les conseils de plusieurs personnes (chercheurs, chefs d'entreprise) qui ont insisté sur les relatives diffusion et utilisation du français au sein de l'administration et du milieu des affaires en Tunisie. Voir Annexe A.

synoptique à trois dimensions[10]. A l'instar de Rajemison (1996), nous avons fait la distinction entre les prestataires « courtiers des services » qui sont des institutions d'appui, et les « bénéficiaires », entre autres les PME, qui utilisent les services.

Comme le rappelle Albagli et Hénault (1996), le terme d'assistance à l'entreprise n'est pas très usité dans la littérature. On lui préfère généralement les notions d'aide, de promotion, et de conseil à l'entreprise. Des termes tels que appui, assistance, conseils, soutien, restructuration, etc. ont constitué le vaste champ sémantique que nous avons rencontré lors de notre recherche, nous amenant aux confins de la politique industrielle et de la gouvernance. En effet, l'assistance à la PME apparaît comme une réalité complexe. Cette complexité découle notamment de la multiplicité des acteurs et de la diversité de leur finalité, de la disparité des formes de l'assistance, et des procédures mises en œuvre. Les notions transversales de mise à niveau, de rattrapage et de développement régional que nous avons rencontrées font appel à une alchimie d'éléments complémentaires et spécifiques. Notre réflexion a-t-elle ainsi porté sur l'insertion des services d'aide non financiers au sein d'un ensemble plus général renvoyant bel et bien à la politique industrielle[11].

Face à cette complexité relative, nous avons opté, afin de nous adresser aux différents interrogés, pour la définition suivante des services d'aide non financiers (SANF) : « tous les services qui n'ont pas pour but direct et affiché de satisfaire les besoins en financement d'une PME ». Ces services d'aide non financiers peuvent prendre diverses formes telles que la formation professionnelle, technique, managériale, la diffusion d'informations commerciales, techniques, juridiques ou réglementaires, l'expertise financière, bancaire ou de gestion, l'aide à la promotion commerciale, etc.

Il va sans dire que les services d'aide sont différents des services de la sphère marchande. Nous ne les avons abordés que quand ils sont une alternative aux PSANF identifiés en Tunisie (externalisation de patronage, de conception ou de découpe, service de promotion commerciale, etc.). Les services de courtage en traduction, de promotion immobilière, etc. ne sont donc pas abordés dans cette recherche puisqu'ils renvoient, selon nous, plus directement aux relations contractuelles de la sphère marchande.

En revanche, nous n'avons pas hésité à évoquer plus précisément les services d'aide financiers (SAF) quand la dichotomie entre SANF et SAF devenant artificielle pouvait menacer la qualité des conclusions obtenues. En effet, les aides financières, en tout cas pour ce qui est de la Tunisie, permettent également de favoriser l'accès des PME à certains SANF et services de la sphère marchande, comme nous le verrons dans ce rapport, reléguant d'une certaine façon l'antagonisme SANF/SAF au rang de faux problème étant donné leur fructueuse complémentarité dans certaines circonstances.

2. Le poids socio-économique du secteur Textile-Habillement en Tunisie

D'après l'étude Gherzi, le secteur T-H occupe une place croissante dans l'économie nationale avec près de 2 000 entreprises[12] et par une contribution croissante au PIB de 4,8 % en 1991 à 5,4 % en 1996.

10. Voir Annexe B, Tableau Synoptique des PSANF en Tunisie.

11. On peut définir comme Bellon et Niosi (1996) la politique industrielle comme l'ensemble des actions publiques ayant pour objectif d'agir directement ou indirectement sur la création, le développement et la diffusion de la production industrielle et d'engendrer à long terme des avantages construits dans le cadre de mécanismes de marché. Ces actions peuvent être plus ou moins explicites et sélectives, avec ou sans accompagnement financier (comme dans notre cas les SANF), mais elles sont d'abord déterminées par leur capacité à éditer les règles d'organisation et de comportement permettant des formes de coopération stratégique explicite ou implicite (CEPEX, CETTEXY). Elles sont appliquées à des processus précis, au profit de cibles précises (en l'occurrence le secteur T-H ou les PME).

12. Dont 1 600 entreprises habillement, 200 entreprises textile et 200 entreprises diverses (délavage, broderie, mercerie, passementerie). Seulement 200 entreprises seraient des micro-entreprises (effectif inférieur à 10 salariés).

La PME du T-H dont nous allons à présent tenter de cerner la définition, afin de poursuivre notre analyse, est un élément essentiel du tissu industriel du secteur. En effet, d'après les chiffres du CETTEX (1998, cité par Gherzi, 1998), les entreprises de moins de 200 employés représentent 92 % du nombre total d'entreprises du secteur T-H et 67 % de l'emploi total.

2.1. *Les PME du secteur Textile-Habillement*

Les données dont on dispose sur les activités économiques des PED méditerranéens sont en général relativement pauvres comparées à celles recueillies dans les pays industrialisés. En outre, une des difficultés à récolter ce type de données réside dans l'existence d'une importante économie dite « informelle », qu'elle soit involutive ou transitionnelle[13].

Contrairement aux pays de l'UE, les PED méditerranéens n'ont souvent pas une définition uniforme ni précise de la PME. Les résultats des recherches de Di Pietro (1998) indiqueraient qu'au vu des statistiques fournies par la majeure partie des PED méditerranéens, une entreprise est considérée comme petite si elle emploie moins de dix salariés, tandis qu'une entreprise est dite moyenne si elle compte entre 10 et 50 employés.

Cependant, il faut également tenir compte des spécificités sectorielles dans la définition que l'on donne à la PME. Selon un des cadres de l'API que nous avons interrogé, M. Selim Belkhati, la PME tunisienne du secteur T-H réalise un chiffre d'affaires entre 300 000 et 400 000 Dinars par an et compte entre 30 et 80 salariés. Néanmoins, ces chiffres fluctuent en fonction de l'activité de l'entreprise (sous-traitance, fabrication de produits finis ou intermédiaires).

Dans une étude de 1998, l'OIT avançait la définition suivante de la PME tunisienne du secteur T-H : les entreprises comprenant entre 10 et 200 employés sont de petites et moyennes entreprises. Ce qui suggère que la micro-entreprise tunisienne du secteur compte moins de 10 employés. En outre, dans ce secteur la définition de la PME doit semble-t-il tenir compte du caractère exportateur ou non de l'entreprise. D'ailleurs, selon l'OIT l'exportation est le meilleur moyen pour les PME tunisiennes de bénéficier des différentes aides octroyées par l'Etat aux entreprises manufacturières exportatrices. Il convient de noter ici que nombre de PME du secteur sont exportatrices en Tunisie. En général, il existe une corrélation très forte entre l'effectif de l'entreprise tunisienne et sa propension moyenne à exporter (OIT, 1998). Selon l'OIT quasiment toutes les entreprises de la branche habillement exporte au moins 10 % de leur production.

A la lumière de ces différentes définitions et des chiffres du CETTEX (1998) sur la répartition par catégorie d'effectif dans les entreprises du secteur T-H[14], nous avons considéré que la PME représentative du secteur comprendrait entre 10 et 200 employés.

2.2. *Caractéristiques du secteur*

Selon le CETTEX (1999) et l'APIE-FIPA (1999b), 232 000 personnes travaillaient dans le secteur en Tunisie en 1998 contre 210 000 en 1993. Le secteur regroupe 48 % de l'emploi et est le premier pourvoyeur d'emplois de l'industrie tunisienne. En 1996, plus du tiers des emplois créés dans l'industrie manufacturière était le fruit de ce seul secteur et surtout de la branche habillement (OIT, 1998). Ce sont les entreprises totalement exportatrices qui sont d'ailleurs à l'origine de ces emplois nouveaux.

En 1998, selon le CETTEX, 1806 entreprises employant 10 personnes et plus évoluaient dans ce secteur dont 1 450 entreprises pour l'habillement. La branche textile est dominée par des entreprises travaillant pour le marché local alors que pour l'habillement, les entreprises sont en grande majorité totalement exportatrices.

---

13. Les activités informelles ne permettent pas l'accumulation du capital qui permettra à l'agent du secteur informel de passer à une activité formelle, à la différence du secteur informel transitionnel qui permet cette accumulation du capital. (Y. Marongiu In Albagli et Henault, 1996).

14. Voir Annexe E, répartition des entreprises par catégorie d'effectif dans le secteur T-H.

Les PME jouent un rôle charnière dans la structure socio-économique des pays méditerranéens. Leur importance en tant que facteur de stabilité économique et de cohésion sociale est de plus en plus reconnue (Di Pietro et al., 1998). La myriade de PME tunisiennes actives dans le secteur T-H, concentrée dans les gouvernorats du Nord-Est et des régions de Sousse et de Sfax, est en effet un élément fondamental pour l'équilibre socio-économique de ces régions et forme partie intégrante du tissu des communautés locales dans lesquelles elles sont enracinées[15].

Les PME du secteur se caractérisent également par une sous-utilisation de l'outil de production, les usines fonctionnant en deçà de leur capacité effective, l'existence de goulots d'étranglement engendrant des perturbations au niveau du cycle d'exploitation, la prépondérance de tâches manuelles peu précises et à faible cadence par rapport aux travaux automatisés ou semi-automatisés, le modeste taux d'encadrement et l'insuffisance de la formation professionnelle, la déficience organisationnelle marquée par le manquement aux procédures, un positionnement viable sur le marché domestique mais menacé de fragilisation en raison de leur faible capacité concurrentielle actuelle face aux concurrents internationaux autorisés à pénétrer progressivement le marché tunisien, enfin, l'absence de moyens et de procédures efficaces pour la maîtrise de la qualité (Biat, 1996).

Le Textile-Habillement et la main d'œuvre féminine

La théorie économique et notamment l'économie du développement a montré que le recours à la main d'œuvre féminine, caractéristique de nombreux PED, ne s'effectue pas par philanthropie, en particulier dans les industries à faible intensité capitalistique. Les plans d'ajustement structurel ou les plans de stabilisation[16] que la Tunisie a connus peuvent expliquer la forte présence des femmes dans les entreprises du secteur T-H (Catagay et Ozler, 1995 et Standing, 1989, cités par l'OIT en 1998). Ainsi, les femmes représentaient-elles 76,5 % de la main d'œuvre textile et cuir en 1997 (Banque mondiale, 1998). Elles représentaient, en 1995, lors du dernier recensement général de la population et de l'habitat, 77,1 % de la main d'œuvre de ce secteur (Les femmes en Tunisie@www.tunisie.com).

Cependant, si la forte présence féminine dans le secteur n'est pas spécifique à la Tunisie, il appert que les femmes tunisiennes y ont une place particulière. Le rôle des femmes dans le secteur est d'ailleurs mis en exergue par l'étude de l'OIT portant notamment sur l'accès des femmes à la formation professionnelle (OIT, 1998). L'OIT fait également remarquer dans cette étude que les femmes étaient bien représentées dans les structures syndicales : sur les sept représentants de la FENATEX, trois étaient des femmes.

La portée économique du secteur

Le secteur est l'un des piliers de l'économie tunisienne (Bonazzi et Gomez Y Paloma, 1997). C'était en 1998 le premier poste exportateur totalisant à lui seul, 51 % du total des exportations et faisait de la Tunisie, le deuxième exportateur mondial par habitant derrière Maurice (287 dollars US par habitant et par an)[17].

Selon des statistiques du CETTEX, la Tunisie fut le 4e fournisseur de l'Union européenne derrière la Chine, la Turquie et Hong Kong, mais devant le Maroc, la Pologne et l'Inde en 1998. Plus des 2/3 des 2 000 entreprises tunisiennes du secteur sont exportatrices. Cependant, il faut souligner que 93 % des exportations totales sont réalisées par la seule branche habillement qui occupe 87 % des emplois (Gherzi, 1998). Ainsi, si la branche habillement a connu un essor remarquable, la branche textile n'a pas suivi le même rythme et connaît une crise qui remet en cause son existence même.

15. Selon Gherzi (1998), 96 % des entreprises du secteur T-H sont situées dans les Gouvernorats côtiers, dont 34 % dans le Grand Tunis, 20 % à Monastir, 15 % à Sfax, 9 % à Nabeul, 8 % à Sousse, 6 % à Bizerte.

16. Ils accompagnent souvent la déréglementation et la flexibilisation du marché du travail, selon l'approche structurelle développée dans les années 1970.

17. 1 Dollar US = 1 Dinar environ.

Les principaux indicateurs du secteur montrent que le chiffre d'affaires de l'industrie atteignait 3 476 millions de dinars en 1998. Les exportations s'élevaient à 2 949 millions de Dinars et les importations à 2 336 millions de Dinars. La branche habillement est véritablement le moteur de la croissance du secteur. En revanche, la part de la branche textile *stricto sensu* est très faible avec moins de 5 % des exportations[18]. Le taux de couverture ne fait que diminuer[19], même s'il reste supérieur à 125 % depuis 1996. Ainsi, en dépit des bons résultats, c'est le signal que des transformations sont à l'œuvre dans la structure productive de ce secteur.

En outre, les 979 entreprises étrangères ou à capital mixte qui opèrent en Tunisie et fabriquent plus de 400 marques étrangères sont un vecteur de la politique de transfert technologique et d'ouverture sur le monde pour la Tunisie (APIE-FIPA, 1999a). Enfin, il est important de noter que le Président de la Fédération des patrons tunisiens (UTICA), Monsieur Hedi Djilani, est issu du monde du T-H. Il est en effet PDG de la plus importante usine Lee Coopers implantée à Tunis.

2.3. *Un secteur des plus exposés à l'ALE*

D'après l'UTICA-FKA (1995a), les principales difficultés engendrées par l'ALE concernent au premier chef les différents secteurs des biens intermédiaires et des biens de consommation. Le secteur T-H subira le principal choc découlant du démantèlement tarifaire. Les effets se feront particulièrement sentir pour les biens de consommation intermédiaire T-H (6,2 % du PIB) et les biens de consommation T-H (7,5 % du PIB).

Une dépendance de longue date

Le secteur est très exposé à la concurrence internationale et se caractérise par sa double dépendance vis-à-vis de l'UE (Marchés Tropicaux, mars 1999). Cette dépendance, d'ailleurs non spécifique à la Tunisie, est soulignée notamment par Graziani (1997). L'asymétrie entre la performance de la branche habillement et la médiocrité de celle du textile contraint la première à s'approvisionner quasi exclusivement sur le marché européen (premier flux de dépendance), puisque l'industrie locale est incapable de répondre aux demandes des entreprises de la confection. La branche textile ne peut répondre à cette demande en raison de l'absence d'économies d'échelle en Tunisie, du problème des coûts des intrants (eau, électricité), (Gherzi, 1998 et APIE-FIPA, 1999b) et de l'absence d'une politique industrielle, en ce domaine beaucoup plus difficile à mener avec l'ouverture amorcée par l'ALE avec l'UE. Cependant, au vu de l'étroitesse du marché intérieur apparaissant insuffisamment développé pour prendre la relève de la consommation étrangère et pour asseoir la croissance de la Tunisie sur des bases moins incertaines (Senat, 1998)[20], le branche habillement, sous cette contrainte de débouché intérieur, est elle-même extrêmement dépendante à l'exportation du marché européen qui lui fournit ses intrants (second flux de dépendance).

Si l'on ajoute à cela les dépendances technologique (Le Courrier de l'Industrie, 1998), financière et managériale issues des IDE ou des délocalisations (le marketing ou les collections, c'est une des conclusions de l'étude Gherzi, sont rarement le fait des Tunisiens mais de grands groupes donneurs d'ordres ou des maisons-mères[21]), on s'aperçoit que l'ALE et les autres mouvements d'intégration économique peuvent menacer une économie qui s'ouvre dans la dépendance. Néanmoins, la Tunisie cherche de plus en plus à se démarquer de l'image de vaste atelier de délocalisation, pour apparaître comme un partenaire industriel privilégié de l'Europe (OETH, 1999). Ainsi, pour se maintenir dans la compétition

18. Les performances du secteur démontre le besoin d'intégrer la filière d'amont en aval.

19. Ratio du total des exportations sur le total des importations.

20. La Tunisie ne compte que 9 millions d'habitants et l'attrait des Tunisiens pour les vêtements usagés (45 % des achats de vêtements sont des fripes) et les achats à l'étranger est bien connu.

21. A la différence des entreprises polonaises qui déjà à l'époque du CAEM présentaient leurs propres collections. L'entreprise polonaise PROCHNIK propose d'ailleurs ses propres collections de prêt-à-porter sur l'Internet (Gherzi, 1999).

internationale, la branche confection s'oriente-t-elle sur le créneau de la petite série de qualité livrée rapidement.

DE NOUVELLES MENACES ET CERTAINES FAIBLESSES

Le leadership relatif de la Tunisie en tant que partenaire commercial privilégié de l'UE est menacé par l'émergence de certains PECO et certains pays asiatiques. En outre, le démantèlement des Accords Multi-fibres à l'horizon 2005, doit conduire à une redistribution des parts de marchés et à la perte de certains avantages dont bénéficiaient les produits tunisiens depuis l'Accord de 1976. Cela signifie que les droits de douane seront supprimés et les barrières tarifaires éliminées entre les frontières de tous les pays industrialisés et en développement, conformément aux Accords du Cycle de l'Uruguay.

Le secteur T-H tunisien semble ainsi être doublement déséquilibré. En effet, d'après les conclusions de l'étude Gherzi (1998) et Jeune Afrique (1999), il s'agit d'une industrie de main d'œuvre assez atomisée avec de petites structures fragiles et de grosses structures qui réalisent l'essentiel du chiffre d'affaires et des exportations. Il existe un profond déséquilibre, que nous aborderons à nouveau au travers de notre analyse de l'offre de SANF aux entreprises, entre la filière habillement et la filière textile (Gherzi, 1998). En outre, le temps moyen de production des articles de référence est supérieur à bon nombre de concurrents. Un retard relatif en matière d'informatisation, de CFAO/DAO/PAO, de découpe informatique, une faible disponibilité de personnel d'encadrement technique qualifié, une main d'œuvre formée insuffisante et une faible qualité des finitions sont à déplorer (Gherzi, 1998).

D'ailleurs, les dernières statistiques révèlent ce qui peut bien apparaître comme des signaux forts. En juin 1999[22], l'Institut National de la Statistique annonçait que les échanges commerciaux de marchandises de la Tunisie avec l'extérieur avaient atteint au terme des cinq premiers mois de l'année 1999, 2789,7 millions de Dinars d'exportations et 3 941,2 millions de Dinars d'importations. Ce qui, en comparaison des résultats de la même période en 1998, donne les variations suivantes : un accroissement de 6,4 % des exportations et un accroissement de 1,1 % des importations.

L'augmentation des exportations est due à l'accroissement des exportations du secteur de l'industrie agro-alimentaire (+ 58,3 %), du secteur du cuir et chaussures (+ 13,9 %) et des industries mécaniques et électriques (+ 12,5 %). En revanche, les exportations du secteur T-H n'ont augmenté que de 3,9 %, confirmant le ralentissement de la hausse des exportations du secteur amorcée depuis quelques années. En revanche, les importations de prêt-à-porter sont passées de 3,1 millions en 1996 à 5,9 millions de Dinars tunisiens en 1997.

IMPACTS DIFFÉRENCIÉS DE L'ALE SUR LES ENTREPRISES TUNISIENNES

Tous les partenaires euro-méditerranéens sont convaincus de l'importance de la PME et des systèmes de production des PME, comme en témoigne l'article 6.4 du document approuvé par l'ensemble des participants à la Conférence Euro-méditerranéenne des Ministères de l'Industrie qui se déroula à Bruxelles les 20 et 21 mai 1996 (Di Pietro et al., 1998). L'impact de l'ALE sur les entreprises en Tunisie qui fait réellement figure de laboratoire (Senat, 1998) sera donc observé avec intérêt par les autres pays qui hésitent à se lancer dans l'établissement d'une zone de libre échange avec l'Union européenne.

En effet, d'après l'UTICA-FKA (1995a), l'établissement de la ZLE représente pour l'entreprise tunisienne résidente, à la fois une épreuve et un défi nécessaires pour s'intégrer durablement à l'économie mondiale. Parmi les conséquences prévisibles du démantèlement tarifaire et de l'ouverture des frontières, il y a le risque de voir un nombre important de PME et d'activités éprouver des difficultés et même disparaître[23], si les dispositions ne sont pas prises rapidement pour une restructuration, en vue de faire face à la concurrence. Ainsi, une grande partie des PME non exportatrices subira probablement des difficultés pour se

22. Les *Nouvelles économiques* de Tunisie @ www.tunisie.com.

23. Eberhard Rhein, Directeur Général des relations extérieures à la Commission Européenne a estimé en 1996 que 30 % des 10 000 PME tunisiennes, tous secteurs confondus, disparaîtront au rythme de 3 % par an pendant 10 ans.

transformer et même survivre. Leur avenir dépend de la rapidité de réaction pour remédier à cette situation et de la capacité de l'entreprise à se hisser au niveau de compétitivité requis. Selon nos propres entrevues, notamment avec un des représentants de l'API, membre du COPIL (Comité de Pilotage) et du PMAN (Programme de Mise à Niveau), les entreprises ne sont pas ou peu conscientes des enjeux que soulève l'ALE. Les principales raisons invoquées sont que la Tunisie a longtemps bénéficié d'un environnement protégé et que les entreprises sont traditionnellement peu demandeuses de services d'aide, et particulièrement de SANF.

Par ailleurs, les entreprises de petite taille, dont les équipements sont obsolètes et les moyens financiers limités, doivent fournir nécessairement un effort important d'adaptation (UTICA-FKA 1995b). Ce sont donc les entreprises écoulant l'essentiel de leur production sur le marché local qui vont souffrir le plus de cet accord et notamment les petites entreprises informelles ou formelles (UTICA-FKA, 1995a). En outre, nombre de toutes petites structures pratiquant l'autoconsommation pourraient bien disparaître. Certains ateliers non déclarés ni à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale ni à la Direction des Impôts développent des productions qui échappent totalement à la comptabilité nationale (Gherzi, 1998). L'Etat qui va accuser un manque fiscal à gagner important en raison de la baisse des droits de douanes prévue par l'ALE sera probablement incité à combattre davantage de telles structures. Ainsi, nombre de toutes petites structures pratiquant l'autoconsommation tout comme les ateliers non déclarés pourraient-ils bien disparaître sous les effets de l'ALE.

2.4. *L'État et l'assistance à l'entreprise*

D'après l'UTICA-FKA (1995a), les incidences de l'ALE ne sont pas toutes déterminées a priori. Elles dépendent de plusieurs facteurs et sont fonction de la politique macro-économique suivie par les pouvoirs publics, de l'environnement extérieur et de l'entreprise elle-même. Les principaux acteurs du secteur T-H que sont l'Etat et les entreprises[24] donnent au processus de mise à niveau son impulsion. La réussite du processus de démantèlement nécessite donc une synchronisation dans la progression des différentes actions qui convergent vers les mêmes objectifs. En d'autres termes, il faut en théorie que les acteurs évoluent de concert et qu'il n'y ait pas de distorsion dans leurs démarches respectives.

Depuis le début des années 1960, l'Etat tunisien a exercé un rôle prépondérant dans le développement de l'économie du pays, à la fois comme producteur de biens et services et comme régulateur omniprésent à tous les niveaux de l'activité économique. En effet, l'interventionnisme industriel est une tradition ancrée en Tunisie qui peut-être attribuée à une influence de la France sur les études et la formation des élites tunisiennes (CST, 1997), en raison de la coopération politique, scientifique et technique forte entre ces deux pays.

La promotion de l'investissement en général, et dans l'industrie T-H en particulier, est une constante de la politique économique en Tunisie (API, 1997). La promotion du secteur a retenu l'attention des plus hautes instances de l'Etat par la mise en place d'un plan d'action pour conforter ses performances et en consolider l'aptitude à l'exportation (JNPMP, 1999). Ainsi, les pouvoirs publics tunisiens occupent-ils une place centrale et éminemment sensible, caractérisée par l'impulsion et la supervision d'un certain nombre d'initiatives fondamentales pour aider les entreprises dans le cadre du processus de mise à niveau.

Parmi les moyens d'action envers les PME, citons les incitations à l'investissement, l'assistance à la création d'entreprises, la qualification de la main d'œuvre, et la formation de techniciens supérieurs et plus récemment d'ingénieurs textile. Notons cependant, comme l'a rappelé l'OIT en 1998, que l'intervention des pouvoirs publics n'a pas permis paradoxalement la création d'un climat favorable au développement durable de la branche textile pour laquelle la Tunisie souffre bel et bien d'un désavantage comparatif (Gherzi, 1998 et OIT, 1998). Outre les avantages fiscaux et financiers déjà accordés dans le cadre du code d'incitation aux investissements, l'industrie T-H bénéficie d'autres mesures de soutien dans

24. Nous verrons au travers de l'analyse des SANF aux entreprises que le troisième secteur joue également un rôle déterminant.

le cadre de sa restructuration entamée en 1987 et notamment du *Programme de formation adapté en cours,* pour accroître la productivité des entreprises et la qualité des produits.

Ainsi, contrairement à ce qui est communément admis dans la littérature sur l'assistance de l'Etat envers les PME en Afrique (Rajemison, 1996), il semblerait qu'en Tunisie l'Etat ait conscience de la nécessité d'aider les PME. Ainsi, bien que l'Etat tunisien ait eu, semble-t-il, plutôt tendance à se préoccuper par le passé des grandes unités de production totalement exportatrices rapportant de précieuses devises, les pouvoirs publics ont mis en place, depuis 1997, des actions spécifiques dirigées vers les PME[25]. Celles-ci sont considérées non seulement comme un enjeu politique mais aussi socio-économique (Bulletin de la Mise à Niveau, 1997). En effet, 2/3 des PME du secteur T-H sont au moins partiellement exportatrices et quasiment toutes les PME de la branche confection exportent pas moins de 10 % de leur production. Ces actions visent à alléger les exigences au niveau des procédures de diagnostics de mise à niveau ou à élargir leur accès aux PME, en établissant des diagnostics collectifs d'entreprises similaires[26] permettant des économies (UTIKA-FKA, 1995b). Il y a également la volonté de réduire les querelles de Ministères, les retards dans l'application des décrets, de promouvoir une stratégie de coordination entre les prestataires de l'aide et de confier au Bureau de Mise à Niveau (BMAN) le rôle de « guichet unique » auprès des entreprises.

Le développement du secteur privé dépend en grande partie de la vitalité des micro-entreprises (Commission européenne, 1997). Les micro-entreprises, et précisément les entreprises familiales sont vraisemblablement le principal moteur de la croissance et du dynamisme économique dans la région méditerranéenne. Il va sans dire qu'elles apportent une importante contribution à la création d'emplois. Aussi, la promotion du micro-entrepreneuriat est-elle perçue par les autorités tunisiennes comme un créneau susceptible de résorber le chômage, de réduire l'exclusion sociale, de promouvoir les initiatives d'auto-développement des zones enclavées, partant, de favoriser un développement social durable et à visage humain (CFCE, avril 1996). A cet effet, le conseil interministériel, qui s'est tenu le 8 mars 1996 sous la présidence du Chef de l'Etat tunisien, est venu élargir le champ d'intervention du Fonds National de Promotion de l'Artisanat (FONAPRA), principal mécanisme, créé en 1981, pour financer les petits projets.

Au nombre des mesures instituées en faveur du micro-entrepreneuriat figure également le relèvement du montant maximum d'investissement accordé par le FONAPRA de 30 à 50 000 Dinars. Des instructions ont été, en outre, données aux banques étatiques pour qu'elles augmentent le volume des financements affectés aux micro-entreprises et pour qu'elles relèvent le taux de garantie du crédit à 90 % pour tous les projets. Concernant l'infrastructure, il est réservé dans le cadre des plans d'aménagement urbain et des nouvelles zones industrielles, des espaces appropriés pour les petits métiers. Au plan de la formation des micro-entrepreneurs, le nouveau système de formation professionnelle prévoit des modules pour la préparation des jeunes aux métiers indépendants tandis que d'autres programmes ont été arrêtés pour développer la formation managériale et technique des promoteurs (CFCE, avril 1996).

3. Analyse de l'offre de SANF en Tunisie

3.1. *Une présence européenne marquée dans la prestation des SANF*

Dans cette partie, nous nous sommes demandé dans quelle mesure les coopérations bilatérale et multilatérale se coordonnent et/ou se « court-circuitent » aux niveaux de leurs

25. Les deux volets de l'aide de l'Union européenne ne sont sans doute pas étrangers à cette nouvelle orientation (Le Programme MEDA, 1998). Sans cette manne, il est vraisemblable de penser que l'Etat aurait eu tendance à se contenter d'aider les grosses structures.

26. Cependant, dans le cas de diagnostics collectifs, les entreprises peuvent se retrouver avec des entreprises concurrentes. Ce qui peut impliquer une perte de spécificité du conseil et du diagnostic.

instruments et de leurs objectifs en matière de SANF. En effet, selon un expert européen que nous avons rencontré, « la Tunisie sait habilement jouer des interactions entre le multilatéral et le bilatéral, pour obtenir double voire triple financement sur des projets similaires ». Quoique de « bonne guerre », ceci suggère un certain manque de recul et de capacité d'analyse de la part des différents prestataires de services. Dans un souci de concision, nous nous sommes concentrés au niveau multilatéral sur les principaux instruments de l'UE.

Au niveau multilatéral

Les instruments euro-méditerranéens de rapprochement des entreprises

Priorité au sein même de l'Union européenne, les PME et la coopération inter-entreprises sont également au cœur de la politique euro-méditerranéenne. Lancées à partir de 1992, les actions visant à rapprocher les PME des deux rives de la Méditerranée s'inscrivent dès 1996 dans le volet économique et financier de la Déclaration de Barcelone et font partie de la stratégie de développement du secteur privé des 12 partenaires méditerranéens, conçue comme le préalable indispensable à l'établissement de la ZLE euro-méditerranéenne prévue à l'horizon 2010. Pour que les entreprises existantes puissent améliorer leur compétitivité, elles doivent avoir accès à une expertise en matière de gestion d'entreprise. Or, dans toute la région, l'accès aux services d'affaires tels que les bureaux d'expert-conseils en gestion est sévèrement limité. Il y a un manque de savoir-faire et d'informations. Le partenariat inter-entreprises a pour mission de renforcer la compétitivité des PME des pays méditerranéens grâce à l'investissement étranger direct sous forme de transfert de capital, de savoir-faire et de technologie.

Dans cette optique, les instruments et programmes déjà mis en œuvre dans l'UE pour favoriser le rapprochement des PME ont été étendus, depuis 1992, aux Pays méditerranéens. Ces initiatives sont de plusieurs sortes : l'organisation de rencontres d'affaires, les centres BC-Net / BRE, les Euro-Info-Centres de Correspondance, les Centres d'Affaires depuis 1995. Dans le même esprit, la Commission encourage la constitution de réseaux entre entités économiques représentatives jouant le même rôle de part et d'autre de la Méditerranée : CCI, fédérations industrielles, instituts économiques, foires commerciales, organismes de promotion du commerce international. Ces initiatives permettent aux entreprises tunisiennes d'établir des relations d'affaires avec plusieurs centaines d'entreprises visiteuses de l'UE et du bassin méditerranéen.

Les rencontres d'affaires sont de trois sortes : Med-Interprise, Med-Partenariat et la participation d'entreprises méditerranéennes aux Europartenariats (Commission européenne, 1999b). Les Europartenariats se déroulent deux fois par an dans une région de l'Union européenne considérée comme prioritaire par la politique régionale. Ces événements multisectoriels réunissent plusieurs centaines d'entreprises de l'UE, d'Europe Centrale et Orientale, d'Asie, d'Amérique Latine et depuis 1992 des Pays méditerranéens. En 1999, environ 400 entreprises méditerranéennes ont été présentes aux Europartenariats d'Autriche et d'Allemagne dont une vingtaine d'entreprises tunisiennes de tous les secteurs économiques.

Med-interprise est une version similaire aux Med-Partenariats mais plus ciblée au niveau des secteurs et des pays. Un ou plusieurs Pays Méditerranéens s'associent avec des régions d'au moins deux Etats membres de l'Union européenne pour ouvrir la voie à des coopérations effectives entre PME, dans un nombre limité de secteurs. Un Med-partenariat a déjà eu lieu en Tunisie en septembre 1997 et a permis à 880 entreprises visiteuses de rencontrer 330 entreprises tunisiennes.

Le BC-net, *Business Cooperation Network*, est une base de données communautaires permettant à une entreprise d'identifier des partenaires potentiels, en fonction des besoins exprimés. La mise en contact se fait à travers une recherche confidentielle effectuée par un réseau international de conseillers d'entreprise. Le BRE, Bureau de Rapprochement des Entreprises, fonctionne également via un réseau décentralisé de correspondants, afin de mettre les entreprises en contact, mais sur une base non confidentielle. L'objectif est de

poursuivre l'extension et le renforcement de ces deux réseaux en Tunisie, en synergie avec les autres instruments existants (Euro-Info-Centres de Correspondance et ETE).

Les Euro-Info-Centres de Correspondance (EICC) ont pour mission de fournir aux entreprises des pays dans lesquels ils sont implantés toute l'information concernant l'Union européenne, ses institutions, la législation et les programmes communautaires, ou d'autres aspects plus spécifiques comme la normalisation et les appels d'offres. L'EICC de Tunis fonctionne en réseau avec les 230 Euro-Info-Centres de l'UE et les EICC Méditerranéens.

Afin de fournir une assistance aux PME tunisiennes, un Centre d'affaires, Euro-Tunisie-Entreprise (ETE) a été créé. Ce centre d'affaires s'adresse aux entreprises locales. Il joue un rôle clé dans le processus de mise à niveau des entreprises. Il doit fournir toute une série de services de consultation, d'information et de formation aux entreprises qui en font la demande et utiliser le plus possible des consultants locaux pour développer le marché des services locaux (Commission européenne, 1998a). Il soutient également les associations d'entreprises. Enfin, l'assistance dans les activités de collaboration et d'information complète son activité de base.

En 1998, cinq projets MEDA se trouvaient en exécution, notamment en ce qui concerne notre recherche, le programme de réforme du système de formation professionnelle MANFORME d'un montant de 45 millions d'Euros et la création du Centre d'affaires ETE pour 20 millions d'Euros. Dans cette perspective, les crédits destinés à la mise en œuvre de la coopération entre la Tunisie et l'Union européenne sont imputés sur une enveloppe globale de 4,6 milliards d'Euros et utilisée conformément au règlement financier de MEDA. La Tunisie est l'un des pays ayant le plus rapidement engagé les crédits MEDA. 258 millions d'Euros lui ont ainsi été octroyés en moins de deux ans, sur un budget de 280 millions d'Euros sur la période 1996-1998 (330 millions d'Euros pour les années 1996-1999).

Le Contrat-cadre qui régit les activités de la BEI en Tunisie au titre de ce mandat a été signé en juillet 1997. En Tunisie, 510 millions d'Euros au total ont déjà été prêtés par la BEI de 1992 à janvier 1999, pour financer des projets dans les secteurs de l'industrie, dont notamment le Textile-Habillement, de l'agro-industrie, des transports et de l'environnement, dont 88 millions d'Euros pour soutenir le programme global de mise à niveau des entreprises tunisiennes dans la perspective de l'entrée en vigueur progressive de la ZLE avec l'Union européenne. Les entreprises T-H qui représentent grosso modo le quart des entreprises concernées directement par le mise à niveau peuvent donc profiter de ses aides financières pour se moderniser, en acquérant par exemple de nouveaux équipements (BEI, 1998). L'intervention de la BEI est ouverte à l'ensemble du secteur financier tunisien. Les banques tunisiennes intermédiaires[27] sont agréées afin de gérer les lignes de crédit. Elles sont ainsi responsables de l'identification des entreprises prioritaires pour la mise à niveau et rétrocèdent les prêts aux investisseurs en monnaie locale (BEI, 1998).

Enfin, la transition et les réformes économiques du secteur privé sont également soutenues au moyen du programme ECIP destiné à promouvoir la création d'entreprises conjointes Tunisie-UE. En outre, des services de consultance et d'expertise sont de plus en plus à l'origine de SANF bilatéraux qui se développent grâce au soutien financier de l'UE.

Les Réseaux économiques euro-méditerranéens

Dans l'esprit de la Déclaration de Barcelone, la Commission européenne soutient, depuis novembre 1995, les efforts visant à développer des réseaux de coopération euro-méditerranéenne. Ces réseaux ont pour objectif de faciliter une meilleure connaissance mutuelle, un échange des meilleures pratiques et le renforcement des institutions méditerranéennes grâce à une coopération active entre organisations ayant des fonctions similaires dans les 27 partenaires. Trois domaines sont principalement concernés, les Instituts économiques, les Fédérations industrielles et les réseaux économiques euro-méditerranéens.

27. Il s'agit de Amen Bank, la Banque de Développement Economique de la Tunisie, la Banque de Tunisie, la Banque Internationale Arabe de Tunisie et l'Union des Banques pour le Commerce et l'Industrie.

Deux réunions des fédérations industrielles européenne et méditerranéenne se sont tenues en mai et décembre 1996. Elles ont permis de progresser sur deux aspects de la mise en réseaux : l'élaboration d'un programme de renforcement institutionnel et la création d'un mécanisme permanent de communication entre les membres du réseau. Le projet comprend quatre composantes : formation des permanents des organisations patronales méditerranéennes, développement d'un réseau Internet, promotion d'accords multilatéraux, création d'un organisme régional similaire à l'UNICE. Les bénéficiaires sont les 12 organisations patronales méditerranéennes (l'UTICA dans le cas de la Tunisie), une par partenaire méditerranéen.

En complément des nombreuses initiatives qui ont été engagées dans le cadre du Programme MEDA sur un plan bilatéral, il a été décidé de renforcer les réseaux économiques existants et d'encourager la création de nouveaux réseaux, afin de créer un environnement favorable facilitant la coopération commerciale et industrielle. Le Programme constitue un complément aux interventions entreprises ou programmées au niveau national et ne prend en compte, en application du principe de subsidiarité, que des actions communes aux Pays Méditerranéens qui ne pourraient de ce fait trouver place dans des projets bilatéraux. Le programme comprend 4 sous-programmes distincts qui font l'objet de contrats de subvention séparés avec les opérateurs retenus :

- Partenariat des Chambres de Commerce et d'Industrie (formation des effectifs des CCI-Med, Assistance pour le rapprochement de CCI-Med et CE et l'élaboration de stratégies à long terme, réseau Internet, lettre d'information, conférences annuelles) ;
- Réseau des Organismes de Promotion du Commerce Internationl (formation des effectifs des Organisations Professionnelles des Chambres de Commerce et d'Industrie (OPCI) des Partenaires méditerranéens, réseau Internet, Conférences annuelles) ;
- Réseau d'Organisations Professionnelles d'Artisans et PME (formation des dirigeants des OPCI-Med, appui institutionnel, plate-forme permanente d'échanges, conférences annuelles) ;
- Réseau des foires Méditerranéennes (séminaires sectoriels à l'occasion des foires en Europe, site Internet).

La description que nous venons de brosser des différents instruments de coopération de l'UE avec la Tunisie fait apparaître la complexité ainsi que la multiplicité des services d'aide aux entreprises tunisiennes. Nous allons par la suite approfondir notre analyse en nous intéressant à la coordination institutionnelle de quelques instruments, notamment l'EICC Tunisie dans ses relations avec l'Agence de Promotion de l'Industrie tunisienne.

Au niveau bilatéral, une configuration géographique des SANF

Il semblerait que la nature de la présence étrangère dans la prestation des SANF en Tunisie soit en partie liée à la configuration géographique des échanges extérieurs de la Tunisie. En effet, peut-on remarquer qu'exception faite de l'Amérique du Nord qui demeure loin d'être un partenaire commercial de premier plan pour la Tunisie, la présence étrangère dans la prestation ou la participation (prestation, financement, coopération) est fortement corrélée à l'intensité des liens économiques et commerciaux que la Tunisie entretient avec ses principales zones d'exportation ou d'importation.

Ainsi, la France est-elle le premier partenaire commercial et aussi le premier investisseur en Tunisie. L'Italie[28] et l'Allemagne suivent respectivement en seconde et troisième position[29]. Les pays arabes sont également très présents avec 173 entreprises en 1999. Toutefois, la présence du Canada qui n'est pas un partenaire commercial encore très important de la Tunisie, contrairement à la Belgique, nous invite également à nous interroger sur le lien entre la Francophonie et les prestataires non-nationaux de SANF. Ceci impliquerait-il l'existence d'une tribalisation francophone des SANF ? Ici, est-il opportun de

28. Il est intéressant de constater que c'est grâce à la coopération tuniso-italienne que le centre de formation textile de Bembla a pu être réalisé.

29. En juin 1999, la France comptait 743 entreprises, l'Italie 409, l'Allemagne 256, la Belgique184, les Etats-Unis 32 en Tunisie (APIE, 1999).

souligner le rôle de la diaspora tunisienne comme l'un des vecteurs majeurs pour la prestation de SANF en Tunisie. Mais, aussi d'autres éléments tels que l'importance de la langue française dans le système de formation supérieur et technique, l'ensemble de ces facteurs contribuant à rendre spécifiques les SANF aux entreprises tunisiennes. En outre, le français est une des langues de travail de la Commission européenne et constitue donc un pont entre l'UE et la Tunisie, et aussi entre la Tunisie et le Canada dont l'un des avantages d'apparaître comme le fournisseur de technologie et de savoir-faire nord-américains en langue française est certain.

Etant donné la multitude de dispositifs bilatéraux de SANF en Tunisie, nous avons choisi de nous attacher à décrire et à analyser en particulier les SANF français et canadiens dont les spécificités nous semblent pertinentes relativement à la problématique.

La présence française

La France est le premier partenaire commercial de la Tunisie. De manière générale et selon les domaines d'activités concernés, on constate que la part de la France dans les relations économiques extérieures de la Tunisie se situe entre le quart et le tiers du total (Dree, 1999). Mais également, malgré une certaine érosion[30] depuis 1992, la France fait de la Tunisie son premier bénéficiaire au monde par habitant des moyens qu'elle consacre à la coopération internationale (la coopération financière, culturelle, scientifique et technique). Trois volets constituent l'aide française : l'aide-projet destinée à des grands projets jugés prioritaires par les autorités tunisiennes et comportant des enjeux stratégiques pour l'industrie française, l'aide au partenariat et l'aide au développement du secteur privé.

Le développement des entreprises a, dans le passé récent, bénéficié de deux instruments spécifiques : les lignes de partenariat et le protocole PME-PMI. Les protocoles de partenariat ont été les premiers instruments destinés directement au développement des entreprises du secteur privé. Cependant, les protocoles de partenariat et PME-PMI ont été remplacés par un instrument unique dans le cadre du Fonds d'Etudes et d'Aide au Secteur Privé (FASEP). Il est à noter que cet instrument fonctionne sous la forme d'un don accordé aux entreprises tunisiennes qui s'engagent dans un programme de modernisation et d'investissement dans le cadre de la procédure du PMAN et portant sur l'acquisition de biens et services français.

Plus spécifiquement, la coopération française dans le secteur T-H[31] prend plusieurs formes. La formation en France d'une quinzaine d'ingénieurs textile tunisiens par an (Gherzi, 1998) ainsi que les différents jumelages permettant des échanges d'enseignants (entre l'ENIM et l'Ecole d'Ingénieurs de Douai) constituent un premier volet. En outre, les actions de coopération franco-tunisienne avec le GIH de Toulouse[32] ou le CETIH[33], illustrent la présence française dans la formation en Tunisie et les nombreux diagnostics établis dans le cadre du PMAN. Enfin, la diffusion de revues françaises spécialisées dans le T-H et de logiciels français, par exemple le système LECTRA[34] ou les logiciels du CETIH constitue une troisième forme de cette présence. Nous avons pu également constater que les entreprises françaises étaient les plus nombreuses parmi les exposants étrangers lors de la dernière édition 1999 de TEXMED (TEXMED, 1999).

30. – 37 % en cinq ans de 1992 à 1997.

31. Les secteurs d'activité, en nombre d'entreprises, qui attirent les investisseurs français sont principalement le secteur de l'habillement et de la confection ainsi que celui des articles en cuir et de la chaussure. Selon le MEDEF (cité dans *les ECHOS* (1999)), 59 % des entreprises françaises présentes en Tunisie le sont dans le secteur Textile-Cuir-Chaussures).

32. Association à but non lucratif loi 1901, le GIH est un organisme de conseil de formation et d'ingénierie collaborant avec le CETTEX notamment pour la création ou la mise au point de formation techniques spécialisées.

33. Le CETIH met son savoir-faire technologique à la disposition des entreprises, en diffusant ses connaissances pratiques à l'ensemble du milieu professionnel. Cette diffusion est assurée par des prestations d'Etudes et Développement, de diagnostics, de formation, de conseil, de logiciels et d'actions documentaires (Voir CETIH @ www.cetih.fr/).

34. Créé en 1973, le groupe technologique Lectra Systèmes est leader mondial des solutions de CFAO. Présent dans plus de 100 pays, le groupe est implanté à Tunis depuis 1989.

Les orientations économiques de la Tunisie dans le cadre de la mise à niveau globale, offrent en fait de nouvelles opportunités de partenariat avec la France dans l'industrie T-H : « Ces opportunités se situent, selon le Ministère français de l'Industrie, aux niveaux de l'adoption des nouvelles technologies, de l'introduction des techniques de contrôle de la qualité, du développement du secteur de la consultance et la promotion du secteur à la faveur des incitations instituées par l'Etat tunisien, aux fins de moderniser l'industrie et de favoriser l'émergence d'une nouvelle génération d'entreprises industrielles dotées des atouts indispensables pour relever les défis de la compétitivité internationale.

Cependant, si la coopération française fait l'objet d'une demande importante en Tunisie (Senat, 1998), plusieurs personnes interrogées ont avancé l'idée qu'il serait de bon aloi de diversifier les sources internationales d'aide et de coopération technique à la Tunisie. Ainsi, la coopération française a-t-elle tendance à ne plus être considérée comme la seule influente, comme nous l'a confié un expert à la Délégation de la Commission européenne à Tunis. La Tunisie fait en sorte de diversifier ses partenaires en favorisant l'émergence d'une coopération européenne et extra-européenne. Le secteur T-H se prête d'ailleurs assez bien à cela étant donné le poids de l'Italie et de l'Allemagne dans ce domaine (machines outils, matières premières, produits semi-finis, expertise).

D'ailleurs, comme le Sénat Français le fait remarquer (Senat, 1998), « tant l'économie tunisienne que les relations économiques entre la France et la Tunisie doivent relever le défi que constitue l'accord d'association conclu en juillet 1995 entre la Tunisie et l'Europe ». L'ouverture de la Tunisie sur l'Union européenne et l'apport des financements européens imposent désormais un recentrage de l'action de la France, en synergie avec les interventions européennes, afin d'améliorer l'efficacité du dispositif de coopération franco-tunisienne.

La présence canadienne

Les relations bilatérales actives entre la Tunisie et le Canada datent de 1964. Il a été mis sur pied la chambre de commerce canado-tunisienne en 1996 à Montréal, pour associer les intervenants des secteurs privé, public et parapublic dans la promotion des échanges commerciaux entre les deux pays. Pour plusieurs investisseurs canadiens, la Tunisie constitue une plate-forme permettant d'accéder aux marchés maghrébins, africains et arabes (ACDI, 1997). La coopération entre la Tunisie et le Canada est essentiellement centrée sur la coopération (protection de l'environnement et appui financier et technologique au secteur privé) et la formation professionnelle de la main-d'œuvre.

Selon M. Guy Mangin, expert du programme MANFORME en poste à la Délégation de la Commission européenne à Tunis, le Canada présente une autre culture de l'aide au développement que celles de l'Europe. Le positionnement du Canada en Tunisie est essentiellement axé sur la prestation de SANF complémentaires dans le but de promouvoir les entreprises canadiennes. En effet, le Canada cessera de co-financer le programme MEDA à partir de l'année 2000 pour se concentrer sur des programmes de moindre envergure mais principalement tournés vers la prestation de SANF. Ainsi, le démarrage en 1998 du programme de renforcement institutionnel canadien en Tunisie (PRICAT) qui permet au CETTEX de bénéficier de la consolidation de ses structures dans les domaines de la formation et de l'assistance technique au profit des entreprises du secteur T-H (CETTEX, 1999a) participe-t-il de cette dynamique.

Ainsi, les services internationaux de SACO, Service d'Assistance Canadienne aux Organismes, ont-ils une représentation en Tunisie. Organisme à but lucratif fondé en 1967 par le gouvernement (ACDI) et le milieu des affaires canadiens, SACO a pour mission de transmettre l'expertise canadienne aux entreprises et organisations publiques ou privées afin de les aider à réaliser leurs objectifs d'autonomie économique et technique. SACO offre les services de 4 500 conseillers volontaires possédant des compétences reconnues de haut niveau en affaires et dans les domaines professionnel et technique. Le but de SACO en Tunisie est d'aider les entreprises des secteurs public et privé, les organismes publics, les

collectivités locales, dans le cadre du programme de mise à niveau, à travers une assistance technique, la mise en place d'un programme de formation, d'un audit et de conseils en gestion.

Plus spécifiquement dans le secteur T-H, nous avons également rencontré un autre organisme canadien en la présence du Groupe Lasalle[35]. Cet organisme a pour originalité d'avoir eu recours à des Tunisiens ayant vécu au Canada pour implanter son nouveau centre de formation (Collège Lasalle) en 1999. En Tunisie, comme d'ailleurs dans chaque pays étranger où il est présent, le Collège Lasalle International s'engage auprès d'un partenaire local, gouvernemental ou privé, à effectuer une étude de faisabilité pour l'implantation d'un établissement d'enseignement. Lorsque le projet est viable, la société veille alors à fournir les ressources humaines et matérielles nécessaires, en ayant souvent recours à des autochtones (en l'occurrence des Tunisiens ayant vécu ou étudiés au Canada), à la préparation et au contenu des programmes d'enseignement ainsi qu'à leur adaptation au contexte local.

Selon le Directeur des Ecoles de mode du Collège Lasalle en Tunisie, M. Léonard Duguay, que nous avons interrogé, ce faisant, un groupe comme Lasalle promeut et commercialise en Tunisie les services de sa filiale, le Centre Spécialisé de la Mode du Québec (CSMQ)[36] et notamment les technologies et les modes de gestion canadiens comme ceux de son autre filiale, PAD Systems Technologies, qui distribue un logiciel de conception de vêtements et de patrons, de gradation et de tracé de coupe. En outre, le Collège Lasalle recrute des étudiants étrangers pour les institutions québécoises du Groupe au Canada.

L'ensemble des prestataires canadiens de SANF contribue à la mise en valeur et au transfert du savoir-faire canadien en Tunisie. Ceci vient souligner les propos d'un expert de la Commission sur les « dangers » des dispositifs de la « concurrence nord-américaine », en termes de SANF spécifiques. La majorité des chefs d'entreprises que l'expert de l'UE a contacté au cours d'une mission d'évaluation dans d'autres pays méditerranéens, lui ont fait part de la « méthode nord-américaine » en matière de coopération et de développement de liens industriels et commerciaux particulièrement efficaces (Rapport de la DG Entreprise, 1998).

3.2. *Offre stylisée : les principaux types de SANF identifiés*

Il est clair que l'ouverture de la Tunisie à la concurrence des produits européens implique un effort d'adaptation substantiel : il n'est pas exclu que, dans un premier temps, la confrontation de l'appareil productif tunisien à la concurrence industrielle de l'Europe conduise à la disparition d'un tiers des entreprises du secteur manufacturier – évolution que la mondialisation rend probablement inéluctable (Senat, 1998) ». L'objectif affiché du PMAN[37] exige donc des entreprises un effort majeur d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de technologie, innovation, contrôle de coût et qualité, encadrement et formation, produits et marchés, politiques de vente, gestion, etc.

Ainsi, à la suite de l'étude documentaire, avons-nous identifié quatre principaux types de SANF dont les PME tunisiennes du secteur ont un besoin vital afin d'opérer leur mise à niveau. Celle-ci doit se matérialiser en ouverture de la Tunisie aux nouvelles technologies, amélioration de la gestion des entreprises et introduction des normes européennes. Ces dimensions renvoient bien entendu à des services de formation, de consultance et de diffusion et d'apprentissage des nouvelles technologies, autant de domaines où les institutions de l'aide au développement peuvent soutenir les entreprises tunisiennes et plus particulièrement les PME. Il s'agit plus précisément de :

- la modernisation de leurs équipements, de leurs méthodes de production et de gestion par une mise à niveau technologique ;

35. Voir @ www.clasalle.com.
36. Rappelons que Montréal est considérée comme le centre de la mode en Amérique du Nord.
37. Voir Annexe C, le PMAN en chiffres.

– la formation par une mise à niveau des ressources humaines ;
– la promotion de l'investissement et la prospection des marchés extérieurs ;
– l'accès à l'information utile et à la documentation.

MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTS, DES MÉTHODES DE PRODUCTION ET DE GESTION : LA MISE À NIVEAU TECHNOLOGIQUE

RAISON D'ÊTRE DES AIDES À LA MODERNISATION DES PME

Slim Zarrouk de l'UTICA[38] déclarait lors d'un atelier du partenariat Euro-méditerranéen consacré au développement des PME, que la protection sous laquelle la croissance industrielle s'est réalisée en Tunisie a eu pour conséquence de fragiliser les capacités de l'industrie tunisienne à affronter désormais la concurrence internationale (Partenaire Euro-méditerranéen, 1997). Il est dès lors primordial pour les entreprises tunisiennes de viser une plus grande compétitivité. Or, une meilleure compétitivité renvoie à trois éléments sous-jacents : la qualité, la productivité et la compétitivité-prix.

L'environnement international et la politique macro-économique tendent à influencer l'évolution du secteur T-H. Ainsi, la stabilité de la devise tunisienne depuis le début des années 1990 a-t-elle pu jouer en défaveur du secteur, particulièrement à la suite de la crise asiatique (Seguin, 1999). En effet, dans les pays asiatiques, la crise a influé sur le transfert interne à la zone Asie, rendant ainsi certains pays (notamment la Corée et la Thaïlande) à nouveau compétitifs dans le secteur T-H vis-à-vis de la Tunisie. (IFM-CTCOE, 2000).

Pour arriver à cet ambitieux objectif d'augmentation généralisée de la compétitivité dans le secteur, l'étude Gherzi préconise la réalisation de 540 actions de mise à niveau sur la période 1999-2006. Ces actions devront concerner 350 entreprises de confection chaîne et trame, 150 entreprises de bonneterie et tricotage et 40 entreprises textile. Les investissements requis pour cette mise à niveau sont estimés à 446,8 MDT dont 421,4 millions d'investissements matériels et 25,4 MDT d'investissements immatériels.

Grâce au PMAN, l'économie tunisienne devrait être capable d'accroître son niveau de production et surtout d'élever son niveau de qualité, avantage comparatif de plus en plus important tant la concurrence est féroce entre les différents pays producteurs (Graziani, 1997). Cependant, cette mise à niveau ne pourra s'effectuer sans une assimilation de la part des PME des nouvelles technologies (Partenaire Euro-méditerranéen, 1997).

Il était en effet urgent au vu des dangers qu'encourent nombre d'entreprises tunisiennes du secteur de mettre en place des mesures permettant l'accroissement de la productivité de la main-d'œuvre et des machines à travers le renforcement du programme de mise à niveau et de la formation. D'importants retards ont été mis en exergue par l'étude Gherzi. La productivité du secteur n'atteindrait en effet qu'à peine 60 % du niveau européen (OETH, 1999). L'industrie tunisienne T-H se doit de rattraper son retard notamment dans les domaines de l'informatisation, de la CFAO/DAO/PAO[39], de la découpe automatique, des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)

LE PROGRAMME DE MISE À NIVEAU

Le PMAN, qui vise à moderniser l'industrie tunisienne et la préparer à affronter la concurrence, est considéré depuis son démarrage en 1996 comme la pierre angulaire de la stratégie de développement de l'entreprise tunisienne. Le PMAN comporte deux volets. Le premier concerne le diagnostic de sociétés tunisiennes. Le second concerne le financement partiel des recommandations que la société doit appliquer pour se restructurer. Fondé sur l'assistance technique et le diagnostic, le programme regroupe un nombre important

38. L'UTICA regroupe les structures professionnelles des différents secteurs économiques, assure la défense de leurs intérêts auprès des pouvoirs publics, coordonne l'activité de ses adhérents et explore pour eux les opportunités de progrès et de promotion.

39. Seulement 134 entreprises tunisiennes de confection, soit moins de 10 % des entreprises, disposent d'un matériel de CFAO/DAO et la part des entreprises équipées d'un tel matériel est d'autant plus importante que leur taille augmente (Gherzi, 1998).

d'intervenants (API, UTICA, CETTEX, Secteur bancaire) parmi lesquels les prestataires d'expertise et de consultance privés comptent pour beaucoup (Gherzi, GIH, CETIH, SACO, etc.).

D'après la BIAT (1998), l'objectif du programme est de mettre *in fine* le système industriel au niveau des exigences du libre échange et de la circulation des biens et services à l'intérieur de l'Union européenne. Cet objectif se traduit pour les entreprises, notamment du secteur T-H, en un double enjeu :

- devenir compétitives en prix et qualité sur leurs produits,
- devenir capables de maîtriser l'évolution des techniques, des marchés et des produits demandés par leurs partenaires Européens, particulièrement dans le cas du T-H (Graziani, 1997 et Gherzi, 1998).

Toute entreprise industrielle privée, disposant d'un fort potentiel de croissance et d'un marché porteur, désirant améliorer sa compétitivité, acquérir de nouvelles technologies ou renforcer ses fonds propres est éligible au PMAN (BIAT, 1998 et BMAN, 1999). Néanmoins, la sélection est faite parmi les entreprises industrielles les plus performantes en vue d'obtenir un effet de démonstration et d'entraînement pour le reste du tissu industriel concerné par le programme de mise à niveau (estimé à 4 000 entreprises sur un total de 10 000). Concernant le secteur T-H, d'ici à 2005, 542 entreprises seront concernées par le PMAN dont 500 dans la branche confection et 42 dans la branche textile (JNPMP, 1999).

Le nombre d'entreprises dont les dossiers ont été approuvés au cours des cinq premiers mois de 1999 est estimé à 101 entreprises contre 59 au cours de la même période de 1998. On assiste donc à une accélération du nombre d'entreprises concernées. Est-ce là le signe d'une prise de conscience de la part des entreprises qui auraient compris les enjeux de la mise à niveau ou tout simplement d'une meilleure stratégie de communication des PSANF sur ce sujet ?

Tout secteur confondu, 623 dossiers d'entreprises ont été approuvés par le COPIL en 1999, dont 218 entreprises de moins de 50 employés et 129 entreprises entre 50 et 100 employés (BMN, 2000). En tout cas, un élément positif est que le taux d'approbation des dossiers de mise à niveau des PME par le COPIL s'est élevé de 29 % en 1996 à 58 % en 1998. Ainsi, le programme pilote n'est-il pas exclusif, dans la mesure où il est permis à toute entreprise industrielle d'engager le processus de mise à niveau parallèlement au groupe pilote des entreprises sélectionnées. Cependant, ceci pose la question de l'incitation des petites entreprises à suivre cette politique et également des moyens à leur disposition pour répondre spécifiquement à leurs besoins[40]. Le nombre d'entreprises du secteur T-H dont le dossier a été approuvé par le COPIL s'élevait à 199 sur un total de 623 en 1999 pour un montant de 202 millions de Dinars de primes de l'Etat (d'après un entretien avec M. Guy Mangin).

Organismes de gestion du PMAN

Les deux principaux organes de gestion du PMAN sont le Comité de Pilotage (COPIL) et le BMAN. Ils sont également assistés par des organismes d'appui tels que les Centres techniques, le système financier et les fonds spécialisés.

Le COPIL est l'entité chargée du PMAN. Il est présidé par le Ministre de l'Industrie. Il est constitué de 16 membres représentant l'administration (5), l'UTICA (5), les institutions financières (5) et l'UGTT (1). Il convient de noter ici que l'UTICA et l'UGTT représentent le 3e secteur dans le triangle de BOULDING (*Cf.* Annexe F).

Il a pour principal rôle de fournir des services d'aide financiers par l'examen des demandes des entreprises industrielles candidates au PMAN et par l'octroi de primes de restructuration dans le cadre du plan de mise à niveau.

40. Régulièrement des conférences sur les enjeux de la mise à niveau sont organisées en Tunisie. Mentionnons par exemple celle de juillet 1999. La conférence annuelle sur « l'entreprise économique et la mise à niveau » a été organisée à Gammarth dans la Banlieue Nord de Tunis.

Le BMAN est à l'œuvre depuis 1995 pour mettre l'industrie tunisienne au diapason des exigences de la compétitivité internationale où l'industrie T-H est particulièrement visée. Sa structure légère (6 personnes) est rattachée au Cabinet du Ministre de l'Industrie et chargée du suivi du PMAN. Il a pour mission l'élaboration, avec le concours des organismes d'appui (centres techniques), des diagnostics et des études nécessaires pour l'établissement des plans de mise à niveau. En outre, il coordonne les actions avec les organismes d'appui, les fonds spécialisés (FOPRODEX, FOPROMAT, FODEC) et les institutions financières, en vue d'assurer les meilleures conditions de financement du programme.

Les organismes d'appui

De par leur vocation, les organismes d'appui, notamment le CETTEX, sont appelés à assister l'entreprise tout au long de son processus de mise à niveau. Leur intervention se situe en premier lieu au niveau du diagnostic préalable et de l'élaboration du plan d'action de mise à niveau. Toutefois et étant donné les moyens dont dispose le CETTEX, celui-ci est amené à recourir aux services de cabinets de consultants locaux et étrangers pour mener des missions de mise à niveau auprès des entreprises du secteur T-H.

Outre l'action du CETTEX, d'autres organismes d'appui peuvent intervenir auprès des entreprises du secteur dans le cadre de leur vocation et de leur champ d'intervention. L'INNORPI, l'API et le CEPEX sont à ce titre sollicités à différents niveaux du PMAN et notamment respectivement pour les aspects liés à l'amélioration de la qualité, aux plans d'investissement et à la promotion des exportations (UTIKA-FKA, novembre 1995b).

Il va sans dire que le nombre de projets de mise à niveau à gérer dans le secteur T-H dépasse les capacités et les moyens du seul CETTEX. Aussi, les bureaux d'études privés (les bureaux d'étude privés et les cabinets tunisiens tels que Patronage de base, Gradation, Placement, BADIS, PROMAFRIQUE, et le français CETIH, etc.) sont-ils un passage obligé pour l'entreprise du secteur désirant se mettre à niveau. Techniquement, l'intervention de ces derniers est identique à celle du CETTEX. Néanmoins, le coût de leurs prestations est plus élevé que celui du CETTEX et de l'API qui conservent tous deux encore leur vocation de services publics (UTIKA-FKA, novembre 1995b). Par exemple, le CETTEX a pour clientèle principale des PME/PMI de moins de 100 salariés, dont environ 300 exportent. Ainsi, le travail du CETTEX compléterait-il celui des cabinets d'études privés et de consultance qui s'intéressent plus volontiers aux grosses structures à l'assise internationale et à la surface financière plus conséquentes.

Les bureaux d'études intervenant doivent disposer d'équipes de spécialistes et faire montre de références et d'expériences nécessaires, en matière de missions de restructuration et d'organisation d'entreprises. On rappelle que plusieurs structures étrangères participent au PMAN dans le cadre de la coopération bilatérale ou multilatérale. Ainsi, la création d'institutions appropriées dans le cadre de la coopération internationale est-elle destinée à renforcer le soutien aux entreprises par des SANF ? Ces organismes (ETE, Agence Canadienne du Fonds de Développement du Secteur Privé) assistent le BMAN dans l'élaboration des diagnostics et des Plans de Mise à Niveau (Ministère de l'Industrie, 1998). Ainsi, l'ETE intervient-il de la même façon que le CETTEX et les bureaux d'études en recourant à des services d'experts spécialisés fournis par des consultants tunisiens et/ou européens (UTIKA-FKA, novembre 1995b). Si une entreprise a déjà obtenu l'approbation d'un plan de mise à niveau de la part du BMAN, ETE, sur la base des conclusions du diagnostic, pourra soutenir l'entreprise directement dans la phase de réalisation du plan de mise à niveau (Brochure de l'ETE, 1998). Il y a donc une reconnaissance des actions menées par chacun des organismes.

Le système financier, partie prenante dans le PMAN, coordonne le financement des plans de mise à niveau :

- les banques, au niveau des entreprises disposant d'une bonne capacité d'endettement et observant un besoin de financement additionnel, et, par l'octroi de crédits à long et moyen termes.

- les sociétés d'investissement (à capital fixe et de capital risque), au niveau des entreprises nécessitant une restructuration financière et/ou constatant un besoin de financement additionnel, et ce, par des prises de participation au capital de nature à renflouer les fonds propres.

Chaque institution financière s'est engagée à se doter d'une cellule de « mise à niveau » et à renforcer ses capacités d'évaluation pour mieux apprécier les investissements de mise à niveau présentés pour financement. Après bouclage du schéma de financement et accord de principe des banques, le dossier est communiqué au BMAN pour instruction et évaluation. Le BMAN fixe alors l'ordre du jour d'une réunion du COPIL et en convoque les membres (BIAT, 1996).

Les fonds spécialisés interviennent également et sont des outils d'incitation et d'encouragement à l'amélioration de la compétitivité. Ce sont le FOPROMAT et le FODEC qui ont été pour beaucoup dans la modernisation amorcée des entreprises de l'industrie de l'habillement en particulier.

Le FOPROMAT est un fonds de promotion pour la Maîtrise de la Technologie géré par l'API[41], opérationnel depuis 1990, pour aider les entreprises à s'équiper de nouvelles technologies de production, de contrôle de qualité et d'information afin d'accroître leur compétitivité. De 1993 à 1997, 235 entreprises T-H ont bénéficié de ce fonds sur 589, soit 50 % des bénéficiaires. Avec 3,257 MDT sur un total de 11,214 MDT, les entreprises du secteur ont reçu plus du tiers de l'enveloppe globale afin d'acquérir du matériel à caractère technologique et pour assurer la maîtrise technologique (Gherzi, 1998). Dans le cadre du PMAN, c'est ce secteur qui bénéficie le plus des aides disponibles. Ainsi, 34 entreprises T-H parmi 100 bénéficiaires se sont-elles partagé 26 % de l'enveloppe totale approuvée en 1996.

Le FODEC, Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle, géré par le COPIL, a pour mission de fournir une aide technique et financière dans le cadre du PMAN. Au 1er janvier 1998, sur les 201 entreprises tunisiennes qui avaient bénéficié de ce fonds, 58 provenaient du secteur T-H.

Outre les avantage fiscaux et financiers que nous allons évoquer au niveau des instruments d'amélioration de la compétitivité, les branches du textile et de l'habillement bénéficient d'autres mesures de soutien, notamment au travers de la politique de restructuration entamée depuis 1987 et de la mise à niveau de l'environnement des entreprises.

Les instruments d'amélioration de la compétitivité

Le rôle des IDE a été largement abordé dans la littérature économique notamment sous la forme du concept de transferts de technologie (Di Pietro et al., 1998). En Tunisie, comme ailleurs, les investissements étrangers sont appelés à jouer un rôle déterminant dans le développement et la restructuration des entreprises, compte tenu de l'insuffisance de l'investissement national privé. Le gouvernement tunisien cherche à attirer des investissements et des savoir-faire étrangers en Tunisie qui pourra ainsi devenir le « cheval de Troie » des pays tiers[42] en Afrique du Nord. Ainsi, selon l'ancien Premier Ministre Tunisien, M. Karoui (1997), « après avoir relevé les réformes juridiques et institutionnelles en cours l'investissement extérieur est-il considéré en Tunisie comme une forme évoluée de coopération et un support essentiel de mise à niveau de notre économie et d'intégration dans l'économie mondiale ».

Mais, surtout comme l'adaptation aux mutations internationales passe par le partenariat et le transfert technologiques (API, 1997), la mise à niveau s'opèrera en partie par le partenariat avec les entreprises européennes ou nord-américaines qui détiennent les savoir-faire et les technologies clefs qui seront à la source des avantages comparatifs de demain que devront faire valoir les PME tunisiennes. L'UE l'a bien compris puisqu'un renforcement des IDE

41. L'API est un organisme sous tutelle du Ministère de l'Industrie. Il occupe environ 350 personnes réparties dans les 23 Gouvernorats. Son budget annuel s'élève à environ 3 millions de DT. Il gère notamment des dispositifs nationaux d'encouragement à l'investissement.

42. Hors U.E et partenaires méditerranéens.

européens est d'ailleurs prévu dans le cadre du programme Med-Partenariat (OIT, 1998), en particulier s'il s'agit de distiller les normes européennes dans le pourtour Méditerranéen. L'UE fournit également à l'API une assistance technique. Son objectif est d'aider l'API à gérer une campagne à moyen terme de promotion des investissements en Europe ainsi que de renforcer sa capacité à long terme d'attirer des investissements étrangers. Ce projet a deux caractéristiques intéressantes. Premièrement, il met en jeu le transfert direct d'expertise européenne (en l'occurrence irlandaise) en matière de promotion des investissements en Tunisie. En second lieu, un important élément du projet consistera à renforcer la capacité de l'API à communiquer aux autres départements de l'administration tunisienne les besoins des investisseurs étrangers (Commission européenne, 1997).

Le PMAN s'efforce d'agir également sur les facteurs exogènes à l'entreprise en offrant par exemple un environnement favorable aux IDE (UTIKA-FKA, novembre 1995b). Ainsi, la constitution de cet environnement passe-t-il par la création et la promotion d'un code d'investissements propice au développement des flux d'investissements (API, 1998), que ce soit pour encourager les nouveaux investissements ou pour favoriser la modernisation de vieux parcs. Des « tactiques d'environnement » (MORVAN, cité par Rizopoulos, 1998) sont donc intervenues depuis 1993 au moyen d'une importante réforme du code des investissements qui est déjà reconnu comme un des plus souples en Afrique.

Pour aider l'entreprise tunisienne à rehausser sa compétitivité, l'Etat tunisien a mis à sa disposition plusieurs instruments d'appui et de soutien, tels que le programme de mise à niveau et le 2e Plan National de la Qualité, autour desquels gravite un nombre important de PSANF (CETTEX, UTICA-FENATEX, etc.) et de fonds publics spécialisés tels que le FOPROMAT et le FODEC.

Les entreprises tunisiennes plutôt axées sur le moyen de gamme recherchent en grande partie à se positionner sur le haut de gamme car l'avantage comparatif dont elles bénéficiaient s'amenuise (OIT, 1998). « Monter en gamme » (une des recommandations de l'étude Gherzi) suppose donc un accroissement de la qualité et de la productivité. Un ensemble de mesures financé pour moitié par la BEI et connu sous l'appellation de Plan National de la Qualité fut constitué (UTIKA-FKA, 1995b). Ce plan est géré depuis plus de 3 ans par l'INNORPI en collaboration avec le CETTEX, en vue de rehausser le niveau du « made in Tunisia » dans le secteur T-H[43] entre autres. C'est un exemple de coopération entre les différents PSANF actifs dans le secteur.

Le CETTEX fournit aux entreprises des prestations de CFAO/DAO, mais il vient de compléter la gamme de ses prestations par un laboratoire couvrant l'ensemble des essais et des analyses physiques, chimiques et mécaniques sur fibre, fil, tissu et vêtement, pouvant intéresser toute entreprise du secteur désireuse d'utiliser ces compétences pour résoudre un problème de qualité. Ce service est très appréciable car peu d'entreprises, et a fortiori de PME, disposent de telles ressources (onéreuses et spécifiques) en interne. Le CETTEX qui est, rappelons-le, un organisme tunisien sous tutelle de l'Etat contribue ainsi par les moyens matériels de pointe et les compétences dont il dispose à l'amélioration effective de la productivité des entreprises du secteur et de la qualité de leur produits.

Dans ce domaine, les interrogés nous ont fait part de la réalisation d'actions coordonnées et concrètes. Ainsi, par exemple, un tour de Tunisie « Qualité textile » fut-il organisé en vue de sensibiliser les entreprises tunisiennes à la démarche qualité. Ce tour comportait 6 étapes dont la dernière eut lieu à Sousse, au début de l'été 1999[44] sous le thème « la qualité et la stratégie du textile et de la confection ». Organisée par le CETTEX, l'UTICA et la FENATEX, dans le cadre du programme trimestriel de promotion de la qualité, cette tournée a été axée sur la sensibilisation des entreprises et des structures concernées par le programme

43. C'est encore une des recommandations de l'étude Gherzi que l'Etat et non les entreprises s'attache à réaliser.

44. Voir les Nouvelles économiques @ www.tunisie.com.

d'amélioration de la qualité dans le secteur T-H et à la stratégie de promotion[45] retenue dans ce cadre qui s'étale de 1999 à 2006, et dont une des orientations est la consolidation de la compétitivité des entreprises tunisiennes et l'amélioration de leurs prestations.

Le Secrétaire général de la FENATEX, M. Sassi Bahri, nous a également indiqué que l'UTICA que l'on a classé selon la terminologie de BOULDING dans le troisième secteur[46] avait réalisé, par le truchement de son centre de formation des dirigeants de PME (Projet UTICA-FKA), un manuel gratuit à la disposition des entreprises tunisiennes d'implantation de systèmes de qualité selon les normes ISO 9000, 9002 et 9003. En outre, l'API a aussi un rôle à jouer dans ce domaine et se prétend être le guichet unique des entreprises tunisiennes, en matière de certification ISO 9002 (procédures, information, enregistrement). On sait que le guichet unique est un service administratif apprécié des investisseurs étrangers mais aussi des entreprises tunisiennes désireuses d'entamer des démarches par ailleurs déjà ardues et longues d'obtention de certification.

L'exemple de la Tunisie montre que le thème de la Société de l'Information est non seulement pertinent et nécessaire, mais encore constitue un axe stratégique et fédérateur pour le développement endogène du Pays et l'accroissement de la productivité (Racine, 2000). Le développement de la société de l'information (de l'informatique, des télécommunications et des nouvelles technologies) est perçu par les responsables tunisiens comme un axe stratégique, s'inscrivant dans une politique consciente de préparation de la Tunisie à jouer un rôle important dans le domaine des services en Méditerranée et dans la perspective de l'ouverture de la ZLE en 2008. On trouve de nombreux indices de cette volonté dans les discours répétés du Président tunisien présentant cette stratégie pour le pays, la création d'un secrétariat d'Etat à l'informatique, la politique en matière de formation aux nouvelles technologies, la politique de connexion progressive à l'Internet de toutes les écoles, les universités et les centres techniques, la préparation des cadres réglementaires et des lois en matière d'ouverture de l'économie et de commerce électronique, les nombreux projets d'utilisation d'Internet (télé-boutique, sites commerçants stimulés par les services de promotion du commerce extérieur, etc.).

Cependant, bien que la société de l'information soit un extraordinaire moyen pour rapprocher les entreprises tunisiennes T-H de leurs partenaires européens et méditerranéens, ce moyen n'est pas encore très utilisé en Tunisie. Selon l'étude Gherzi (1998-1999), une grande partie des efforts devant être menée par les autorités et les entreprises du secteur est l'acquisition des nouvelles technologies, d'une part des nouvelles technologies spécifiques au secteur T-H, tels que les logiciels de CFAO et DAO pour la conception, le patronage, la gradation, et d'autre part, des technologies à vocation générale[47], telles que les NTIC par exemple. D'ailleurs, pour ce cabinet d'études, les nouvelles technologies doivent être soigneusement mais aussi rapidement diffusées. Cette phase de modernisation est d'autant plus importante que l'on risque d'assister à une réelle course de vitesse où la notion de *first mover advantage* est décisive : ce sont les premiers PED qui investiront qui en tireront les bénéfices (Gherzi, 1998). En effet, dans le monde d'aujourd'hui, la capacité de tout pays à réduire sa dépendance et accroître sa prospérité est reliée à son aptitude à maîtriser le développement des technologies et des sciences modernes et à coordonner la recherche et l'industrie (CST, 1997).

Au plan qualitatif, le plan d'action Gherzi recommande aux pouvoirs publics tunisiens de préparer les entreprises tunisiennes à acquérir et à maîtriser les NTIC qui constitueront, selon le plan, d'importants avantages comparatifs au cours des années à venir. Il s'agit notamment

45. Cette stratégie a pour objectif de renforcer les prestations du textile et de la confection tunisiens sur les marchés extérieurs, d'optimiser la prospection de nouveaux débouchés et de multiplier les actions de sensibilisation à l'environnement de l'investissement en Tunisie. Elle vise également, en plus de la consolidation de la compétitivité, à accroître la contribution du secteur aux exportations à plus de 5 milliards de DT en l'an 2006 et à créer plus de 100 000 emplois supplémentaires.

46. Voir annexe B.

47. *General Purposes Technologies* selon la terminologie de AGHION. C'est-à-dire notamment qu'elles concernent tous les secteurs économiques et non spécifiquement le secteur T-H.

d'encourager les entreprises à se raccorder au réseau Internet et à disposer de catalogues électroniques. Le coût global de la mise en place des seules NTIC dans les entreprises est estimé à 1,8 MDT (Marchés Tropicaux, 1998 et Gherzi, 1998). Cette démarche va s'avérer tout à fait cruciale pour l'avenir des PME tunisiennes confrontées aux PME européennes et notamment italiennes déjà rompues à ces standards internationaux (Graziani, 1997).

Pour y parvenir, les pouvoirs publics ont amorcé un programme de sensibilisation à l'utilisation des NTIC afin de diffuser de nouveaux comportements et savoir-être, notamment au sein du secteur T-H. Il est à noter qu'au titre de la coopération régionale, un projet important a été adopté en 1998 par le Comité Med de la Commission européenne, concernant le développement de la Société de l'Information euro-méditerranéenne EUMEDIS (*Euro-MEDiterranean Information Society*) de 45 millions d'euros. Ce programme a été spécifiquement conçu pour réduire l'écart des Pays Méditerranéens en matière de NTIC et prévoit de mettre en place et de soutenir un réseau de points de connexion nationaux dans les partenaires méditerranéens et de les relier entre eux ainsi qu'avec leurs équivalents dans l'Union européenne, et de cofinancer une série de projets pilotes en vue d'appliquer les technologies de l'information aux domaines du commerce électronique, de l'industrie, de l'éducation, de la santé, de l'héritage culturel et du tourisme.

Ces projets joueront, selon certains responsables tunisiens tels que M. Ben Slama, Directeur de l'Informatique et des Systèmes d'Information du CEPEX, un rôle de démonstration et de stimulation pour de nouveaux projets dans de nombreux domaines. On se doute que de par l'intensité des flux de sous-traitance, le secteur T-H se prête fort bien à ce genre de pratique : la passation de commandes, l'envoi de documents électroniques (patrons, plans, cahiers des charges). Ceci devient une nécessité pour les donneurs d'ordres de communiquer rapidement avec leurs partenaires de façon rapide et fiable. Par exemple, dans le cas de la Pologne, l'entreprise Prochnik propose des collections de prêt-à-porter sur Internet, ce qui confirme la tendance des concurrents de la Tunisie à offrir une gamme de services dépassant le simple travail à façon (Gherzi, 1998).

Le CEPEX mobilise des moyens pour inciter les entreprises à se familiariser et à adopter les NTIC. Il vise à développer de manière offensive la présence des entreprises tunisiennes exportatrices sur la Toile et leur faire entrevoir les différentes possibilités qu'offre Internet dans la perspective de leur développement international (CEPEX, 2000).

Pour informer les opérateurs tunisiens quant aux bénéfices qu'ils pourraient tirer de l'Internet (Tasdir, la Galerie Marchande, etc.)[48], le CEPEX publie une feuille mensuelle d'information gratuite sur les NTIC (Tasdir Net News) qui vise à informer les exportateurs tunisiens (les PME T-H sont les premières concernées) sur les sources d'information et pour familiariser les entreprises à l'environnement des technologies nouvelles et du Commerce électronique.

Autre initiative d'un SANF pouvant engendrer des effets de diffusion est celle de l'UTICA. Par l'intermédiaire de son « club web » qui rassemble également près d'une dizaine d'entreprises du secteur T-H, l'UTICA promeut les NTIC par le truchement de son site Internet. Seules deux des entreprises hébergés avaient plus de 250 employés.

La formation : mise à niveau des ressources humaines

L'importance de la formation pour le secteur

En se fondant sur les statistiques d'un échantillon de 69 pays en développement portant sur deux décennies 1970-1979 et 1980-1989, Borenzstein et de Gregorio (1995) ont montré que l'effet positif par les IDE sur la croissance du pays d'accueil dépend de la dotation en capital humain de ce pays. En moyenne, pour une tâche donnée, un travailleur qualifié est plus productif qu'un travailleur non qualifié, il peut s'adapter plus facilement aux nouvelles technologies. L'éducation améliore l'allocation des facteurs parce que la salarié qualifié est plus mobile et a des comportements plus rationnels sur le marché du travail. L'éducation

48. *Cf.* partie sur les services d'information et de documentation.

permet de réduire les écarts de salaire et par suite les inégalités de revenu. Or, cette baisse de l'inégalité renforce la stabilité sociale et politique, ce qui est un facteur de croissance économique. En Tunisie, l'effet qualité du travail représente la contribution essentielle à la croissance de la productivité globale des facteurs (PGF) depuis 1970 (Morrisson et Talbi, 1996). L'effet qualité du travail représente 66 % de cette croissance, la PGF expliquant le quart de la croissance du PIB tunisien.

En effet, les nouvelles technologies évoquées précédemment ne s'appliquent pas *ex nihilo*. La créativité et la flexibilité, la modernisation en un mot, que ces nouvelles technologies peuvent apporter sont conditionnées à l'existence d'une main d'œuvre qualifiée suffisamment nombreuse et déployée au sein du tissu industriel et non comme c'est souvent le cas concentrée dans les grosses structures (d'après un entretien avec le Secrétaire Général de la FENATEX, M. Sassi Bahri). Les SANF de promotion et de diffusion des nouvelles technologies dans le secteur T-H doivent collaborer étroitement avec les SANF de formation, ou plus en amont d'éducation tout comme en matière de formation de l'entrepreneuriat (Chalbi, 1996).

Pour reprendre une formule de Chalbi (1996), les besoins de l'économie tunisienne confrontée au défi que constitue l'ALE, nécessitent des formations spécifiques et rapides. Les ressources humaines sont une des conditions *sine qua non* de ce changement et la formation est donc au centre de la réussite du PMAN. L'investissement en capital humain joue un rôle primordial sur l'offre et la demande de travail car elle permet d'augmenter la productivité du travailleur (OIT, 1998).

Cependant, l'insuffisance de personnes formées capables de gérer et d'encadrer le personnel des entreprises semble caractéristique de la Tunisie. L'étude du Cabinet Gherzi a mis en exergue que la formation académique et professionnelle constitue l'une des principales faiblesses du secteur T-H. Cette formation est pour le moment du ressort du secteur public et d'écoles privées surtout spécialisées dans le stylisme-modélisme. Ces dernières, assez onéreuses, ne semblent pas satisfaire les besoins spécifiques en qualification émanant des entreprises (OIT, 1998 et site de l'UTICA).

Enfin, la mauvaise organisation des entreprises révèle le manque de formation des chefs d'entreprise du secteur T-H dans le domaine de la gestion (OIT, 1998), accentuant la nécessité du recours à la formation pour améliorer la performance des PME tunisiennes du secteur. Ainsi, la conquête de nouveaux marchés comme l'Amérique du Nord ou une plus forte présence en Allemagne suppose-t-elle que les cadres commerciaux et export développent une connaissance de l'allemand et de l'anglais.

Une politique de formation plus active

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la Tunisie souffre d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée (OIT, 1998) à la différence de ses principaux concurrents tels que l'Italie, la Chine, la Pologne et la Turquie. La disponibilité de la main d'œuvre est souvent excellente, mais il n'en demeure pas moins que la qualification est fonction du degré de formation offert au sein même des entreprises (Gherzi, 1998). La formation de la main-d'œuvre demeure insuffisante malgré les efforts fournis par les agences locales de formation professionnelle et les instituts spécialisés (OIT, 1998). Plus de la moitié des dirigeants de PME interviewés dans le cadre de l'étude de l'OIT reconnaissaient qu'ils se trouvaient en situation de « déficit de personnel » et plus précisément de techniciens, techniciens supérieurs et agents de maîtrise. En outre, la quasi-totalité du personnel ouvrier fait l'apprentissage du métier sur le tas.

Or, une main-d'œuvre qualifiée fait partie des avantages compétitifs que les investisseurs étrangers recherchent de plus en plus dans les entreprises tunisiennes (Site et CD-Rom d'*Invest In Tunisia*). Certains des investisseurs étrangers interrogés par le cabinet Gherzi insistaient sur leur préférence pour les PECO où la main d'œuvre est considérée comme mieux formée et plus fiable que celle effectivement disponible en Tunisie (Gherzi, 1998). Il faut un bon niveau qualitatif compatible avec les exigences des donneurs d'ordres pour se différencier de l'ensemble des nations concurrentes. Certaines entreprises n'hésitent pas à

s'installer en Europe Centrale. Par exemple, LAFUMA a choisi de s'implanter en Hongrie, la main d'œuvre tunisienne ou marocaine ne lui paraissant pas assez « fiable » (Document interne du PEE de Budapest, 1999). Ainsi, la nécessaire montée en gamme avec un *made in Tunisia* de qualité devra-t-elle s'appuyer sur une main d'œuvre qualitativement mieux formée et toujours plus nombreuse.

Ainsi, convient-il selon Gherzi de mener un programme de formation adapté pour d'une part, accroître la productivité des entreprises, et d'autre part la qualité des produits. Ce sont deux des objectifs principaux pour que l'ALE profite à la Tunisie ou tout au moins que le tissu de PME tunisiennes n'en souffre pas excessivement. Il est nécessaire de mener des actions de formation dans les plus brefs délais afin de répondre aux besoins actuels et futurs du secteur. Ces besoins ont trait à différents types de formation allant de formations spécifiques au secteur des techniciens, techniciens supérieurs, mécaniciens, ingénieurs, cadres marketing et commerciaux, stylistes, mais aussi des formations de gestion, l'organisation de séminaires de formation pour les responsables commerciaux de PME (optimisation de la vente, des produits et soutien des ventes) qui font cruellement défaut chez les entrepreneurs tunisiens selon l'étude Gherzi. D'après Marchés Tropicaux (novembre, 1998), les besoins annuels du secteur sont estimés à 1 700 personnes en ce qui concerne la formation initiale et à 10 000 personnes pour ce qui est de la formation continue. Aussi, de gros efforts d'investissement sont-ils réalisés pour renforcer le secteur T-H par des institutions de formation, de perfectionnement et d'encadrement de la main-d'œuvre et sensibiliser les entreprises à la qualité (Presse de Tunisie, 1999), notamment au travers de l'entrée en fonction du centre de formation continue du CETTEX en novembre 1999.

En outre, rares sont les chefs d'entreprise du secteur T-H qui ont bénéficié d'une promotion interne dans l'entreprise qu'ils dirigent. Souvent comme le suggère l'OIT (1998) les chefs d'entreprise sont entrés à leur poste à la création même de l'entreprise. Ainsi, 89 % des chefs d'entreprise interrogés par l'OIT avouaient-ils ne pas avoir de connaissances suffisantes pour affronter efficacement la compétitivité internationale. Beaucoup manquent d'une véritable formation de base en gestion, ce qui peut nuire à l'élaboration de stratégie d'expansion notamment au niveau international. Lorsque les chefs d'entreprise envisagent d'accéder à davantage d'autonomie en proposant par exemple leurs propres collections, ils ne disposent souvent pas des connaissances suffisantes en matière de conception et de design pour développer leur créativité (OIT, 1998).

Cependant, certaines entreprises n'ont pas attendu les recommandations de Gherzi et l'interventionnisme étatique que ce diagnostic national a suscité. Nous avons pu observer des sites d'entreprises[49] où celles-ci n'hésitent pas afficher leur politique de formation. Ainsi, peut-on lire sur le site de certaines sociétés tunisiennes T-H qu'elles « ont pu atteindre un niveau élevé de qualité grâce à un personnel ayant suivi une formation adaptée aux besoins spécifiques de leurs postes, des programmes de reclassement et de formation continue étant régulièrement suivis par le personnel ».

Enfin, le troisième secteur participe également à la prestation de services de formation. La coopération intrarégion, notamment belgo-tunisienne, ainsi que le rôle des fédérations et organismes professionnels, tels que la FENATEX, l'UTICA et les CCI en sont des exemples. Le Consortium Scientifique Tunisien (CST) joue quant à lui un rôle à part. Il s'agit d'une organisation scientifique indépendante, à caractère non lucratif, non gouvernemental et apolitique de Tunisiens impliqués dans les disciplines scientifiques et technologiques. L'objectif du CST est de contribuer au progrès et au développement scientifique et technologique en Tunisie par des actions collectives de Tunisiens impliqués dans ces domaines. Il s'est donné notamment pour but de procéder à l'organisation de mini-cours et de stages de formation dans des applications scientifiques et technologiques pratiques ciblant les secteurs industriels et académiques, et de contribuer au renversement de la fuite des cerveaux en aidant les tunisiens résidant à l'étranger à trouver un emploi équivalent en Tunisie. Selon les propos d'un élève ingénieur textile de l'ENIM, il est révélateur qu'un

49. L'entreprise La Griffe en est un bon exemple (@ www.la-griffe.com).

nombre croissant d'étudiants tunisiens est attiré par des formations étrangères de troisième cycle (DEA, masters ou doctorats dans les universités ou les écoles d'ingénieurs françaises, Collège Lasalle au Québec, etc.) et recherche par la suite du travail dans le pays d'accueil.

Les services de formation dont disposent les PME

Nous abordons la question des services de formation en adoptant une double perspective : tout d'abord, la formation concerne la valorisation d'un *stock* de ressources humaines existant au sein des PME, ensuite elle renvoie à la formation de nouvelles recrues pour l'industrie (Gestion prévisionnelle des ressources humaines) dans le cadre notamment du plan stratégique découlant des conclusions de l'étude Gherzi.

Depuis quelques années, visiblement depuis la signature de l'ALE, on peut observer une accélération notable du rythme de développement des centres de formation en Tunisie (Centre de Formation de Bembla) et d'écoles publiques ou privées (par exemple, création du réseau ESMOD et d'une deuxième école d'ingénieurs du textile à Tunis en 2000).

La création de ces établissements de formation a été initiée par le VIIIe plan (1992-1996) qui a amorcé le développement des capacités tunisiennes de formation professionnelle afin de remédier à la faible technicité et au faible taux d'encadrement des employés du secteur T-H [création du CETTEX, de deux centres de formation à Bir Kassa et Ksar Hellal (OIT, 1998]. Cependant, si ces réalisations furent nécessaires elles n'en restaient pas moins insuffisantes surtout pour les besoins de la branche habillement. En effet, jusqu'alors les centres de formation étaient plutôt tournés vers la satisfaction des besoins de la branche textile. Aussi, le IXe plan (1997-2001) a-t-il prévu la création de 3 centres de formation en Habillement (deux à Tunis et un à Monastir) et la création de deux sections supplémentaires dans les centres déjà cités de Bir Kassa et Ksar Hellal (Ministère du Développement Economique, 1998).

L'ATE recense désormais plus de 212 types de formation dans le domaine du T-H dont une grande partie est proposée par des établissements privés (Site de l'ATE). Les structures de formation tunisiennes mettent annuellement sur le marché de l'emploi plus d'un millier de techniciens, d'agents de maîtrise et de techniciens supérieurs et près d'une trentaine d'ingénieurs en génie textile. La capacité des centres de formation professionnelle en ouvriers spécialisés est de 2663 postes par an.

Les structures publiques de formation et d'appui étaient en 1998 les suivantes :

- 11 centres de formation d'ouvriers spécialisés ;
- 6 centres de formation d'agents de maîtrise et de techniciens (Centre sectoriel en textile de Manouba, Centre Mohamed Ali de Sfax, Centre de Bembla, l'ISET de Ksar Hellal, Centre sectoriel de l'habillement de Tunis, Centre sectoriel de l'habillement à Monastir, Centre sectoriel en textile de Bir El Kassâa) ;
- un institut supérieur du textile pour les techniciens supérieurs ;
- une filière d'ingénieurs (ENIM) ;
- un centre technique du textile (CETTEX).

Créée à Monastir, la filière de formation d'ingénieur textile de l'ENIM a déjà fourni depuis 1997, 4 promotions d'ingénieurs, contribuant à améliorer sensiblement le taux d'encadrement de l'industrie tunisienne du T-H et le niveau de la gestion de la qualité et de la production des entreprises du secteur (Le Courrier de l'Industrie, 1998). Cette formation associe également les grands groupes du textile. Cette formation est dispensée depuis octobre 1993. L'ENIM a, avant de se lancer dans la formation d'ingénieurs, consulté les acteurs du monde professionnel tels que la FENATEX, le CETTEX, les nombreuses entreprises textile ainsi que d'autres écoles de formation d'ingénieurs textile en France (ENSAIT à Roubaix et l'ENSITM à Mulhouse).

Il y a une réelle demande en formation à en croire les statistiques 1998 du CETTEX[50] et les entretiens que nous avons eus avec des représentants d'organismes de formation tunisiens et étrangers. Ainsi, les régions tunisiennes se mobilisent-elles pour demander des formations,

50. Rapport annuel du CETTEX 1998.

des exposés ou des séminaires de formation à leurs homologues francophones. D'ailleurs, les organismes de formation étrangers sont visiblement attirés par ce « nouveau » marché, tel que le Collège Canadien Lasalle qui a ouvert en 1999 un centre de formation à Tunis. L'implantation du Groupe Lasalle en Tunisie a été soigneusement étudiée et s'est faite conjointement avec l'action de l'ACDI. En effet, l'ACDI subventionne les entreprises tunisiennes sélectionnées pour bénéficier d'une aide afin de faire face aux coûts de formation du Centre.

Les principaux partenaires industriels du département « Génie Textile » de l'ENIM sont le CETTEX, LEE COOPERS, SITEX, SOMOTEX, STIVEL, TCT, ACRILAINE, SARTEX, UNIFIL, ITEX qui sont fortement demandeurs de main d'œuvre qualifiée, selon un étudiant de l'ENIM que nous avons rencontré. Ces entreprises peuvent intervenir en accueillant des stagiaires, en prêtant du matériel ou en fournissant des consommables pour les travaux dirigés et en organisant des visites d'entreprises. Les chefs d'entreprise eux-mêmes avancent que pour le bon fonctionnement de leur entreprise, l'intrant majeur est une main d'œuvre qualifiée (OIT, 1998) et seraient demandeurs de formation pour leur personnel.

Cependant, les chefs d'entreprise de PME voudraient pouvoir recourir à des « formations non contraignantes »[51], adaptées à leurs besoins pour accroître leur connaissance et acquérir une formation de base en gestion. En effet, pour le chef d'entreprise d'une PME, il est quasiment impossible de s'absenter durablement sans mettre en péril la viabilité même de son entreprise (OIT, 1998). Dans l'échantillon d'entreprises de l'étude de l'OIT, il ressortait que la grande majorité des chefs d'entreprise interrogés était prête à suivre une formation courte de type séminaire qui aurait pour but de les informer de manière régulière sur les évolutions internationales du marché T-H et de combler leurs besoins de compétences en technologie. De même, ils seraient motivés par des formations de courte durée qui leur permettraient d'assimiler les méthodes de production utilisées par leurs concurrents européens pour « discipliner et motiver leur main-d'œuvre ».

Des éléments favorables stimulent l'offre de services de formation professionnelle. Il s'agit de mesures d'environnement destinées à développer les services de formation, telles que des actions entreprises par l'Etat tunisien au travers du PRONAFOC et du FIAP, du Programme MANFORME et de l'aide financière bilatérale.

Dans le nouveau code tunisien des Incitations à l'Investissement[52], les secteurs de l'éducation et de la formation notamment bénéficient de certaines mesures d'environnement :

- La déduction des bénéfices réinvestis à hauteur de 50 % des bénéfices nets soumis à l'impôt ;
- L'imposition au taux réduit de 10 % des revenus et bénéfices ;
- La suspension de la TVA pour les biens d'équipement importés n'ayant pas de similaires fabriqués localement.

En outre, concernant la création d'une entreprise, la législation tunisienne prévoit que le capital détenu par les étrangers peut atteindre les 100 %, à l'exception des sociétés de services pour lesquelles l'autorisation de la Commission Supérieure de l'Investissement est requise au-dessus du seuil de 50 %. Depuis mars 1997, certaines activités de services dont notamment les services informatiques, les services d'études, de conseil et d'assistance, la maintenance industrielle n'ont plus besoin de cette approbation (Dree, 1999). Autant d'obstacles qui disparaissent favorisant l'arrivée de nouveaux prestataires étrangers et qui engendrent ainsi une saine émulation dont devraient profiter les entreprises. En outre, de telles mesures que l'on peut qualifier de « tactiques d'environnement » selon la terminologie de MORVAN, sont un moyen de diminuer les barrières à l'entrée pour les nouveaux entrants de manières à ce qu'ils viennent compléter une offre de formation jugée insuffisante par les pouvoirs publics étant donné les enjeux de l'ALE. Des organismes étrangers comme le groupe ESMOD ou le Collège Lasalle auront pu bénéficier de telles mesures.

---

51. *id est* qui ne soient pas trop exigeantes en terme de disponibilité horaire.
52. Voir par exemple @ www.tunisie.com/economie/incitations.html/ ou le CD-Rom de FIPA-APIE.

En outre, en Tunisie, la formation continue est financée par une taxe sur la formation professionnelle (TFP) à laquelle les entreprises, à l'exception des entreprises exportatrices et de l'agriculture, sont assujetties. Les entreprises de produits manufacturés versent 1 % de la masse salariale au titre de cette taxe, alors que celles de produits non manufacturés versent 2 % (Site de l'ATE).

- Le programme MANFORME est financé par plusieurs bailleurs de fonds européens et extra-européens (dont notamment la Banque mondiale et l'ACDI). Il a été conçu pour épauler le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) qui administre une centaine d'établissements de formation technique d'ouvriers qualifiés pour adultes pour tous secteurs confondus[53].

L'offre de services du Programme MANFORME est gratuite[54]. Elle doit permettre de mieux appréhender les attentes des entreprises en matière de formation professionnelle. A cet effet, un appel d'offre ouvert à plus de 165 entreprises tunisiennes, tous secteurs confondus, a été lancé en juillet 1999. 74 entreprises du secteur T-H se sont portées volontaires à bénéficier d'une assistance à l'étude de leurs besoins de compétences en ressources humaines (entretien avec M. Guy Mangin, expert chargé du suivi du Programme). Les services offerts sont ponctuels. Ils devront être relayés par des Cabinets Tunisiens de gestion en ressources humaines qui bénéficieront simultanément d'une formation sur l'étude des besoins des entreprises. L'aide aux PME peut se résumer à la définition de programmes de formation ciblés, c'est-à-dire conçus selon l'approche par les besoins de compétences des entreprises. Cependant, ce service n'a de sens que si les entreprises sont ouvertes et sensibilisées à la gestion des ressources humaines. Ce qui est rarement le cas au sein des nombreuses PME familiales qui caractérisent le secteur T-H.

De l'avis de l'expert, le programme MANFORME a pour vertu de favoriser la régionalisation et la déconcentration du dispositif de formation. La décentralisation et la déconcentration administrative de la responsabilité de gestion des bureaux de formation sont depuis 1999 dans la ligne de mire du Gouvernement. La Tunisie aurait commencé à repenser la régionalisation : l'API a par exemple créé 25 centres régionaux de formation destinés à l'ensemble de l'économie tunisienne.

- En terme d'aide bilatérale, la meilleure illustration de l'» aide projet » française, est la construction de l'Institut National des Sciences Appliquées et de Technologie (INSAT) à Tunis. D'un coût total de 310 millions de francs (60 MDT), cet institut est destiné à former les cadres techniques supérieurs et ingénieurs dont les entreprises tunisiennes ont besoin pour assurer leur modernisation. Ce type de financement a désormais un caractère exceptionnel et concerne les grands projets jugés prioritaires par les autorités tunisiennes et comportant des enjeux stratégiques pour l'industrie française (Dree, 1999).

Cependant, le niveau de connaissances que les PME ont des établissements d'enseignement supérieur comme sources d'information technique, s'avère généralement bas. Nos diverses entrevues confirment que ce diagnostic s'applique avec pertinence en Tunisie. Prenons l'exemple de la formation à l'export. L'étude Gherzi a montré le problème de la formation et de la connaissance encore insuffisamment répandue des nouvelles méthodes de marketing et de promotion commerciale au sein des entreprises tunisiennes T-H. Une meilleure stratégie de « marketing » et de prospection plus complète des services proposés semblent nécessaire (Rapport de la DG Entreprise, 1998).

Le gouvernement tunisien a également entamé depuis le début de la décennie 90, un certain nombre de mesures concernant notamment les PME. Premièrement, pour permettre l'accès de la PME à la formation continue, un programme national financé entièrement sur fonds publics[55], le Programme National pour la Formation Continue (PRONAFOC), prend

53. Voir infra la listes des établissements publics.

54. Les autres offres sont payantes. Mais, de nombreuses mesures de financement complémentaire, notamment le dispositif FIAP, existent.

55. Cet organisme est financé provisoirement par la Banque mondiale. Se posera donc le problème de sa pérennité.

en charge depuis 1995 les actions de formation organisées au profit de ces entreprises. Ainsi, le MFPE a-t-il permis, à travers le PRONAFOC, aux entreprises employant moins de 100 personnes, de bénéficier d'une prise en charge totale des frais de formation de leur personnel. Cette prise en charge concerne aussi les entreprises dont le montant de la TFP est insuffisant pour financer des actions de formation ou les entreprises qui sont soumises à la patente forfaitaire (site de l'UTICA). Dans le secteur T-H, en 1996, le PRONAFOC a financé des actions de formation menées par le CETTEX en faveur de 368 stagiaires appartenant à 102 entreprises. Pour l'année 1997, le nombre de stagiaires est passé à 450.

Deuxièmement, le Fonds d'Insertion et d'Adaptation Professionnelle (FIAP), créé en 1990 et géré par l'ATE, offre des interventions ciblées (MEFP, 1997 et Gherzi, 1998) telles que la formation dans un poste vacant spécifique dans une entreprise, la formation continue et le perfectionnement, la sous-traitance de la formation des nouveaux travailleurs, ou encore des actions favorisant la mobilité et le reclassement des travailleurs. Le FIAP dont l'objectif est de répondre aux besoins urgents des entreprises en qualification a révisé ses procédures de manière à permettre aux entreprises une meilleure expression de leurs besoins. Par exemple, le FIAP peut aider les entreprises du T-H à identifier leurs besoins en qualification dans le cadre d'une stratégie visant à améliorer leur compétitivité sur les marchés national et international, par la prise en charge de 70 % des frais de diagnostic. Il leur propose également le reclassement et/ou la reconversion de leur personnel afin d'améliorer leur productivité par des procédures plus souples. Ainsi, le choix de l'opérateur, qui était auparavant effectué par les services de l'ATE, après appel à la concurrence, est-il désormais effectué directement et simplement par le chef de l'entreprise ou le partenaire sur la base de la liste des bureaux agréés par le MEFP.

En outre, un nouvel outil d'intervention a été créé par le FIAP. Il a pour objectif de développer la capacité de la formation initiale privée dans le cadre de la stratégie nationale. Cet outil permettra *primo*, de réorienter la formation professionnelle du secteur privé vers des filières correspondant aux besoins réels des secteurs de production, et *secundo* d'aider les opérateurs privés à mieux répondre aux besoins identifiés. On assiste donc ici à une coopération intéressante entre les sphères publique et privée dans le secteur T-H où l'inadéquation entre l'offre et la demande de formation est réelle (OIT, 1998, Gherzi, 1998).

Le système de formation a cependant des limites

L'étude de l'OIT montrait que les dirigeants de PME connaissaient mal les formations dans lesquelles ils pouvaient espérer trouver les compétences qui leur manquent. Par exemple, l'OIT a montré que pour combler certains besoins en technologie comme la CFAO ou la PAO, il suffisait de recruter de jeunes diplômés des centres de formation en T-H. Or, une écrasante majorité des dirigeants de PME ignorent l'existence de telles formations. En effet, ce n'est que tardivement que la Tunisie a pris conscience de la nécessité de former des techniciens supérieurs ou des ingénieurs. Peu de formations existent à l'heure actuelle exceptée l'ISET (Institut Supérieur d'Enseignement Textile) qui peut déboucher sur une formation d'ingénieurs. La formation est encore destinée à 80 % aux ouvriers qualifiés, bien que depuis 1990 des progrès soient notables.

On peut donc soulever comme le fit l'OIT la persistance d'un problème d'information sur les capacités existantes et les types de formation disponibles en Tunisie. Ce problème se pose avec d'autant plus d'acuité que les chefs d'entreprise reconnaissaient avoir des problèmes d'accessibilité aux nouvelles techniques de production, exception faite des PME sous-traitant pour des firmes étrangères[56]. En outre, au niveau des gestionnaires de PME tunisiennes, l'insuffisance des connaissances linguistiques autres que l'arabe et le français peuvent

56. Celles-ci ne bénéficieraient toutefois que de transferts technologiques limités selon les personnes interrogées par l'OIT.

confiner artificiellement les efforts d'information à l'intérieur de certains espaces linguistiques (Gherzi, 1998)[57].

Un autre problème réside dans le fait que le MEFP n'a aucune vocation interministérielle. La concertation de ce ministère et de ses structures avec le CETTEX, la FENATEX et l'UTICA a une composante fortement politique. L'action du programme MANFORME s'en trouve relativement marginalisée et ne suscite pas les effets d'entraînement escomptés dans l'ensemble des secteurs économiques. Ainsi, il n'y a guère que le secteur privé spécialisé en gestion des ressources humaines et en formation professionnelle qui sachent identifier les attentes et les besoins en compétences et en formation des entreprises. En outre, bien que la coordination des actions du Programme ait été prévue dès la conception du dossier MANFORME, au niveau européen en particulier, celle entre les grands bailleurs de fonds demeure encore théorique, du moins jusqu'à ce que les premières études donnent des résultats à la fin du premier semestre 2000.

Malgré les efforts accomplis dans les VIIIe et IXe plans, l'industrie tunisienne du T-H manquent encore de techniciens supérieurs et d'ingénieurs et se caractérise par un des plus faibles taux d'encadrement en comparaison de ses concurrents est-européens et asiatiques. Ainsi, selon une estimation de la Banque mondiale, l'offre de formation du MEFP couvre-t-elle à peine 40 % des attentes des secteurs productifs, avec une proportion encore plus faible pour les niveaux technicien et technicien supérieur. La faible disponibilité de personnel d'encadrement technique, agents de méthode, monitrices de formation, mécaniciens a des répercussions négatives sur la productivité, la qualité, la flexibilité ainsi que sur la motivation du personnel exécutant (Gherzi, 1998).

Même si l'on forme rapidement et bien de bons ingénieurs ou techniciens, il n'est pas sûr que la formation ainsi apportée porte tous ses fruits, car au niveau des autres employés tels que les chefs de chaînes ou les modélistes, il pourra subsister des lacunes qui risquent d'entraver mécaniquement, selon le principe des vases communiquant, le courant de modernisation issu de ces nouvelles informations ou comportements obtenus grâce à un SANF. En effet, les propos d'une modéliste que nous avons rencontrée illustrent à bon escient ce point. Bien que cette personne ait été formée à l'utilisation de logiciels de CFAO/DAO lors de ses études, elle est contrainte de travailler selon des méthodes anciennes de réalisation de patron sur carton dans l'entreprise qui l'emploie, faute d'équipement informatique adéquat. Cependant, cela peut aussi jouer dans le sens opposé, à savoir un ouvrier motivé souhaitant avancer une idée ou une information pourra en être dissuadé par manque d'ouverture et/ou de sensibilisation de ses supérieurs aux nouvelles méthodes de management (management par objectif, management participatif) ou découragé par l'absence d'opportunité de progresser dans l'entreprise.

Au sein des entreprises et prestataires que nous avons pu visiter, la mise à disposition des ouvriers de nouveaux équipements (machines, ordinateurs, logiciels), ou de nouvelles méthodes doit être accompagnée de formations adaptées et ciblées. Les acteurs concernés sont nombreux et par un effet de dominos, si la base ou une toute autre partie du circuit n'a pas eu les formations ou sensibilisations nécessaires au bon déploiement des directions ou des nouveautés permises par la formation ou l'information en amont du processus, la situation peut s'avérer problématique dans l'environnement difficile qui s'annonce pour les PME tunisiennes du secteur T-H en particulier. Certaines personnes que nous avons rencontrées nous ont affirmé refuser de travailler dans certaines entreprises car il y était impossible de faire changer les mentalités (notamment de certaines ouvrières qui refusent implicitement de changer leur façon d'opérer).

57. A la différence de la Tunisie, les industries T-H polonaise ou turque offrent des interlocuteurs parlant l'allemand (l'Allemagne est le plus grand marché européen pour le T-H) car ces industries disposent souvent d'un personnel d'encadrement formé en Allemagne.

Selon le guide 1999 du CETTEX, il existe des grilles de prix des prestations notamment en matière de diagnostics aux entreprises selon la taille des effectifs ou le chiffre d'affaires. En revanche, le coût des formations est fixe et varie en général de 150 dinars HT pour un jour à 550 Dinars HT la session de 5 jours. En terme de formation, il n'y aurait pas de politique de prix spécifique en faveur des PME.

Services de promotion et de prospection

La promotion de l'investissement en général, et dans l'industrie T-H en particulier, est une constante de la politique économique (API, 1997) en Tunisie. D'énormes efforts sont consentis pour soutenir l'expansion du secteur T-H. Ce qui constitue autant de facteurs complémentaires d'incitation à l'investissement dans l'industrie et d'attrait des IDE et du partenariat. Ayant pris conscience de la libéralisation douanière qu'impose nécessairement l'ALE, les autorités tunisiennes déploient une offensive de promotion de l'économie tunisienne, où le secteur T-H prend une place prépondérante, à l'encontre des investisseurs étrangers notamment allemands et italiens (Les Echos, mai 1999).

Ainsi, selon les propos du Président de l'UTICA, M. Hedi Djilani, « l'exportation doit-t-elle désormais constituer l'objectif majeur de toute entreprise tunisienne soucieuse de son développement et de sa croissance. Le but final de l'entreprise qui se mettra à niveau n'est pas de se cantonner sur un marché local exigu et soumis à une forte concurrence mais plutôt l'exportation qui doit devenir le moteur de la croissance de l'entreprise. Le développement des flux à l'exportation prend appui sur le dynamisme d'organismes d'encadrement et de promotion dont le CEPEX et la FIPA-APIE ».

Cependant, les conclusions du Cabinet Gherzi montre qu'au niveau du composé de marketing, il y a une très faible coopération entre la branche habillement et celle du textile[58]. En outre, peu d'entreprises tunisiennes créent leurs propres collections. Aussi, les services de promotion et de recherche d'investissements constituent-ils un élément important à la lumière de l'ALE, pour plusieurs raisons : on a déjà évoqué le lien entre IDE et modernisation des entreprises du secteur, mais il est également très important en ce qui concerne l'équilibre de la balance des paiements menacée par la baisse des recettes fiscales du gouvernement découlant de la baisse progressive des droits de douanes. Le manque à gagner de l'Etat sera de plus de 4 milliards de DT sur 10 ans (équivalent des droits de douanes qui ne seront plus perçus). Cela risque d'avoir des conséquences sur l'alimentation des fonds et des services d'aides dont bénéficient les entreprises. Il faut compenser cela par un flux d'IDE pour équilibrer la balance des paiements tunisienne. Les importations pour le T-H ne rapporteront plus de recettes à l'Etat et sont en outre amenées à croître en étant moins onéreuses qu'avant le démantèlement tarifaire. Cela peut donc se répercuter sur les finances de l'Etat et indirectement sur le financement des SANF ou SAF à la disposition des entreprises.

Le MOCI (octobre 1999) recensait plus de 200 foires et salons internationaux consacrés au T-H pour l'année 2000. (Cela ne comprend pas les salons consacrés au cuir, pelleterie, maroquinerie et ganterie). Face à ce nombre important d'événements, les entreprises du secteur peuvent trouver une aide précieuse dans le mécanisme de support au commerce extérieur incarné en grande partie par le CEPEX et ses émanations.

Le CEPEX

Le programme des manifestations du CEPEX à l'étranger pour 1999 comprenait pour le secteur du Textile, Cuir et Chaussure, 6 salons spécialisés en plus des foires Internationales (telle que la Foire Internationale du Caire, de Koweit ou de Damas) et des manifestations exceptionnelles comme la Foire Arabo-Africaine de Dakar (avril 1999). Ainsi, le CEPEX était-il présent souvent accompagné du CETTEX ou de la FENATEX. Les salons spécialisés

58. L'industrie textile est incapable de tirer profit de l'existence d'une stratégie de l'habillement qui consomme plus de 250 millions de mètres de linéaires de tissus par an.

où des organismes tunisiens ont assuré un service de promotion aux entreprises du secteur T-H étaient :
- Interjeans à Cologne ;
- Semaine Internationale de la Mode à Poznan du 02-05 mars 1999 ;
- Émirats Arabes Unis Motexha/Dubai (Prêt-à-porter Homme - Femme - Enfant, Lingerie, Cuir) en avril 1999 ;
- Exposition Tunisienne du Textile-Habillement au Royaume-Uni.

Des catalogues, brochures, listes d'entreprises tunisiennes (sous format papier ou électronique) sont à la disposition des visiteurs auprès des organismes tunisiens présents. Ces derniers, en plus d'assurer un appui logistique, ils constituent un intermédiaire unique et de poids pour les visiteurs de tels salons.

En Tunisie, le plus grand rendez-vous pour le secteur est TEXMED, le salon professionnel méditerranéen du T-H. Cet événement annuel est organisé à Tunis par la FENATEX, en collaboration avec le CEPEX, l'IACE, l'APIE, l'API et le CETTEX. C'est un lieu de dialogue et de débat sur la situation de l'industrie qui prévaut actuellement dans l'espace méditerranéen, et fournit l'opportunité aux industriels d'explorer les possibilités de coopération aux niveaux industriel et commercial entre les pays euro-méditerranéens et de tisser des liens d'un partenariat international devenu un élément fondamental du dispositif stratégique de gestion du secteur.

En matière de salons et foires à l'étranger, le Conseil National du Commerce Extérieur (CNCE) assure un appui logistique, financier et promotionnel aux entreprises tunisiennes, et notamment du secteur T-H, participant aux salons nationaux et étrangers. Les entreprises qui participent aux différentes manifestations du programme du CNCE sont assurées de bénéficier des appuis logistique, financier et promotionnel du CEPEX[59].

A noter également qu'au programme de 1999 deux autres foires et/ou salons nationaux consacrés au T-H étaient programmés :
- Le SAMTEX, salon du meuble, de l'ameublement et du textile à Monastir (mai 1999)
- Le Salon du Textile et de l'Habillement à Sousse en juin 1999.

Le CEPEX fournit également des services de marchandisage et de promotion en ligne en développant la Galerie Marchande « *Made In Tunisia* »[60]. Cette galerie marchande à paiement sécurisé se décompose en 8 rubriques principales parmi lesquelles figure la rubrique « Habillement ». Toutefois, les produits du secteur de l'industrie T-H n'occupent pas pour l'heure une place de choix dans cette galerie. Seul le puissant groupe MONCEF BARCOUS propose à la vente huit de ses nombreux produits. Les investisseurs ou clients étrangers peuvent choisir d'acheter l'article et les quantités qu'ils désirent, savoir si le produit est disponible en stock, etc. D'ailleurs, on se souviendra d'une initiative de la Banque Mondiale qui utilise le commerce électronique pour promouvoir les produits de l'artisanat tunisien en réalisant un souk virtuel (@www.elsouk.com) et qui a pu impulser l'utilisation de ce nouveau médium en Tunisie.

Si la galerie marchande concerne encore peu de PME T-H, la banque de données informatisées Tasdir net concerne un nombre beaucoup plus conséquent d'entreprises du secteur. En février 2000, il existait plus de 50 entreprises de ce secteur sur 200 au total qui disposaient d'une fiche signalétique comprenant dénomination sociale, cordonnées et principaux produits proposés. Ce service de promotion électronique constitue un plus appréciable, car il met l'entreprise tunisienne qui ne dispose pas elle-même d'un site Internet au cœur du support communicationnel qui connaît un développement exponentiel depuis quelques années, l'exposant ainsi à un immense public potentiel.

59. Voir le Programme Manifestations à l'étranger 99 du CNCE pour plus de détails.
60. Voir @ www.ecom.tn

La COTUNACE et le FOPRODEX

En plus de son service de renseignement de notoriété (la COTUNACE peut par exemple fournir des informations sur les clients lointains d'une entreprise tunisienne), la COTUNACE a un rôle à jouer dans la prestation de services de prospection et de promotion. Ainsi, dans la perpective de la conquête de nouveaux marchés (une des recommandations de l'Étude Gherzi, 1998) que les PME tunisiennes connaissent peu ou pas, la Cotunace, par son rôle d'assureur des actions de prospection par exemple, contribue-t-elle à créer un environnement favorable aux opérations de prospections des entreprises tunisiennes à l'étranger (site de la COTUNACE).

Il convient de mentionner le FOPRODEX géré par le CEPEX et qui fournit une aide financière directe aux entreprises désireuses de mener des actions de promotion. Ce fonds finance soit par des prêts soit par des subventions jusqu'à 80 % des dépenses liées à la ou les actions de promotion menées par l'entreprise. En outre, le FOPRODEX finance également les fédérations, les groupements interprofessionnels et les sociétés de commerce international résidentes qui sont eux-mêmes prestataires de SANF auprès des entreprises.

Une entreprise tunisienne peut bénéficier d'un tel fonds par exemple pour l'édition de supports promotionnels, la création de labels, de design et d'enregistrement de marques, de collections de mode, d'étude de marché et d'implantation, la prospection de marchés extérieurs, les participations individuelles aux foires et salons, les actions de promotion organisées par les hommes et femmes d'affaires tunisiens résidents à l'étranger, le développement de la formation export au sein de l'entreprise, l'implantation commerciale privée à l'étranger et la promotion du produit culturel.

Prenons trois exemples de SAF qui sous-tendent des SANF de promotion commerciale ou de prospection ou permettent à une entreprise du T-H de réaliser elle-même de telles opérations commerciales.

- D'abord, le cas de l'édition de supports promotionnels comme des catalogues, des CD-Roms ou la réalisation d'un site Web ou de films documentaires. Le FOPRODEX peut financer jusqu'à 30 % du projet et fournir un prêt de 50 % de la valeur du projet. Il impose évidemment des conditions lors de la constitution de la demande. Il faut que trois devis différents pour les mêmes spécifications et caractéristiques techniques du support soient fournis. En outre, dans le cas d'un catalogue il faudra par exemple pour bénéficier de l'aide que le catalogue soit trilingue (français, anglais, arabe).
- Ensuite, étudions le cas de la prospection de marchés extérieurs. Dans ce cas, le FOPRODEX pourra financer jusqu'à 30 % du projet et fournir un prêt dont le montant peut atteindre 50 % du coût du projet. Le nombre de missions est cependant plafonné à deux par marché. Il est nécessaire lors de la constitution du dossier auprès du FOPRODEX de présenter une note d'opportunité sur le marché, programme des contacts, période de déroulement de la mission, budget de prospection (frais de voyage et de séjour).
- Enfin, viennent les aides financières aux organismes professionnels et aux sociétés de commerce pour des actions de promotion collectives, journées promotionnelles et des journées commerciales, actions touchant des segments de marchés appropriés (dégustations, journées contacts, *show-room*). Le FOPRODEX peut attribuer une subvention atteignant 80 % du coût de l'action de promotion.

Cependant, chaque action reste assujettie à des conditions spécifiques (FOPRODEX, 1998). Il s'agit généralement de la fourniture de plusieurs devis différents, du respect d'un nombre limité de financement par le FOPRODEX d'une même action, de la détermination d'un délai de réalisation de l'action clair et précis etc. Plutôt qu'un obstacle, il nous semble que de telles exigences font partie d'un programme classique d'incitation ayant pour objectif de procéder à un écrémage et à la chasse de certains entrepreneurs tunisiens qui ont, selon Marchés Tropicaux (mars, 1999), la réputation de chasseurs de primes. Ce sont des garde-fous pour mieux gérer les ressources financières qui sont comptées. En effet, une PME motivée ne sera pas découragée par de telles demandes. Au contraire, cela constitue pour elle l'occasion de faire montre du sérieux de sa démarche.

FIPA-APIE

Il s'agit d'un organisme public sous tutelle du Ministère de la Coopération et de l'Investissement Extérieur. Cette structure spécifique d'appui à l'investisseur étranger a été créée en 1995. Elle promeut les avantages et les opportunités d'investir en Tunisie, notamment au travers de média modernes et interactifs (site Internet et CD-Rom 1999 trilingues Allemand, Anglais, Français, « *Invest in Tunisia* »). Il a aussi développé un réseau de bureaux de représentation en Europe (Bruxelles, Cologne, Londres, Milan, Paris, Stockholm), en Amérique du Nord (New York et Washington) ainsi qu'en Afrique du Sud (Johannesburg).

La FIPA-APIE édite également des brochures en anglais et en français qui font la promotion des avantages du secteur T-H pour créer des partenariats et favoriser l'investissement étranger direct. Par exemple, le Forum de Carthage pour l'investissement, tenu les 10 et 11 juin 1999 à Tunis, fut organisé par la FIPA-APIE, en collaboration avec l'ONUDI. Ce Forum sur l'investissement a permis de faire prendre connaissance aux investisseurs potentiels du climat d'investissement en Tunisie, des divers secteurs offrant des opportunités de partenariat et de promouvoir la position de la Tunisie en tant que tête de pont en Afrique et au Maghreb arabe (Clôture du Forum de Carthage, 11 juin 1999, TAPEX).

Le Centre de Facilitation du Commerce

Le CFC est un programme spécial sur l'efficacité commerciale, fondé sous les hospices du Gouvernement tunisien et de la CNUCED[61]. Il s'agit d'un centre d'information portant sur tous les aspects des transactions du commerce extérieur. Les entreprises peuvent y trouver un service de base sur la facilitation du commerce (les procédures du commerce extérieur) et des relations d'affaires (informatisations commerciales, produits et services à commercialiser).

Relié à plus d'une cinquantaine de pôles de commerce étrangers équivalents[62], le CFC fournit l'accès à un réseau mondial d'experts dans le domaine du commerce international et permet le bénéfice d'utilisation d'une base de données électroniques d'opportunités d'affaires. La structure du réseau mondial se fonde principalement sur l'échange de données informatisées et l'utilisation des nouvelles technologies pour un commerce en temps réel sans papier, aux niveaux de la recherche de marchés et du traitement d'opportunités commerciales.

Selon l'ONUDI, c'est un instrument qui fut créé pour ouvrir le commerce international à des millions de nouveaux opérateurs. Sans être un service d'aide fondé spécialement pour relever le défi de l'ALE, ce projet se situe néanmoins dans la continuité de la logique d'ouverture commerciale accélérée par l'ALE. On pourrait ainsi qualifier un tel service de service d'environnement par rapport aux effets de l'ALE.

En effet, le CFC avec la volonté de fournir aux entreprises étrangères et tunisiennes un service simplifié, non dispersé, rapide et facilitant leurs démarches dans le cadre de la montée du libre échange peut fournir des services (d'information, de documentation et de promotion) qui permettent aux entreprises tunisiennes d'entamer et de faciliter leur mise à niveau ou leurs recherches de nouveaux débouchés.

En outre, les entreprises et notamment les PME qui se plaignent d'être perdues dans leur recherche par le nombre et la diversité des prestataires de services, comme le montrent les

61. Une documentation sur le CFC est disponible au CEPEX en trois langues anglais, arabe et français.

62. Le réseau « trade points » comprend des centres au quatre coins du monde à Alger, Bogota, Nairobi, Helsinski, Lille, Singapour, Dakar, Budapest, Rio de Janeiro. Voir Tunis Trade Point (1999) pour une liste exhaustive.

conclusions des études de la Commission Européenne (1998 a, b et c), ou encore les travaux de Albagli et Hénault (1996), peuvent trouver dans cette structure une amélioration des conditions de recherche de l'information.

L'EICC Tunisie

L'EICC Tunisie, créé en 1994, sous l'auspice de la Commission européenne et de l'Etat tunisien afin d'informer les entreprises et de promouvoir le partenariat, nous semble assez bien illustrer les interrelations, à la fois complémentaires et concurrentielles, existant à plusieurs niveaux entre les différentes institutions euro-tunisiennes.

La Commission européenne a étendu son réseau Euro-Info-Centres (EIC)[63] aux Etats non membres, incluant les 9 Pays Méditerranée suivants : la bande de Gaza, Chypre, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Malte, Turquie et Tunisie. Ainsi, l'EICC (Euro-Info-Centre de Correspondance) est-il un instrument de promotion du partenariat et de la sous-traitance mis en place afin de soutenir les efforts de ces pays Méditerranéens dans le processus d'ouverture de leurs économies aux échanges (Commission européenne, 1999b).

A l'instar des EIC basés dans l'UE et dans le souci de s'intégrer aux organismes locaux, les EICC sont hébergés pas des organisations telles que les chambres de commerce, les agences de promotion d'exportation, les banques qui sont appelées structures-hôtes. Les EICC sont fondés par leur structure hôte. Certaines des ces structures hôtes bénéficient de contrats de subventions avec la Commission pour couvrir une part des coûts de fonctionnement de l'EICC.

Dans le réseau des EICC des pays Méditerranéens, l'EICC Tunisie constitue un cas à part entière dans la mesure où l'initiative est entièrement supportée par la structure-hôte, en l'occurrence l'API, et ne fait l'objet d'aucune participation financière de la part de la Commission européenne. (Commission européenne, 1997).

L'EICC Tunisie a signé une convention avec la Direction Générale Entreprise qui définit son rôle et précise la nature du soutien qui lui sera fourni par la Commission européenne. L'EICC, avec l'aide de sa structure-hôte et de ses réseaux, doit assurer les tâches suivantes :
- recueillir et diffuser l'information sur les activités de la Commission auprès des entreprises ;
- répondre aux questions posées par des entreprises nationales, concernant les aspects généraux, législatifs, administratifs, statistiques communautaires ;
- conseiller pour des opérations d'identification et de recherche de partenaires et de promotion d'instruments et de réseaux communautaires spécifiques (BC-net, BRE, Euro-partenariat, etc.) ;
- promouvoir l'action de l'EICC à travers des séminaires d'information auprès des PME-PMI tunisiennes.

La Commission, via la Direction Générale Entreprise doit s'engager à :
- encourager les EIC à collaborer étroitement avec l'EICC ;
- communiquer à l'EICC la liste des outils et services mis à la disposition ou à acquérir par l'EICC afin de pouvoir accomplir adéquatement sa mission ;
- considérer l'EICC comme interlocuteur privilégié du réseau EIC pour la Tunisie ;
- communiquer à l'EICC toute information pouvant être utile pour l'accomplissement optimal de sa mission.

La structure-hôte doit jouer un rôle bien spécifique envers l'EICC. L'API doit assurer les services suivants :
- assistance à la création d'entreprise avec un guichet unique de formalités ;

63. Le réseau des EIC comprend plus de 230 centres d'information dans l'UE et agit comme un moyen de soutien pour le développement des PME. Le but du réseau est de fournir des informations aux PME sur la législation, les programmes de développement, de formation et les programmes scientifiques au sein de l'UE, les documents publiés par l'UE et au sujet des possibilités de partenariat incluant une assistance pour l'établissement de ces contacts.

– réalisation et mise à disposition d'études sectorielles ;
– accès à une banque de données industrielles ;
– gestion d'une Bourse de Sous-Traitance (BST) à laquelle est rattaché l'EICC.

L'API a apporté à l'initiative EICC son réseau régional et son savoir-faire dans le domaine du partenariat lié à la sous-traitance. Au départ de l'action, ce dispositif semblait séduisant dans la mesure où il était garant d'une diffusion optimale des actions.

Cependant, l'EICC, le BC-Net et le BRE sont tous trois intégrés à la BST, dirigée par M. M'zoughi, par ailleurs Directeur de l'EICC. La particularité de cette situation réside dans le fait que chaque personne peut traiter indifféremment de problèmes liés à la BST, à l'EICC et au BC-Net/BRE. Ainsi, l'EICC est-il *de facto* assimilé à un instrument de promotion du partenariat et de la sous-traitance.

L'EICC a été intégré à la structure ci-dessus et a traité à 94 % de questions relatives à du partenariat commercial et de sous-traitance, l'EICC considérant, par définition, que tout client de la BST est client de l'EICC (Commission européenne, 1997). Néanmoins, les moyens financiers et humains mis en œuvre n'ont pas permis à l'EICC de jouer son rôle tel qu'il est défini dans la Convention et la Charte du Centre de Correspondance.

Selon certains responsables de la Direction Générale Entreprise, il semble que la situation ait été faussée dès le départ par la nature de la relation Commission/API/EICC, concernant les aspects financiers, la formation et les tâches, et de l'interprétation qu'en a fait la structure-hôte. Les rôles et les obligations des parties, même s'il existe un document contractuel, auraient mérité d'être définis plus clairement et l'absence de financement communautaire, à contrario des autres EICC de la région, n'a pas concouru au développement de l'initiative. L'EICC a été intégré à la « nébuleuse sous-traitance » qui lui a ôté toute substance originelle basée sur l'animation, la gestion et la diffusion de l'information. Le manque d'information, de formation, de contrôles réguliers, d'une présence accrue des différents services de la Commission ont fait qu'à aucun moment des réorientations ont pu être réalisées.

Par la nature de l'accord régissant les relations entre l'API et la Commission, cette dernière s'est privée de moyens de contrôle et de pression. L'initiative n'a pas atteint tous ses objectifs faute, dès le départ, de moyens financiers ayant entraîné un manque de moyens humains qui auraient permis à l'initiative de se développer dans les mêmes conditions que les autres EICC du bassin méditerranéen. En outre, il semble que la communication ne s'est jamais établie entre la Délégation de la Commission européenne à Tunis et l'API, celle-ci n'ayant jamais pensé utile de l'informer de ses activités (Commission européenne, 1997).

L'un des principaux points faibles de l'EICC réside dans son absence de méthodologie en matière de traitement et d'analyse des questions et des réponses aux sollicitations des EIC et des entreprises euro-tunisiennes. Les supports, généralement des télécopies et des courriers, sont archivés directement sans encodage, ni classification par thème ou sous d'autres formes[64]. Ainsi, l'initiative n'a-t-elle pas atteint les objectifs qui ont été préalablement fixés, sauf, dans une certaine mesure, pour ce qui concerne les aspects de mise en relation de partenaires (Commission européenne, 1997).

Les problèmes de l'EICC au sein de l'API sont multiples. Outre le manque de moyens humains et financiers, le traitement et l'exploitation de l'information entrante et sortante sont inexistants et la formation du personnel est réduite à sa plus simple expression. Afin d'éviter de renouveler les erreurs du passé, une bonne compréhension et application des thèmes passe par une coordination des actions avec des procédures simples telles que des check-lists, questionnaires, supports d'évaluation périodiques internes et externes, indices de satisfaction, procédures d'analyse, etc. Par ailleurs, l'EICC comme la plupart de ses homologues méditerranéens, se plaint de ne pas être considéré comme un EIC à part entière (formation, assistance technique).

64. Ceci peut expliquer les difficultés des PSANF à cerner les besoins des entreprises.

Dans le contexte de l'économie tunisienne et de l'attente des entreprises des deux continents, l'initiative EICC devrait être maintenue en Tunisie. Aujourd'hui, il est nécessaire de faire le point de la situation plus en détail et de « remettre à plat » l'ensemble du dispositif afin de définir une solution satisfaisante intégrant d'autres acteurs sans pour autant exclure l'API. Pour des raisons de visibilité, de cohérence et d'impact, il a été décidé d'inclure l'EICC Tunisie au sein du Business Centre (Commission européenne, 1997).

Les services spécifiques au secteur Textile-Habillement

Le CETTEX et l'UTICA-FENATEX viennent donner la spécificité T-H à l'action générale des instruments de promotion du commerce extérieur et des investissements.

Le CETTEX est également présent sur toutes les grandes expositions internationales. Un CD-Rom ainsi qu'un Site Web (@www.textile.tunisia.com.tn), réalisé par le CETTEX, vont sous peu voir le jour. Toutes les entreprises tunisiennes sont invitées à se faire connaître pour figurer dans ces média qui offrent une diffusion importante. Cette action de recensement des entreprises du secteur T-H fait partie des objectifs du CETTEX. En figurant sur ce site ou sur le CD-Rom et grâce à des liens hypertextes, les entreprises seront automatiquement présentes sur les sites des partenaires internationaux du CETTEX (Guide 1999 du CETTEX).

L'API est le promoteur de toute l'industrie tunisienne. A ce titre, il collabore avec l'UTICA-FENATEX, les Centres Techniques sectoriels dont le CETTEX, les CCI mixtes tuniso-européennes et tunisiennes. La recherche de sous-traitants est l'activité majeure de l'API. Or, l'industrie T-H tunisien se caractérise par l'importance des activités de sous-traitance. Cet organisme est considéré comme incontournable dans le domaine et de nombreuses entreprises s'adressent à lui afin de trouver un partenaire par l'intermédiaire de la banque de données spécialisée (BST) située dans ses locaux. L'API assure la promotion de la sous-traitance par des missions en Europe et en accueillant des chefs d'entreprise étrangers à Tunis et dans les différentes régions. En outre, le poids de l'industrie T-H dans le tissu industriel tunisien nous a amené à évoquer son rôle de PSANF de promotion. En effet, des brochures présentant le secteur sont réalisées par l'API en collaboration avec le CETTEX, puis diffusées par ces acteurs sur les foires et dans les centres de documentation. Ce faisant la notoriété et la connaissance que les investisseurs étrangers ont du secteur T-H s'améliore. L'API a notamment rédigé en 1997 un document intitulé, *les Industries du textile et de l'Habillement en Tunisie*.

Ces trois organismes ont d'ailleurs entamé une fructueuse collaboration, comme en atteste les annuaires d'entreprises du secteur T-H, instruments au combien importants pour connaître les entreprises du secteur, qui furent réalisés conjointement.

La publication en 1993 du Guide des entreprises du T-H implantées en Tunisie est un des premiers exemples de la collaboration qui a commencé entre le CETTEX, la FENATEX et l'API. Pour le développement, la mise à jour et l'exploitation d'une banque de données propres à l'industrie T-H (API, CETTEX, FENATEX, 1993). Ce guide fut réalisé grâce à la mise en commun des informations disponibles à l'API, de celles figurant dans l'annuaire édité par la FENATEX en 1992 et au *mailing* réalisé par le CETTEX à plus de 3 000 entreprises.

Cette collaboration tripartite s'est poursuivie notamment avec la préparation puis la réalisation d'une étude exhaustive sur l'Industrie T-H en Tunisie (Etude du Cabinet Gherzi, 1998) qui nous apparaît comme le dénominateur commun et le lien fédérateur de ces différents acteurs. L'étude Gherzi participe à la nécessaire réalisation d'une stratégie promotionnelle intégrée (*Integrated Marketing Communication*[65]). Bon nombre des actions entreprises découlent des recommandations de cette étude stratégique.

Outre cet annuaire qui a d'ailleurs été réactualisé en 1999 grâce à des relations réticulaires entre ces trois prestataires de SANF, ceux-ci prétendaient vouloir mettre aussi à la

65. Voir par exemple Rossiter et Percy (1997) pour une définition.

disposition des acteurs du T-H une information « de plus en plus précise et fiable, mise à jour en temps réel et de manière coordonnée, tant il est vrai que l'information, reconnue aujourd'hui comme le premier facteur de compétitivité, ne peut être produite par un opérateur isolé » (Ministre de l'Economie nationale, M. Sadok Rabah). En 1993, lors de la première publication de ce guide, le terme de « système d'information » était d'ailleurs évoqué pour souligner « l'implication des trois types d'acteurs (entreprises, opérateurs de l'information et État) ».

L'offre privée : exemple de Stelfair Tunisia

Stelfair Tunisia est partenaire de STELNET, réseau italien de centres télématiques spécialisé dans les banques de données, Internet, et le marketing électronique. Cette société offre un service de promotion en ligne aux entreprises tunisiennes. En fait, Stelfair Tunisia est en ligne 24h/24 et regroupe 18 secteurs dont le T-H, permettant une mise à jour continue, en temps réel, des catalogues, des messages publicitaires ou des listes de prix des sociétés qui veulent utiliser l'Internet comme médium de communication et de promotion. Depuis décembre 1999, 6 entreprises tunisiennes dans le T-H ont recours aux services de cette société.

Ce service offre une alternative aux agents traditionnels et peut permettre aux entreprises qui n'ont pas encore une présence sur Internet de réaliser une des recommandations stratégiques de l'étude Gherzi, à savoir l'utilisation des nouvelles technologies et l'accès à de nouveaux marchés mondiaux que permet l'Internet.

Pour bénéficier de ce service une entreprise tunisienne devra fournir un catalogue commercial ou au moins un texte de présentation en français et/ou en anglais, disposer d'un numéro de fax à défaut d'une adresse électronique et s'engager à donner une réponse immédiate et dans les règles de déontologie commerciale aux contacts qui parviennent à travers Stelfair Tunisia.

Le coût d'un tel service reste le principal problème (900 DT pour la réalisation graphique du mini-site web d'une entreprises[66]), surtout en comparaison de ce que le CEPEX peut offrir. Cependant, il s'agit d'un service d'externalisation pratique pour une PME qui ne dispose ni des compétences ni des ressources internes nécessaires. Cependant, on peut penser que le prix de ce service, attirant davantage d'acteurs et de fournisseurs de services Internet, pourra sous l'effet de la concurrence diminuer. Cet outil de marketing en réseau est intéressant car il constitue un pendant à l'action entreprise par le CETTEX et le CEPEX et ne peut déboucher que sur une saine émulation des différents prestataires de ce type de services de promotion en faveur des entreprises et de la diffusion des nouvelles technologies et méthodes de gestion.

Services d'information et de documentation

L'importance de ces services pour la PME

D'après Albagli et Hénault (1996), l'importance de l'information dans la gestion de la petite entreprise est de plus en plus reconnue et acceptée comme un ingrédient essentiel à son succès. En effet, seules les PME qui auront une compréhension adéquate de la valeur économique de l'information seront à même de devenir concurrentielles, dans un monde qui se caractérise de plus en plus par la mondialisation et un environnement en changement constant et rapide. L'accès à l'information est désormais accepté comme un droit fondamental démocratique tant pour les individus que pour les institutions telles que les PME. En effet, « une technologie meilleure, des flux d'informations plus rapides et meilleurs peuvent rapporter des économies bien au-delà de ce que l'on peut tirer des travailleurs. Une main-d'œuvre bon marché (comme celle du secteur T-H en Tunisie et la sous-traitance) ne suffisent plus pour assurer aux PED un avantage concurrentiel » (Tofler A., cité par Albagli et Hénault (1996)).

66. Voir @ www.stefair.com pour disposer de la liste détaillée des différents services.

- S'agissant de la création de banque de données et de la mise en place d'une structure d'observation et de suivi du secteur, l'étude Gherzi a préconisé la mise en place d'une structure de veille technologique et marketing, d'observation de la conjoncture, des tendances et des marchés visant à compléter la palette des SANF existant.
- De nos différents entretiens, il appert que les entreprises ne sont pas très au fait des enjeux de l'ALE selon des représentants du CETTEX et de l'API. Cependant, peut-on dire qu'on ne les informe pas ? Par exemple, la brochure rédigée par l'UTICA-FKA en novembre 1995, intitulée « L'Accord de libre échange tuniso-européen : impact sur l'entreprise tunisienne », fait une présentation de l'Accord, de ses effets et implications sur l'entreprise tunisienne et identifie les conditions de réussite. Cela dénote un certain effort de sensibilisation et d'initiation des responsables d'entreprises à travers une clarification des aspects relatifs à cet Accord et au rôle de chacun au sein de ce nouveau contexte.

Les principaux services proposés

Le principal service d'information pour les entreprises en matière de T-H est le CETTEX[67]. Son fonds documentaire est très important. Il va des dictionnaires techniques, aux revues anglophones générales d'économie, aux revues spécialisées, en passant par les Pages Jaunes et le JORT, à des dossiers thématiques constitués pour les entreprises qui peuvent donc les consulter gratuitement de 9 heures à 17 heures tous les jours ouvrables de la semaine[68].

En outre, bon nombre de brochures et de documentation concernant le PMAN (documentation de l'API, du FODEC, BMAN) et la mise à niveau est mise à la disposition des entreprises, attestant d'une forme certes atténuée de coopération entre ce centre technique et le reste des acteurs tunisiens impliqués dans le PMAN.

Cependant, malgré la relative richesse de ce fonds, les entreprises que nous avons rencontrées déclarent ne jamais l'avoir fréquenté. Selon Mme Ayari, documentaliste à la Direction des Etudes et du Traitement de l'Information du CETTEX, les entreprises ne fréquentent pas plus les services des CCI que ceux du CETTEX ou de tout autre organisme. La désaffection générale pour ce type de services relève d'un certain état d'esprit des entreprises, peu enclines à s'informer alors que les moyens financier et humain sont pourtant à leur disposition.

Le CEPEX

En plus de services de promotion, le CEPEX fournit des services de documentation et d'information. Ces services ne concernent pas uniquement les entreprises du secteur T-H. Cependant, la supériorité numérique des entreprises de ce secteur parmi les entreprises tunisiennes exportatrices fait mécaniquement en sorte que les entreprises du secteur figurent parmi les premiers utilisateurs potentiels. Les entreprises tunisiennes du secteur T-H disposent de plusieurs outils et media, notamment la base de données d'informations commerciales du CEPEX[69]. Cette base de données multidimensionnelle[70] fournit aux entreprises tunisiennes des informations sur 70 marchés cibles (données économiques, infrastructures, commerce extérieur, relations bilatérales des pays avec la Tunisie, renseignements pratiques et adresses utiles). En outre, cette base de données est également un outil de promotion de la Tunisie et de ses entreprises car elle comprend également des informations économiques et commerciales sur la Tunisie ainsi que des informations actualisées sur de

67. Les centres de documentations et bibliothèques des CCI tunisiennes ne sont en effet pas aussi spécialisées que celui du CETTEX.

68. Plus d'une dizaine de magazines de presse spécialisée dans le T-H y sont disponibles : *International Textile Bulletin* (ITS Publishing), *Melliand International*, Référence mode, Boutique, l'Industrie Textile, *Textile Markets*, *African Textile*, Journal du Textile, Revues Européennes de l'Habillement, Modes et Techniques, la Revue du Comité International de la Rayonne et des Fibres Synthétiques, Textiles Chimiques, la Revue de la Fédération Tunisienne de l'Ennoblissement Textile, Teinture et Apprêts, *Muwassafat* (mensuel de l'INNORPI).

69. Voir *T@sdir* Net (*Trade Information for Developing Information Research*).

70. i.e. autorisant des requêtes personnalisées suivant une multitude d'axes de recherche.

nombreuses entreprises tunisiennes exportatrices de tous les secteurs (données de bases, type de produits fabriqués, gamme de produits exportables, contact) qui intéressent bien évidemment les investisseurs ou donneurs d'ordres étrangers par exemple dans l'industrie du T-H.

Outre cette importante source d'information, le CEPEX dispose de statistiques, d'études de marchés, de monographies de pays et des documents sur les foires et salons, etc.) consultables sous plusieurs formes : banques de données en ligne (DOTI du Ministère du Commerce et DATASTAR/DIALOG (serveurs Internationaux de Données), et CD-roms (JUSTIS Réglementation de l'UE, TRAINS analyses du commerce international). L'accès à ces données est possible sur demande par courrier électronique, télécopie ou sur place dans des délais assez courts.

Le CEPEX publie également CEPEX Actualités, un bulletin hebdomadaire d'information à la disposition des entreprises tunisiennes. Ce bulletin présente en une dizaine de pages, les principales informations et manifestations commerciales, les mises en relation et les partenariats-contacts susceptibles d'intéresser les entreprises tunisiennes.

La toile comme source d'information

Désormais la plupart des fournisseurs (qui sont le plus souvent des entreprises occidentales) de machines-outils, de pièces de rechange ou de logiciels utilisés dans l'industrie T-H, disposent d'un site Internet en langue nationale et souvent également en anglais. Par exemple, les entreprises LECTRA et SOFRINTER disposent de sites Internet potentiellement consultables par toutes les entreprises tunisiennes. On trouvera sur les sites des informations techniques et commerciales sur les machines et/ou les services qui peuvent avoir un intérêt pour des sociétés tunisiennes. On citera pour illustration les sites suivants @www.sofrinter.fr, www.uster.com, www.loepfe.com et www.picanol.be.

Cependant, la portée du web ne s'arrête pas là. Les donneurs d'ordres ou des compagnies concurrentes présentent sur leurs sites Internet certains produits voire certaines collections. Les entreprises tunisiennes peuvent les visiter et s'inspirer des designs, des matières utilisées, des tendances du marché pour réaliser leur propre offre et faire leurs propres modèles. D'après l'étude Gherzi, ce qui dans une optique de davantage de collections propres et de plus de produits finis (nouveau positionnement que veut conquérir la Tunisie vers plus de qualité et moins de sous-traitance) est un élément favorable.

Une des entreprises tunisiennes que nous avons visitée a d'ailleurs déclaré qu'elle allait régulièrement sur le site de grandes compagnies anglo-saxonnes et notamment les firmes de prêt-à-porter en vogue, GAP (Etats-Unis) ou Fashion Wear (Grande-Bretagne), afin de « tâter ce qui se fait et est demandé ». Les sites web fournissent donc un service d'information qui peut alimenter un processus de veille de marché à faible coût et personnalisable, et qui peut s'effectuer sans intervention directe des prestataires de services traditionnels.

Ce *benchmarking* nécessite cependant un équipement et une sensibilisation du management à ce type d'intelligence économique où l'entreprise est en fait son propre prestataire de services, par l'internalisation d'une fonction d'information considérée alors comme stratégique (Niang, 1997).

Des services sous-utilisés et incomplets

Selon plusieurs membres du personnel du Centre de documentation du CETTEX, en dépit d'un riche fonds documentaire, la fréquentation des entreprises est faible, en comparaison des ressources (humaines, documentaires, documentalistes à temps plein de 9 à 17 h) mis à la disposition des entreprises.

Ce dernier point vient corroborer ce qu'a pu montrer Rajemison[71], à savoir que « l'entrepreneur africain, surtout dans les PME, a le plus souvent très peu d'informations sur la consistance et les raisons d'être de l'assistance. Il estime en savoir plus que des personnes étrangères à l'entreprise. L'assistance s'apparente plus pour lui à un gaspillage de temps et d'argent qu'à un investissement ». En ce domaine, il semblerait que l'insuffisance de la

71. In Albagli et Hénault, 1996.

médiatisation de l'assistance soit à l'origine de cette situation. En effet, assez paradoxalement, le CETTEX qui a pour mission d'être une ressource en matière d'information, ne réalise que 0,74 % de son chiffre d'affaires en 1998 dans la prestation d'information aux entreprises (CETTEX, 1999a), alors que la formation et l'assistance technique représentent respectivement 25,4 et 62,4 % du CA de cette même année. Les documentalistes que nous avons interrogées ont évoqué une possible insuffisance de communication au sujet du Centre envers les entreprises. Ceci se refléterait d'ailleurs dans la conception même du guide du CETTEX destiné aux entreprises qui met en valeur les pôles formation et diagnostic, sans aucune mention faite au centre de documentation. Selon Rajemison, ce serait par souci de se préserver contre un excès d'entrepreneurs potentiels que les projets ont tendance à préférer la discrétion. On pourrait trouver ici une des raisons au manque de publicité sur les activités d'information et de documentation du CETTEX.

4. Synthèse de la recherche

4.1. *Analyse des obstacles à l'utilisation des SANF par les PME*

L'INSUFFISANCE DE RESSOURCES

Notre analyse a permis de mettre en exergue la multiplicité de l'offre et les spécificités des SANF aux PME tunisiennes du secteur T-H. Cependant, force est de constater que les PME ne disposent pas forcément des ressources nécessaires pour être sensibilisées et exploiter au mieux les SANF. En effet, certaines ressources leur font cruellement défaut.

Les SANF sont rarement gratuits. Une formation dispensée par le CETTEX coûte par exemple en moyenne 350 DT *per capita* la semaine. Quand bien même le sont-ils, il faut que la PME puisse se rendre aux points de services ce qui constitue un coût non négligeable. Beaucoup de petits façonniers hésitent encore à moderniser leur parc de machines. Ainsi, ne se dotent-ils pas de machines de coupe et de piquage, en raison du supplément de prix, bien que cet investissement supplémentaire puisse être rapidement compensé par l'économie de fil et de main d'œuvre (Gherzi, 1998).

L'industrie du T-H est relativement complexe et peut atteindre des degrés de technicité élevés. Or, la PME du secteur ne dispose généralement pas de personnel capable de comprendre, assimiler, diffuser et réutiliser l'information ou la formation acquise. En outre, elle souffre d'un manque chronique de personnel d'encadrement (Gherzi, 1998) et de personnel ayant la maîtrise des langues étrangères. Le taux d'analphabétisme reste relativement élevé[72], même s'il a diminué grâce aux efforts déployés. La documentation écrite en arabe n'est pas utilisable et valorisable par tous. A fortiori, le problème linguistique se pose pour le français et l'anglais. Une partie importante de la documentation notamment au CETTEX est disponible en langue arabe, mais la majorité des documents sont en français (revues étrangères, documentation technique ou de normalisation). Or, le français est répandu mais son usage n'est pas universel et surtout son niveau de maîtrise peut être très différent d'une personne à l'autre. Enfin, de nombreuses formations sont dispensées en français et beaucoup de documentation n'est disponible qu'en français et anglais.

LE MANQUE DE TRADITION INDUSTRIELLE DES DIRIGEANTS

La mauvaise qualité entrepreneuriale de l'industriel tunisien semble imposer certaines limites au processus de mise à niveau (Marchés Tropicaux, mars 1999). Les chefs d'entreprise sont le plus souvent autodidactes. Ainsi, malgré l'existence d'un grand nombre de dirigeants d'entreprise hautement formés et cosmopolites, n'ont-ils pas encore l'habitude de confier la gestion à des personnes autres que des proches du cercle restreint de la famille (Jeune Afrique, juin 1996). En Tunisie, la gestion des ressources humaines repose sur de vieilles traditions de paternalisme et d'autoritarisme. En particulier, l'exercice de l'autorité

72. Le taux d'alphabétisation était de 68,3 % en 1995 (Banque mondiale, 1998).

est caractérisé par un contrôle centralisé et serré sur la prise de décision, un style de surveillance très étroite et un faible niveau d'intérêt pour l'épanouissement et le développement des subalternes. Typiquement, l'autorité repose sur le charisme personnel du chef plutôt que sur son expérience et son tableau de bord de gestionnaire. Cela a pour conséquence, au niveau de l'organisation des entreprises tunisiennes, de favoriser un faible niveau de spécialisation fonctionnelle et un déficit d'effectifs compétents. Ainsi, selon une étude en 1996 de l'IACE, le personnel en place est-il souvent mal suivi par un réseau de soutien technique sous-développé. Il y a peu de formalisation sur le plan des règles et des procédures et très peu de coordination entre la direction, les cadres intermédiaires et les employés de base. L'exercice de l'autorité y est aussi hautement policé. Les effets de ces carences structurelles et fonctionnelles se font sentir à tous les paliers de l'entreprise. Le personnel de la direction, surchargé, ploie sous le poids de la responsabilité, tant en dehors qu'à l'intérieur de l'entreprise. Les cadres mal préparés pour affronter les responsabilités brillent par leur parasitisme. Ainsi, le personnel de supervision est-il peu sensibilisé au concept de la productivité (héritage du temps où le coût de la main-d'œuvre tunisienne était faible et les prix à façon généreux) (Gherzi, 1998).

Ainsi, deux approches de la gestion des ressources humaines émergent-elles en Tunisie :
- soit la forte orientation vers la tâche aux dépens de la considération, représentée par le style de commandement ;
- soit la focalisation sur les résultats sans accorder aucune importance aux besoins ou aspirations des employés[73].

L'entrepreneur tunisien serait aussi réputé pour être un « chasseur de primes et de subventions et pour faire des fortunes à l'ombre de l'Etat » (Marchés Tropicaux, 1999). Dans ce contexte, la référence à l'assistance serait, avant tout, prise pour un passage obligé pour accéder au financement. L'entrepreneur consacre du temps à élucider les arcanes des mécanismes d'attribution des SAF au détriment peut-être des SANF qui n'ont souvent, il est vrai, pas de portée pécuniaire à court terme. Le retour sur investissement psychologique à court terme ne serait donc pas en faveur des SANF. Le SANF serait une réponse à une exigence extérieure du système financier et/ou d'appui plutôt qu'un besoin ressenti de l'intérieur (Rajemison, 1996).

En outre, l'industriel local serait rarement responsabilisé quand il s'agit de la promotion du secteur (Marchés Tropicaux, 1999). Pour lui, ce serait toujours « l'Etat et à un degré moindre les fripiers et les étalagistes du secteur informel qui assumeraient la responsabilité des difficultés de croissance que connaît et que connaîtra le secteur ». Ainsi, les industriels traîneraient-ils encore du pied pour s'adapter aux nouvelles exigences de la concurrence. Selon des statistiques fournies par le Ministère de l'Industrie, le taux d'adhésion des entreprises T-H est des plus faibles, ce qui suppose que d'importantes niches de protection persistent encore dans le secteur et que les industriels ne sont pas encore ni conscients, ni sous pression pour s'adapter aux nouvelles normes de compétitivité et pour apprécier les conséquences de l'ALE et du prochain démantèlement des AMF. Par exemple, il est frappant que l'API ait constaté que peu de dirigeants de PME ont suivi les recommandations de l'étude Gherzi concernant le plan d'action de mise à niveau pour les entreprises du secteur T-H. Les chefs d'entreprise ont tendance à ne manifester un intérêt que pour la gestion de leurs affaires. Ce témoignage confirme les idées généralement admises sur la question, à savoir que les préoccupations des entreprises sont avant tout d'accroître les flux d'affaires avant de se préoccuper de l'information, qu'elles considèrent le plus souvent d'ailleurs comme gratuite (Albagli et Hénault, 1996).

73. Au niveau de la gestion des ressources humaines, la PME du secteur se caractérise également par l'absence de systèmes de rémunération réellement motivants (Gherzi, 1998).

Des relations encore inachevées

Le climat entre l'administration chargée d'appliquer le programme d'ajustement et les entreprises n'est pas toujours serein et peut révéler certains antagonismes entre les institutions tunisiennes, l'Etat et les entreprises (Marchés Tropicaux, 1999). Pour beaucoup de PME, le PMAN initié par l'Etat se résume à l'utilisation des prêts bonifiés proposés par l'Etat pour acquérir des équipements (et éventuellement licencier du personnel). La nécessité de modifier leur gestion ne leur apparaît pas encore clairement, surtout s'il s'agit d'entreprises familiales où le patron s'occupe de tout et se refuse à toute délégation de pouvoir. Ces unités restent peu intégrées, fragiles et peu crédibles face aux banques et au marché financier.

D'après Maghreb et Moyen Orient (janvier, 1996), autant le gouvernement tunisien est déterminé à aller jusqu'au bout de ses convictions libérales, autant le patronat pense qu'il sera en mesure de faire pression sur lui pour conserver certaines de ses protections traditionnelles. Pour arriver à ses fins, le gouvernement semble déterminé à utiliser la manière forte, quitte à placer les entreprises dans un climat de concurrence et d'insécurité qui ne leur laissera qu'un seul choix : s'adapter ou disparaître. Cependant, dans les milieux d'affaires, à Tunis, on reste convaincu que « l'Etat fera tout pour maintenir les entreprises en activité et que si jamais des difficultés surgissent, ce même Etat reviendra sur certaines de ses décisions pour sauvegarder les emplois et la paix sociale ». Les parrains de l'industrie tunisienne comptent aussi en partie sur le fait qu'ils constituent la clientèle la plus fidèle du parti au pouvoir, le Rassemblement Constitutionnel Démocrate, faisant ainsi montre d'aléas de moralité pouvant en fin de compte s'avérer préjudiciables à l'avenir de leur entreprise.

Selon certains responsables du Ministère de la Justice, la direction de la centrale patronale tunisienne, l'UTICA, aurait discrètement recommandé en 1996 à ses adhérents de refuser (quand ils le peuvent) l'immatriculation au nouveau registre du commerce qui constitue un précieux instrument d'information sur la santé et l'itinéraire des entreprise du pays. Le patron des patrons, Hedi DJILANI, Président de l'UTICA, avouait lui-même que nombre de sociétés font de fausses déclarations au fisc et aux caisses de sécurité sociale (Maghreb et Moyen Orient, janvier 1996). En effet, pour compenser le manque à gagner, à un moment où les recettes douanières ont elles-mêmes tendances à baisser du fait du démantèlement tarifaire (le manque à gagner est estimé à hauteur de 3,3 milliards de dollars sur douze ans), l'Etat tunisien pourrait se rabattre sur l'impôt direct en taxant davantage les profits des entreprises, et l'impôt indirect (en augmentant les taux de TVA) ce qui ne ferait qu'accentuer la contrainte de débouchés des entreprises T-H fortement dépendantes du marché intérieur.

La confiance n'est pas totale non plus entre les chefs d'entreprise tunisiens et leurs partenaires étrangers. Une étude, réalisée en 1996 conjointement par l'Union européenne, l'Ambassade de France à Tunis et les administrations tunisiennes chargées de promouvoir les investissements (API et APIE), sur les raisons qui expliquent la non réalisation d'un bon nombre d'intentions d'investissement en Tunisie a montré des divergences sur les objectifs poursuivis. Les partenaires étrangers qui ont déclaré forfait se plaignent de l'avidité « à courte vue » de leurs associés potentiels tunisiens. Ceux-ci seraient trop portés à attendre un retour rapide de l'investissement (Maghreb et Moyen Orient, 1996 et Gherzi, 1998).

Une entreprise livrée à elle-même ?

Selon le Chef de la Délégation de la Commission Européenne à Tunis, la mise à niveau est d'abord une responsabilité de l'entrepreneur lui-même (UTIKA-FKA, 1995). « Pour l'aider dans cette tâche, l'entreprise dispose de plusieurs instruments : le BMAN, le CETTEX, le Centre d'Affaires ETE et les Cabinets-conseils privés, le programme ECIP, le programme MANFORME de l'Union Européenne l'entreprise doit faire son propre *package* de ce qu'elle doit faire par elle-même, de ce que sera l'assistance des cabinets privés et du recours aux mesures de soutien et d'assistance mises à sa disposition par l'Etat et par la coopération internationale ».

Au regard de la théorie sur l'assistance à l'entreprise, nous ne pouvons qu'être critiques quant aux affirmations qui précèdent. En effet, les demandes d'informations des PME sont

très souvent vagues et ce pour plusieurs raisons : leur perception de la valeur de l'information, leur manque de connaissance des services disponibles et la difficulté d'accès à l'information. Tous ces facteurs s'ajoutent aux contraintes et spécificités de l'offre, surtout dans un PED tel que la Tunisie où l'information n'est pas suffisamment considérée comme un élément stratégique (Reuters, 1999). En général, les décideurs de petite entreprise ne sont pas à même de valoriser l'information parce qu'ils sont, la plupart du temps, autodidactes et marginalisés dans leur milieu socio-économique. Si le chef d'entreprise n'est pas sensibilisé à la valeur de l'information, son entreprise ne sera pas incitée à la valoriser. Or, l'intelligence économique est de plus en plus considérée comme un intrant dans la vie des entreprises et dans le développement économique des pays[74]. Elle participerait au développement des entreprises par sa contribution à l'identification et à la conquête des marchés, à la planification stratégique et à la prise de décision. Aucun dirigeant d'entreprise ne peut atteindre ses objectifs s'il n'est pas sensible au marché, à la concurrence et s'il ne dispose pas de capacité d'analyse et d'interprétation de l'information (Niang, 1997). Les entrepreneurs sont, de surcroît, un groupe social très hétérogène, difficile d'accès car fort souvent éparpillé sur l'ensemble du territoire. Enfin, ils ne semblent pas faire preuve d'une attitude de gestion pro-active (Rajemison, 1996). En effet, « même si un dirigeant d'une petite entreprise tente parfois de trouver de l'information, il se perd dans la multitude des sources d'informations disponibles, n'obtient pas de réponses satisfaisantes, n'est pas en mesure de juger de la qualité de l'information et de sa source ».

Au cours de nos recherches, nous avons pu identifier une trentaine d'organismes qui participent peu ou prou à la fourniture et prestation de SANF aux PME du secteur T-H. Si en outre nous incluons les organismes qui financent et peuvent ainsi compléter ou élargir la portée des SANF, nous arrivons à un nombre encore plus élevé d'organismes. Or, se pose avec acuité le problème de la qualité et de la coordination de l'ensemble des SANF à la disposition des PME. Même s'il semble exister au niveau politique une réelle volonté de développement d'une capacité de gestion de l'information économique, les actions demeurent isolées, sans véritable coordination, animation et ni harmonisation des interventions au service des entreprises du secteur. Cette situation est d'ailleurs rendue plus complexe du fait de l'absence de complicité forte entre l'Etat tunisien et le secteur privé (Maghreb et Moyen Orient, janvier 1996).

Les limites de la mise à niveau par les IDE

Ces dernières années, les possibilités de transfert technologique associés aux entrées d'IDE ont fortement incité tous les pays du monde à s'efforcer de les attirer. Dans le même temps, les entreprises multinationales ont tendance à transférer davantage de technologies vers les pays d'accueil relativement avancés, car leur capacité d'absorption leur permet de mieux tirer parti des actifs immatériels exploités à l'étranger (OCDE, 1999).

Comme le rappelle Albagli et Hénault (1996), la Tunisie tout comme le Maroc, est parvenue par le truchement du perfectionnement passif, à s'établir sur un segment de production nécessitant de la main d'œuvre et en bénéficiant de la proximité européenne. Cependant, la Tunisie est dépendante des donneurs d'ordres et de la sous-traitance. Elle cherche de plus en plus à attirer les investissements en s'assurant par une législation adéquate que ceux-ci apportent effectivement savoir-faire et technologie au secteur T-H. En effet, lorsqu'elles investissent à l'étranger, les entreprises multinationales visent à exploiter leurs rentes technologiques à plus grande échelle, sans laisser les technologies se diffuser trop rapidement ou trop lentement. (OCDE, 1999). Ainsi, les entreprises multinationales sont-elles souvent retissantes à favoriser le potentiel scientifique et technique national des

74. Le concept d'intelligence économique est d'origine anglo-saxonne. Cette notion a émergé à la suite de l'évolution des travaux sur l'observation de l'environnement des entreprises. Les premières études ont été réalisées dans les années 1960.

pays où elles investissent (Michalet cité par Rizopoulos, 1998). En ce qui concerne le transfert de technologie des entreprises totalement exportatrices opérant dans le secteur T-H en faveur des entreprises locales, le résultat est plutôt décevant. En effet, ces entreprises totalement exportatrices opèrent presque totalement en vase clos, souvent sans aucun contact ni avec de possibles fournisseurs locaux, ni avec les organismes gouvernementaux de formation, ni avec les confectionneurs locaux. Par conséquent, les entreprises résidentes, et surtout celles travaillant presque exclusivement pour le marché local, n'ont pratiquement pas bénéficié d'un quelconque apport technologique provenant des sociétés totalement exportatrices, et ont un niveau d'organisation interne insuffisant.

Enfin, selon des chiffres de la Banque Centrale de Tunisie, même si les IDE vers la Tunisie atteignent des niveaux remarquables notamment dans le T-H (sur les 285 projets réalisés en 1997-1998 dans les industries manufacturières, 168 l'étaient dans le T-H amorçant cependant une tendance à l'atténuation dans les IDE manufacturiers), le boum annoncé des IDE n'a pas eu lieu ou en tout cas se fait attendre. Les IDE tous secteurs confondus en 1998 (760 MDT) représentaient 3,3 % du PIB alors que, de 1992 à 1995, les IDE représentaient au minimum 3,4 % du PIB. En outre, Seguin fait remarquer que la moyenne annuelle des IDE en Tunisie reste peu élevée si l'on met de coté les opérations de privatisations qui eurent lieu dans le secteur de la cimenterie et qui rapportèrent à elles seules quelque 400 MDT. Aussi, semble-t-il probable que la Tunisie soit contrainte d'accélérer son programme de privatisations pour l'amener à des niveaux permettant d'atteindre l'équilibre de sa balance des paiements (Seguin, 1999).

Les objectifs du PMAN : spécifiques à la PME ?

Certes, le Chef de l'Etat tunisien a donné ses instructions, lors du conseil des Ministres de mai 1997[75], pour orienter les centres techniques et l'API vers davantage d'appui aux PME dans le cadre de la mise à niveau. Notamment, il a été décidé d'alléger les exigences en matière de diagnostics pour les PME, de promouvoir des diagnostics/plans de mise à niveau collectifs qui se baseraient sur une approche collective du diagnostic, suivie par une assistance technique sous la forme de plans de mise à niveau, pour un groupe de PME de tailles et d'activités similaires. Ceci apparaît comme un moyen de combattre les aléas de moralité des consultants qui sont attirés par les grosses unités et ont tendance à délaisser les PME. Les opérations de diagnostic collectifs sont une mesure originale spécifique aux PME qui visent à combattre la tendance des cabinets à ne s'intéresser qu'aux grosses entreprises au détriment des petites structures peu rentables (Rajemison, 1996). Ainsi, les cabinets d'études et de consultance délivrent-ils rarement une offre adaptée aux PME.

Cependant, les diagnostics collectifs ne permettent que d'atténuer ce problème d'incitation. Un autre problème peut également survenir. Il persiste toujours un risque d'aléas de moralité des consultants dans le cas du diagnostic collectif, et de sélection adverse, si des entreprises concurrentes similaires se retrouvent dans les mêmes rangs pour ce diagnostic. Elle risquent de ne pas vouloir dévoiler certaines informations en craignant qu'elles ne tombent dans le giron du concurrent.

La décentralisation de la gestion des dossiers a été confiée aux représentations régionales de l'API avec pour mission de sensibiliser les entreprises au programme et de les assister dans l'identification et le choix de consultants pour l'élaboration de l'étude de diagnostic/plan de mise à niveau. D'ailleurs, les représentations régionales de l'API sont désormais habilitées à recevoir les dossiers de mise à niveau pour les transmettre au Ministère de l'Industrie[76]. Cependant, en dépit des mesures que nous venons de décrire, il n'existe pas en Tunisie une organisation spécialement chargée du sort des petites entreprises à la différence de ce qui existe au Maroc où fut créée une Association Marocaine d'Appui à

75. Le Bulletin de la Mise à Niveau, Ministère de l'Industrie, septembre 1997.

76. Cette attitude d'empouvoirement est intéressante car elle semble aller de pair a priori avec l'accentuation de l'importance donnée à des PME à la dimension souvent régionale.

la Promotion de la Petite Entreprise (AMAPPE), structure adaptée aux spécificités des petites et micro-entreprises (Commission européenne, 1997).

En outre, de nombreuses entreprises notamment les micro-entreprises et les petites entreprises n'ont pas même d'existence légale ou ont une comptabilité que l'on qualifiera de floue par euphémisme. Or, le lièvre réside dans le fait que pour bénéficier et déployer la plupart des SANF, ces petites organisations ne disposent pas de l'existence légale qui est une condition souvent indispensable pour bénéficier ou au moins postuler à ceux-ci[77]. Cependant, même si le problème est moins prononcé en ce qui concerne les SANF que pour les services d'aide financiers où l'on doit s'attendre pour postuler à obéir aux règles formelles de l'économie du travail (comptabilité en règle et le droit du travail)[78], cela reste un handicap profond pour les petites organisations formelles et a fortiori informelles. Une telle situation vaudrait également pour les services proposés par des organismes étrangers, tels que l'ACDI ou le SACO par exemple. Certaines entreprises tunisiennes et surtout les petites et micro-structures se trouvent ainsi exclues de financements étrangers potentiels notamment en matière de formation aux techniques modernes occidentales (Collège Lasalle). En outre, même si 70 % du coût d'un PMAN ne sont pas supportés par l'entreprise (UTICA-FKA, 1995b), des statistiques du CETTEX indiquaient qu'en fin 1998, aucune entreprise de moins de 50 salariés dans la confection chaîne et trame n'était engagée dans le PMAN (JNPMP, 1999).

Sur le site de l'UTICA, il est clairement indiqué que les entreprises bénéficiaires du programme MANFORME ne sont et ne seront que des entreprises privées, industrielles, commerciales ou de services inscrites au registre du commerce. De plus, pour bénéficier du PMAN, les entreprises doivent répondre à un certain nombre de critères d'éligibilité et notamment l'entreprise doit fournir des pièces comptables telles que les états financiers des exercices des deux dernières années, ceux de la dernière année devant être certifiés.

En outre, pour bénéficier de certains SANF faut-il bénéficier d'un marché porteur. Ce qui étant donné l'étroitesse du marché tunisien rend pratiquement obligatoire l'exportation pour les entreprises. Aussi, ne peut-on pas parler à ce sujet d'un cercle vicieux ? Les PME peuvent faire le choix de ne pas se renseigner auprès de prestataires connus et qui ont pignon sur rue, par crainte de révéler de l'information sur leurs activités à des organismes fortement dépendants et dans le giron (fiscal) de l'Etat tunisien. On peut donc légitimement penser qu'elles auront tendance à s'exclure d'elles-mêmes du circuit des SANF.

La modernisation : un marché lucratif ?

Selon M. Selim Belkhati de l'API, les prix des services de l'API sont beaucoup moins onéreux (1 500 Dinars) que ceux pratiqués par les bureaux d'études et les cabinets de consultants (de 15 000 à 20 000 Dinars).

Ainsi, existerait-il une forte concurrence entre les prestataires de services aux entreprises pour avoir la part de marché la plus élevée. Par exemple, le CETTEX dans son troisième exercice sous le Contrat de Programme et de Performance (CPP) avec la Banque mondiale se voit imposer des objectifs chiffrés en termes de progression de son chiffre d'affaires et de volume de ses activités.

D'après un rapport de la DG Entreprise en 1998, des problèmes de coûts viennent obérer l'Assistance internationale. Les dépenses de fonctionnement, en particulier les traitements des experts internationaux, réduisent considérablement les effets coût/bénéfice sur le développement de la PME. Comme le souligne si justement l'OCDE (cité par Rajemison,

77. Voir par exemple les clauses contenues dans le Code d'Incitations aux Investissements, Loi n° 93-120 du 27 décembre 1993, Titre II p. 11 où l'on fait dépendre tout bénéfice d'une mesure d'incitations à l'investissement à la tenue d'une comptabilité dans les règles (API, 1998).

78. D'après Keith Hart, cité par Emile-Michel Hernandez dans *La création d'entreprise en Afrique*, 1996.

1996), la coopération technique souffre d'un recours excessif à des experts expatriés et de la sous-utilisation des experts locaux. Ces coûts, ajoutés à l'inexistence de la prise en charge des dépenses récurrentes entraînent des déperditions énormes dans l'assistance à la PME. Le coût élevé pour les PME rend inaccessibles les formations et l'assistance technique. Il est commun que sur une centaine de programmes initiés, 5 à 10 % seulement arrivent à un stade opérationnel et 5 % à un stade de maturité. D'où la nécessité de développer une expertise spécifique et locale.

En outre, il convient également de mentionner que dans les plans de mise à niveau, il ne faut pas croire que la société de conseil « va tout faire ». Sur le marché lucratif de la mise à niveau (les aides et montants investis dans le PMAN en attestent, ainsi que les avantages fiscaux dans le domaine des services et de la formation), il convient d'être vigilant sur le choix du candidat. On peut en effet assister à une prolifération de sociétés de conseil qui ne sont pas forcément plus expertes que l'entreprise sur le sujet à traiter (Sitbon et al., 1994). Cependant, les diagnostics internes réalisés par les cadres de l'entreprise sont à éviter, car l'intervention de consultants et d'experts extérieurs est généralement garante d'objectivité et d'efficacité du diagnostic (UTIKA-FKA, 1995b).

4.2. *Quelques pistes de réflexion : des SANF perfectibles*

L'analyse des SANF durant l'enquête exploratoire et l'étude documentaire nous conduit à présenter les actions entreprises par les PSANF et nos propres suggestions, destinées à améliorer la prestation des SANF en Tunisie.

Le dispositif euro-tunisien

Nous avons pu voir que les instruments communautaires dédiés à la coopération économique sont nombreux. Cela rend chaque fois plus complexe la perception de la finalité de ces dispositifs de la part des chefs d'entreprises tunisiens et européens, et risque d'aboutir à l'effet inverse à celui qui est recherché. D'après la communication de la Commission (COM (1999) 319 final), les actions pilotes entreprises dans le cadre du programme MEDA ne conduisent pas suffisamment à de réels développements stratégiques. La fragmentation des ressources humaines et financières en action à petite échelle trop nombreuses est également citée comme un point faible de certains volets du programme. Le rapport souligne le besoin de définir des indicateurs de performance appropriés qui permettront à l'avenir d'évaluer de manière plus scientifique les actions entreprises au titre du programme pluriannuel.

Dans le rapport d'évaluation du programme MEDA (1999), il a été observé qu'au cours de la première période du programme en 1996, les programmes indicatifs nationaux ne présentaient pas toujours une grande cohérence, ni interne (cohérence entre les projets dans le cadre des PIN), ni externe (cohérence par rapport à l'objectif stratégique de soutenir la réforme économique et sociale). La mise en œuvre du programme MEDA demeure caractérisée par la longueur et la lourdeur des procédures. En 1998, la Commission a par conséquent examiné et élaboré des propositions ayant pour but général de simplifier les modalités d'application de MEDA. Cependant, plus généralement, l'expérience acquise à la fois dans le cadre du programme TACIS et grâce à la mise en œuvre des fonds structurels prouve qu'il n'y a pas de véritable allégement des procédures, et par conséquent de gains d'efficacité correspondants, s'ils ne s'accompagnent pas d'une décentralisation réelle par une délégation de pouvoirs sans ambiguïté. Une telle décentralisation implique par ailleurs l'élaboration d'instruments de suivi simples et efficaces.

D'après certains responsables de la DG Entreprise, les programmes et les instruments proposés par la Commission en Tunisie correspondent à de réels besoins. L'EICC et l'ETE permettent aux entreprises tunisiennes de bénéficier d'un support de façon à accéder aux marchés et à des partenaires. Cependant, les dispositifs proposés par ces deux instruments auraient un impact beaucoup plus important sur le tissu industriel tunisien s'ils faisaient l'objet d'une coordination entre eux. Les initiatives des différents services de la Commission sont parfois isolés les uns des autres, faute d'une stratégie d'intégration à d'autres initiatives

communautaires. Pourtant, l'exemple de la collaboration entre la Direction Générale Relex et la Direction Générale Entreprise montre qu'il n'est pas impossible de regrouper les initiatives.

La Commission européenne a commencé à rationaliser la maîtrise, la gestion, la coordination et le suivi de ses dispositifs, en amorçant le regroupement des initiatives communautaires en Tunisie en matière de coopération économique et de développement du secteur privé avec la participation de partenaires tunisiens. En effet, une seule et unique structure pourrait opérer de façon coordonnée et intégrée. Les acteurs réunis autour d'une seule et même base logistique pourraient communiquer plus aisément et coordonner leurs actions. La crédibilité d'un tel dispositif auprès des entreprises s'en trouverait accrue et les services de la Commission en auraient un contrôle plus simple.

Le dispositif tunisien

Globalement, nous avons pu constater que chaque organisme tunisien joue son rôle. Un bon nombre de PSANF proviennent de la sphère publique (API, FIPA-APIE, INNORPI, CEPEX, ATE, etc.) et également du troisième secteur (UTICA-FENATEX, CCI, etc.). Cependant, il est à noter que certains organismes publics ou parapublics semblent pris en tenaille entre un nécessaire impératif de rentabilité (exemple du CETTEX sous le contrat de performance de la Banque mondiale) et leur rôle de service public auprès des entreprises de moindre surface financière, notamment dans le cadre du PMAN.

Relativement au secteur T-H, il semble exister une convergence et une complémentarité des actions entreprises. Ainsi, les différents PSANF mettent-ils en commun leur ressources humaines et informationnelles (CD-Rom, bases de données d'entreprises, guide des entreprises du secteur T-H, etc.). Aussi, le CEPEX voit-il depuis 1995 ses activités d'aide à l'exportation des entreprises (information et promotion) complétées par les services de FIPA-APIE dont le principal rôle est de promouvoir l'industrie tunisienne, notamment le secteur T-H. Cet organisme de par son implantation au cœur de plusieurs marchés clés semble commencer à tisser des liens étroits avec des fédérations et des institutions étrangères. Par exemple, nos entretiens avec M. Amor Sassi, Délégué Général, de FIPA-APIE basée à Bruxelles et avec M. Marc Renaudiere de la FEBELTEX (Fédération Belge du Textile) ont révélé les relations de coopération et d'échanges pro-actifs d'information et de documentation que ces deux organismes entretiennent régulièrement. Cette nouvelle structure est aussi le relais des actions de l'API en Tunisie en informant les partenaires étrangers des derniers développements législatifs en matière d'investissement (code d'incitation aux investissements, encouragement au développement régional, modernisation et mise à niveau de l'industrie) qui relèvent des compétences directes de l'API.

En ce qui concerne le PMAN, on a montré que les organismes d'appui tunisiens interviennent auprès des entreprises du secteur, selon leur vocation et leur champ d'intervention respectifs. L'INNORPI, l'API et le CEPEX sont ainsi sollicités à différents niveaux du PMAN au même titre que le CETTEX.

Quant à l'UTICA-FENATEX, il tient parmi les PSANF une place à part. Tout d'abord, cette fédération professionnelle apparaît tel un prescripteur et une courroie de transmission de l'information pour les entreprises. Ainsi, a-t-il édité avec le soutien de la FKA deux guides de sensibilisation et de vulgarisation sur l'impact de l'ALE et de la mise à niveau des entreprises (UTIKA-FKA, novembre 1995a et b), synthétisant toutes les informations émanant des nombreux acteurs impliqués (dont le BMAN) et les présentant sous une forme accessible aux chefs d'entreprise. Par ailleurs, des journées d'information, des ateliers et des séminaires, des articles de presse furent réalisés traduisant la volonté de l'UTICA-FENATEX de s'acquitter de son rôle d'encadrement, d'orientation et de mobilisation. Il semble donc se positionner en Tunisie comme le partenaire institutionnel privilégié des entreprises T-H. Sa singularité s'illustre également dans sa communication hors de la Tunisie. Ainsi, dans le supplément du numéro spécial de décembre 1999 du MOCI, l'UTICA disposait-il de plusieurs pages publicitaires où il se présentait comme « un maillon essentiel et efficace pour toute action, projet et opportunité de partenariat, d'investissement et d'affaire en Tunisie »

(MOCI, décembre 1999). Or, le CD-Rom édité par FIPA-APIE présente l'API comme étant le guichet unique des entreprises étrangères désireuses d'investir dans le secteur T-H. Ce dernier point tendrait à illustrer que la poursuite des efforts de coordination sont nécessaires entre les PSANF tunisiens comme l'avait déjà souligné le discours du Président BEN ALI (Ministère de l'Industrie, septembre 1997).

Les organismes interrogés ne se remettent généralement pas en cause. Ils pensent informer suffisamment sur les enjeux de l'ALE. Pour autant, plusieurs personnes interrogées ont mis en exergue le fait que les synergies entre prestataires peuvent ne pas toujours naître en raison des rivalités entre Ministères, pour l'attribution des enveloppes budgétaires ou du manque de compétences du personnel et de la pénurie de moyens financiers.

En outre, une décentralisation plus poussée particulièrement au niveau de certains PSANF, souffrant de coûts d'accès indirects[79], tels que les SANF de formation ou de documentation qui peuvent nécessiter une proximité géographique entre le « courtier de services » et le « bénéficiaire » donne matière à réflexion. L'API qui a récemment habilité ses 23 représentations régionales à être l'interlocuteur local des entreprises, entre autres, pour traiter les dossiers de demande de MAN, et le CETTEX qui dispose désormais d'une antenne à Ksar Hellal et à Sfax (Sud) sont deux exemples de décentralisation et de régionalisation des SANF qu'il apparaît pertinent d'encourager.

4.3. *Proposition de suggestions*

Les suggestions suivantes prennent leur sens relativement à l'analyse que nous avons menée sur les spécificités complémentaires et concurrentielles des SANF à la PME du secteur T-H en Tunisie. Nous les avons déclinées selon trois mots-clés : l'information, la coopération et la PME.

L'INFORMATION : LES NTIC ET L'INFORMATION ÉCONOMIQUE

LES NTIC

La Société de l'Information est un axe stratégique et fédérateur pour le développement endogène de la Tunisie. Les NTIC facilitent la création et l'intégration des entreprises au sein des réseaux économiques (*Cf.* STELNET et CFC). Cela peut contribuer à favoriser l'intégration d'amont en aval de l'industrie, en plus de faire travailler en réseau les entreprises tunisiennes avec leurs donneurs d'ordres, et particulièrement la Grande Distribution (IFM-CTCOE, 2000).

Le thème est présent dans l'action bilatérale de la Commission européenne, mais perçu comme un élément complémentaire, voire subalterne, dans l'effort de développement. Aucune réflexion ni action d'ensemble ne semblent être mises en œuvre par la Commission pour aider les Pays Tiers et plus précisément la Tunisie à s'engager dans cette voie (Racine, 2000). La Commission ne tire pas assez partie des outils de la société de l'information pour assurer des contacts étroits avec les diverses forces vives du pays, pour travailler avec elles, diffuser plus massivement une information ciblée, pour animer des projets et des programmes voire pour en construire le développement (Racine, 2000). L'exemple donné par BELLANET (réseau canadien) qui utilise pleinement ces outils pour monter des programmes de développement en relation beaucoup plus étroite avec les divers bénéficiaires locaux est un exemple à étudier. En outre, les principales critiques des responsables tunisiens portent sur le besoin d'adaptation des procédures d'action dans le domaine des nouvelles technologies. Il est évident que devoir attendre trois ans le soutien souhaité pour lancer un projet dans le domaine des nouvelles technologies équivaut à tuer les initiatives en faveur de cette

79. Voir la partie 4.1 Analyse des obstacles à l'utilisation des SANF par les PME.

action : le projet est mort-né et les porteurs du projet sont démobilisés et mis hors course, les résultats de l'investissement rapidement dépassés au plan technologique (par exemple, l'initiative EUMEDIS est attendue en Tunisie depuis plusieurs années).

Aussi, le programme de mise à niveau devrait-il être l'occasion d'améliorer l'efficacité des entreprises tunisiennes du secteur T-H. La mise à niveau avec les technologies Internet est l'occasion pour ces entreprises de monter, d'enrichir et de resserrer les partenariats avec les entreprises européennes, dans des échanges de plus en plus étroits (intégration des meilleures technologies Internet assurant une efficacité maximale dans les relations entre divers services des entreprises coopérantes : comptabilité, logistique, réseaux bancaires, gestion de la production, de la qualité, échanges de données informatiques sous forme de patrons, plan de coupe, etc.). Selon des statistiques que nous avons pu obtenir auprès du CEPEX, près de 2/5 des visites sur le site du CEPEX, site le plus visité de Tunisie, proviennent d'Amérique du Nord. Ce qui tendrait à montrer que l'utilisation des NTIC pourrait fortement participer au redéploiement géographique ou faciliter l'accès de flux de commerce ou de sous-traitance en provenance d'Amérique du Nord, nouveau marché que le T-H tunisien doit conquérir selon les recommandations de l'étude Gherzi.

La plupart des PSANF s'est dotée d'un site Internet. Ce qui est une façon de montrer l'exemple et d'inciter les entreprises à l'utilisation des NTIC (Rizopoulos, 1998). Le CEPEX est le chef de file des actions de sensibilisation à l'Internet et au Commerce électronique. A l'inverse, le CETTEX ne dispose pas encore de site vitrine. En outre, nous n'avons pas constaté la présence d'ordinateurs avec des connexions à l'Internet en libre-service au Centre de documentation du CETTEX, alors que cela pourrait constituer un moyen de diffuser l'utilisation de l'Internet et sa vulgarisation auprès notamment de petites entreprises T-H.

Au cours de notre entretien avec M. Ridha Ben Slama, Directeur de l'Informatique et des Systèmes d'Information du CEPEX, nous avons appris qu'au 31 octobre 1999, 26 entreprises ont bénéficié du FOPRODEX pour la réalisation de leur site Internet, dont au moins 5 entreprises du secteur T-H. Ce chiffre peut paraître insuffisant lorsqu'on ne tient pas compte du degré de réponse des entreprises tunisiennes et du temps nécessaire pour la maturation de la culture Internet en Tunisie, malgré l'action de sensibilisation qui est menée entre autres par le CEPEX en collaboration avec l'ATI[80], les CCI tunisiennes, le CETTEX et la FENATEX (CEPEX, 2000).

On a vu que 6 entreprises T-H ont externalisé la conception et la gestion de leur mini-site Internet en faisant appel aux services de STELFAIR. Cette externalisation peut apparaître comme une solution temporaire en attendant que l'entreprise développe elle même son site de promotion, voire de passation de commandes en ligne grâce à l'aide du FOPRODEX.

L'INFORMATION ÉCONOMIQUE

Des entreprises bien informées et bien structurées seront plus compétitives si elles bénéficient d'un accès à la technologie. Elles seront mieux à même de répondre aux défis de la mondialisation des échanges en bénéficiant de conseils et d'information sur les moyens d'accéder à la technologie et à la qualité par les normes ISO et d'être compétitives sur les marchés extérieurs.

Selon M. Elio Schiavo, un des responsables de l'ETE, les petites entreprises familiales font rarement appel aux services de l'ETE. En outre, les entreprises qui semblent les plus sensibilisées sont celles situées dans les zones les plus industrialisées. Il semble nécessaire de mieux cibler la communication en direction de ces entreprises et de continuer l'effort de leur

80. L'Agence Tunisienne d'Internet a été créée en avril 1996, pour jouer le rôle d'opérateur national pour les services à valeur ajoutée des Télécommunications de type Internet et promouvoir les services Internet en Tunisie. L'ATI est une société anonyme qui opère sous la tutelle du Ministère des Communications.

éducation à l'utilisation des SANF. De même, impliquer davantage les écoles et les universités dans le processus de mise à niveau en amont et instaurer des mécanismes de reconnaissance et d'identification des PSANF devrait favoriser l'essaimage dans les entreprises T-H.

Des cabinets privés peuvent compléter l'action des PSANF publics tels que le français TEXAAS[81] qui propose des services de promotion d'information et d'intelligence économique (montage de dossier d'aide, recherche de subventions, interventions politiques).

Le partenariat est, dans une certaine mesure, l'aboutissement des phases précédentes qui concourent à faire des entreprises des structures compétitives. Il est donc nécessaire de porter une attention spécifique à ce point car les entreprises doivent être accompagnées dans le processus de conquête de nouveaux marchés et de rapprochement avec des partenaires européens par une équipe spécialisée qui les aidera à franchir l'ensemble des différentes étapes de ce processus.

La concurrence des PECO dans l'industrie T-H est devenue réelle pour la Tunisie. Il est donc important de mettre en place des services de veille technologique, de *benchmarking* et d'intelligence économique en Hongrie et en Pologne, deux des principaux concurrents est-européens de la Tunisie. D'ailleurs, l'absence de représentations tunisiennes diplomatiques et commerciales dans les PECO constitue à l'évidence un obstacle à la réussite d'un tel programme de veille (Boudhiaf, 1998).

La coopération entre les PSANF

Une meilleure coopération entre les PSANF devrait pouvoir accroître la qualité de l'image des prestataires de services et l'impact sur les entreprises.

Etant donné le nombre élevé de PSANF, la coordination des différents organismes intervenant auprès d'un public de PME T-H différencié et le développement d'une capacité à offrir une palette de services suffisamment larges pour engendrer des externalités ou des effets d'économie de champs sont très importants. Des initiatives regroupées et communicantes permettraient de réaliser des économies d'échelle et de champ par une gestion rationalisée, la mise en commun des informations, de la prospection. La diversité des instruments et des modes de fonctionnement de la gestion de l'aide non financière à la PME met en exergue un besoin fort de coordination et de cohérence tout en gardant une certaine flexibilité pour faire face aux situations spécifiques des PME.

La coopération entre les secteurs

Ainsi, semble-t-il pertinent de renforcer la coopération qui peut naître entre les différents acteurs du Triangle de BOULDING. L'action du FIAP (sphère publique) déjà évoquée, visant à aider les opérateurs privés à mieux répondre aux besoins en formation émanant des entreprises, constitue un exemple de coopération et de bonne gouvernance entre le public et le privé. Les pouvoirs publics ne pouvant pas assumer à eux-seuls la réussite de ces deux ambitieux projets que sont le PMAN et le programme MANFORME, ils ont tout intérêt à trouver dans le secteur privé et le troisième secteur les ressources et les compétences complémentaires et/ou spécifiques qui peuvent leur faire défaut.

Outre son rôle traditionnel de financement et d'intermédiaire financier pour le T-H, on a vu que le système bancaire[82] avait un rôle fondamental à jouer dans le PMAN. Les banques sont en tout cas pour les PME du secteur formel un point de passage obligé qui devrait être davantage exploité. Une réflexion sur le rôle que pourrait prendre le secteur bancaire dans la diffusion (information, orientation) des SANF disponibles nous semble une idée à développer. En outre, le lien entre les SAF et les SANF semble étroit. En effet, chaque fonds est souvent sous l'influence directe d'un PSANF, par exemple le FOPRODEX avec le Cettex, le FOPROMAT avec l'API, et le FIAP avec l'APE, etc.). Il nous semble que cette configuration

81. Textile And Apparel Services, cabinet français de conseil en stratégie et développement international pour les biens de consommation des secteurs textile, habillement, cuir et chaussure.

82. En 1996, l'industrie T-H a bénéficié de 813 MDT de crédit, soit près de 16,6 % du montant global alloué à l'économie (Gherzi, 1998).

ne soit pas particulièrement inefficace puisque les fonds facilitent le recours des PME du secteur aux SANF.

D'ailleurs, le recours à des compétences étrangères participent de cette idée. La présence du Collège Lasalle en Tunisie permet de faire connaître les technologies nord-américaines et les connaissances qui serviront à conquérir de nouveaux marchés. Il faut également encourager le recours à des cabinets mixtes regroupant européens et tunisiens, car les standards de mise à niveau se fondent sur le modèle européen qui permet par des transferts de savoir-faire et de compétences à faire naître un tissu de consultance dans le secteur T-H. Ainsi, par exemple, la formation par des experts étrangers et notamment européens (CETIH) de formateurs tunisiens va-t-elle dans le sens des recommandations de l'Etude Gherzi.

L'IMPORTANCE DES RÉSEAUX

Les réseaux d'entreprises, les CCI sont capables de stimuler la création de réseaux internationaux qui constituent les piliers d'éventuelles stratégies de coopération entre les entreprises tunisiennes et le monde. Etant donné qu'en Tunisie, les associations de producteurs dont l'évolution historique a été entravée par le pouvoir colonial sont relativement jeunes et particulièrement faibles dans la plupart des industries (Di Pietro et Gomez Y Paloma, 1998), la pratique et la culture associatives qui forment un des piliers fondateurs de l'économie des PDEM sont peu développées en Tunisie. Encourager la coopération régionale entre les CCI européennes et tunisiennes au travers par exemple du Réseau Archimèdes de l'Association Européenne des Chambres de Commerce et d'Industrie[83] peut stimuler la coopération au niveau local et impliquer les communautés d'affaires (projets de jumelage entre les CCI européennes de Namur et Caen avec Bizerte, Grenoble et Barcelone avec Sfax). D'ailleurs, on notera que les diagnostics collectifs peuvent aussi contribuer à la réalisation d'opérations communes d'approvisionnement, de stockage, de sous-traitance, de distribution, de promotion et de publicité (UTIKA-FKA, 1995b).

Gherzi insiste, notamment pour les entreprises du secteur, sur la nécessité de développer les relations entre les deux branches Confection et Textile qui ont souvent recours au même PSANF. Les PSANF peuvent donc jouer un rôle d'orientation, de facilitateur (API, ETE, EICC), de mise en interaction entre les branches textile et confection.

LES PME

L'Etude Gherzi (1998) a montré que les entreprises et notamment les PME du secteur T-H devaient en matière de marketing accomplir de nombreux progrès ou développer leurs connaissances professionnelles des marchés pour accompagner leur développement intérieur comme à l'export, ou pour les entreprises du secteur habillement de développer la part de leurs propres produits au détriment des articles confectionnés à façon. On ne peut aller que dans le sens de l'étude Gherzi, en soulignant que la palette de SANF (SANF de formation, de promotion et d'information) que l'on a mentionnée auparavant a une importance cruciale dans l'accomplissement de cette recommandation.

En outre, la nécessité pour les entreprises du secteur de monter en gamme et d'améliorer la qualité de leurs produits est l'occasion pour de nombreuses entreprises tunisiennes de pouvoir assimiler les mêmes normes de qualité que celles que les PECO sont en train d'adopter en vue de leur intégration à l'UE. L'Implication de l'INNORPI au sein du secteur T-H est fondamental. En effet, la diminution des droits de douane va probablement remplacer le protectionnisme tarifaire par des barrières non tarifaires que les entreprises du secteur T-H doivent anticiper, afin de tout au moins conserver leur niveau d'exportations en satisfaisant les exigences de la Grande Distribution et des donneurs d'ordre étrangers. Là encore, c'est l'ensemble des PSANF qui doit être impliqué.

Au cours de notre recherche, il est apparu que la meilleure façon de toucher les dirigeants de PME est de leur proposer des SANF adaptés à leurs besoins. En matière de formation, des cours du soir, des exposés, des séminaires de courte durée sont à en croire l'étude de l'OIT

83. Voir @ www.eurochambres.be/archimedes.

(1998) de plus en plus demandés par les chefs d'entreprise qui rechignent à s'absenter durablement de leur entreprise. Plus généralement, ce sont tous les SANF qui devraient pouvoir s'adapter aux exigences de la demande, en optant toujours davantage pour une démarche *pull* plûtot qu'une optique *push* qui satisfait peu les PME (OIT, 1998).

Enfin, la définition d'indicateurs de performance à l'instar de ceux envisagés par la Commission pourrait être proposée pour l'ensemble de l'économie tunisienne, en particulier pour le secteur T-H, tels que les modifications réglementaires favorisant les PME, la valeur ajoutée des activités par rapport à la situation probable en l'absence de SANF, le degré de pénétration d'informations utiles et des leçons tirées, ainsi que les conséquences indirectes par le biais de l'incitation d'autres acteurs à adopter certaines mesures au profit des PME, le rapport coût/efficacité qui chercherait à établir l'efficacité, l'utilité et la viabilité des PSANF et le rapport entre les résultats quantitatifs et qualitatifs et le coût de la mesure, le coût probable engendré si d'autres acteurs devaient remplacer les actions de tel ou tel acteur. On a déjà mentionné l'absence de base de données importantes et complètes sur les demandes et les services dispensés par certains SANF. Cette situation nous semble préjudiciable car ceci peut expliquer les difficultés des PSANF à cerner les besoins des entreprises. Aucune statistique exploitable sur les demandes émanant des entreprises n'existe. L'étude systématique et formalisée de l'historique des demandes est impossible. Cela ne permet donc pas au PSANF d'être pro-actif ni de prendre le recul nécessaire pour juger la qualité des services qu'il offre.

5. Conclusion

Nous avons tenté d'identifier et de présenter les types d'aides et les PSANF à la disposition des entreprises et plus spécifiquement la PME du secteur T-H, pour faire face aux conséquences socio-économiques de l'ALE et du démantèlement des AMF. Les données et informations que nous avons présentées ainsi que nos observations devraient alimenter la réflexion sur le rôle des SANF dans les PED.

Notre objectif n'était pas de dresser une liste exhaustive des SANF et des PSANF intervenant dans le secteur du T-H. Les SANF ont pour but, sinon participent tout au moins, à la construction de ces nouveaux avantages comparatifs qui doivent permettre au secteur T-H de conserver le statut tout particulier qu'il a acquis tout au long du développement socio-économique de la Tunisie.

La Tunisie a visiblement compris qu'elle risquait d'être piégée dans une structure actuelle d'avantages comparatifs. Cette structure dont le fondement est une main d'œuvre à coût avantageux a contribué à retarder l'exploitation ou tout au moins la construction de nouveaux pans de production basés sur la valorisation d'autres avantages comparatifs[84], par les entreprises du secteur T-H (formation, NTIC, informatisation et créativité propre). L'ALE a peut-être le mérite de précipiter et de rompre avec les acquis traditionnels dans ce domaine.

Ce travail a ainsi tenté d'étudier comment l'ALE vient perturber en Tunisie la sphère des PSANF et les relations qu'ils entretiennent. A la lumière des enjeux de l'ALE et du démantèlement des AMF, on a assisté à la création de nombreux organismes. De nouveaux PSANF ont émergé tels que l'ETE, l'ATI, le FIPA-APIE, de nouveaux centres de formation et certains fonds spécialisés (FODEC), et sont venus compléter le palette des prestataires, en fournissant de nouveaux services face aux enjeux qu'entraînent la mise à niveau.

D'après l'UTICA-FKA (1995a), l'établissement de la ZLE représente pour l'entreprise tunisienne résidente, à la fois une épreuve et un défi nécessaires pour s'intégrer durablement à l'économie mondiale, encore faut-il que les entreprises de l'industrie T-H trouvent dans le soutien des PSANF les armes et les ressources dont elles ont besoin pour relever ce défi. Ainsi, a-t-on vu que de nombreux PSANF sont impliqués dans l'industrie T-H. D'ailleurs,

84. Une telle situation de myopie industrielle est mentionnée dans Graziani (1998) pour l'industrie du T-H de nombreux PED.

étant donné l'importance du T-H dans l'économie nationale, en termes d'emploi et d'exportation, de nombreux services non spécifiques au secteur T-H bénéficient pleinement aux entreprises du secteur. Cependant, l'hypertrophie du secteur dans l'économie ne doit pas occulter que ses particularités propres requièrent également l'existence de SANF spécifiques tels que le CETTEX, les filières de formation dans les métiers du T-H, les services de diagnostic et de consultance (Gherzi, Badis) pour conseiller et réaliser les plans de mise à niveau des entreprises.

En outre, nous avons évoqué aussi l'apparente opposition entre SANF/SAF. En effet, le secteur T-H regroupe un nombre très important de PME pour qui une aide financière reste souvent une condition nécessaire mais non suffisante pour l'accès aux SANF, les spécificités des dirigeants de PME conditionnant également le recours à ceux-ci. Selon l'OIT, l'exportation resterait encore le meilleur moyen pour les PME tunisiennes du secteur de bénéficier des différentes aides octroyées par l'Etat aux entreprises manufacturières. Il convient de noter ici que nombre de PME du secteur sont exportatrices en Tunisie. En général, il existe une corrélation très forte entre l'effectif de l'entreprise tunisienne et sa propension moyenne à exporter (OIT, 1998).

De toute manière, l'objectif majeur de l'entreprise étant l'exportation, les SANF doivent tenir compte de cet impératif. Ceci est un élément de réponse à la question que nous nous étions posée à savoir si la structure productive du secteur a des implications sur la structure des services visant à aider les entreprises dans toute leur diversité.

Pour conclure, nous citerons Repères Maghreb et Moyen Orient qui écrivait en 1996, « l'expérience tunisienne est suivie de près par les bailleurs de fonds ». En effet, si l'objectif du Président Ben Ali est atteint (avec une économie qui se hisserait à partir de l'an 2000 au niveau des nouveaux pays avancés), le « modèle » tunisien où intervient, on l'a vu, partenaires étrangers bilatéraux et multilatéraux et acteurs nationaux des secteurs public, privé et du troisième secteur, pourrait être prescrit à d'autres pays en développement à la recherche d'une compétitivité croissante via leur tissu de PME.

Bibliographie

ACDI 1997. *Cahier d'information Tunisie*, Ottawa.

ALBAGLI C. et HENAULT G. 1996. *La création d'entreprise en Afrique*, Paris, EDICEF/AUFELP, 207 p.

API juillet 1997. *Les Industries du textile et de l'habillement en Tunisie.*

API 1998. *Code d'Incitations aux Investissements, Loi n° 93-120 du 27 décembre 1993.*

API, CETTEX, FENATEX 1993. *Annuaire des entreprises Tunisiennes du secteur Textile-Habillement.*

APIE 1999a. *Principaux pays partenaires des entreprises totalement ou partiellement exportatrices.*

APIE-FIPA 1999b. *Industrie du textile et de l'habillement en Tunisie.*

BANQUE MONDIALE 1998. CD-Rom, *Base de données des indicateurs macro-économiques du développement économique.*

BEI 15 décembre 1998. *Communiqué de presse : Tunisie, 80 millions d'écus de la BEI pour le secteur privé et les ressources en eau*, EXT 53/98 Luxembourg.

BELLON B. et NIOSI R. 1er trimestre 1996, Les Mutations de l'action industrielle de l'Etat, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 71, p. 16.

BIAT février 1996. *Mise à niveau séquentielle*, Tunis.

BONAZZI et GOMEZ Y PALOMA 1997. L'Europe et la Méditerranée : un futur dilemme ?, *Rapport IPTS*, Volume 14.

BOUDHIAF M. janvier 1998. *Conséquences sur l'économie tunisienne de l'élargissement de l'UE aux PECO*, ITES.

BOULDING K. 1970. *A Primer on Social Dynamics, New York, The Free Press*, cité par Paquet G. et Roy J., Fall 1997, *Governance in Canada, Competition, Cooperation and*

Co-evolution in Business-Government-Society Relations, Version V, Faculty of Administration, University of Ottawa.

BUREAU DE MISE À NIVEAU janvier 2000. *Dossiers approuvés par le COPIL*, Ministère de l'Industrie.

CEPEX 2000. Note interne sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication au CEPEX, *Direction de l'Informatique et des Systèmes d'Information.*

CEPEX 15 septembre 1999. *Bulletin hebdomadaire du Centre de Promotion des Exportations.*

CETTEX 1999a. *Guide du CETTEX.*

CETTEX 1999b. *Le Textile-Habillement en Tunisie, un secteur porteur.*

CFCE 1996. *Dossier Tunisie*, Centre de documentation.

CHALBI H. 1996. L'éducation, la formation et la création d'entreprise en Tunisie, in *Création d'entreprise en Afrique : Le système de formation pertinente*, in English P. et Hénault G. 1996.

COMMISSION EUROPÉENNE 1999a. *Note d'information sur le partenariat euro-méditerranéen*, DG IB A4.

COMMISSION EUROPÉENNE 1999b. *Note d'information, l'Union Européenne et ses partenaires méditerranéens.*

COMMISSION EUROPÉENNE 1998a. *Le Programme MEDA en 1998 : Synthèse.*

COMMISSION EUROPÉENNE 1998b. *Evaluation des EURO-Info-Correspondance Centres (EICC) Maroc-Tunisie-Liban-Jordanie-Gaza*, Rapport provisoire de la DG Entreprise.

COMMISSION EUROPÉENNE 1998c. *Development of Technical Tools for the Improvement of Industrial Communication in Textile/Clothing Sector*, INCO-DC project 962037, Commission of the European Communities Directorate General III.

COMMISSION EUROPÉENNE avril 1997. *Partenariat Euro-Méditerranéen : le développement du secteur privé.*

CNCE 1999. *Foires et Salons en Tunisie*, Comité Technique des Foires et Expositions.

CST 15 septembre 1997. *Lettre numéro 11 de la Mission Universitaire et Educative de Tunisie.*

ECONOMISTE MAGHREBIN n° 181 du 23/04 au 07/05/1997.

ENGLISH P. et HÉNAULT G. 1996. *Petites entreprises en Afrique : Clés du changement*, Ottawa, Edition du CRDI.

DI PIETRO G., GOMEZ Y PALOMA S., GHAZI S. 1998. Compétitivité des PME dans les Pays partenaires de la zone euro-méditerranéenne, *Rapport IPTS*, Volume 25.

FODEC février 1996. *Lois et Décrets*, République Tunisienne, Ministère de l'Industrie, Bureau de Mise à Niveau, Tunis.

FOPRODEX 1998. *Domaines d'Intervention du Fonds de Promotion des Exportations*, CEPEX, Ministère du Commerce, République Tunisienne.

GHERZI novembre 1998. Etude Stratégique du secteur Textile-Habillement, chapitre I, Diagnostic et Positionnement International ; Volume 1, Rapport de Synthèse, Gherzi Organisation, Zürich.

GOUMEZIANE S. 16 septembre 1999. Maghreb-Europe : les raisons d'y croire, *Le MOCI n° 1407*, Paris.

GRAZIANI 5 et 6 juin 1997. *Globalization of Production in the Textile and Clothing Industries : The Case of Italian Foreign Direct Investment and Outward Processing in Eastern Europe*, Working Paper 128 for the Kreisky Forum and BRIE Policy Conference : Foreign Direct Investment and Trade in Eastern Europe : The Creation of a Unified European Economy, Vienne.

IFPME 1997. *La Lettre de l'IFPME*, Editorial – N° 2.

IFM-CTCOE janvier 2000. *Les nouvelles modes de la Grande Distribution et l'industrie du textile-habillement.*

JEUNE AFRIQUE n° 2004 du 8 au 14 juin 1999. *Tunisie : Une bien inquiétante zone de libre-échange.*

JEUNE AFRIQUE 3 juin 1996. *Tunisie : l'entrepreneur, chef charismatique et autoritaire.*

JNPMP 1999. *Journée nationale de présentation des mesures présidentielles.*

MAGHREB ET MOYEN ORIENT 27 janvier 1996. *Tunisie : les limites du secteur privé*, Repères, p. 9.

MARCHÉS TROPICAUX 27 novembre 1998.

MARCHÉS TROPICAUX 12 mars 1999. n° 524.

MINISTÈRE DE l'INDUSTRIE 1998. *Le Programme de Mise à Niveau, gagnons ensemble le pari de la mise à niveau*, République tunisienne.

MINISTÈRE DE l'INDUSTRIE septembre 1997. Discours du Président Tunisien Ben Ali, *Bulletin de la Mise à Niveau.*

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE juillet 1998. Les politiques économiques et financières du 9ème Plan de Développement (1997-2001), *Publications du Ministère du Développement Economique.*

MOCI 25 décembre 1999. *Les entreprises françaises et l'Afrique*, Supplément au n° 1421, Rapport CIAN 2000, 11e édition.

MOCI 28 octobre 1999. *Foires et salons à l'étranger en 2000, Classement par secteur*, n° 1413.

MOCI janvier 1999. *» spécial risque pays 1999 »*, n° 1374 du 28 janvier 1999.

MORRISSON C. et TALBI A. 1996. *Croissance de la Tunisie dans le LT*, Centre d'Etudes pour le Développement, OCDE, Paris.

NIANG T. 1997. *Intelligence économique et compétitivité des entreprises : cas des PME-PMI agro-alimentaires des pays de l'UEMOA*, Thèse de Doctorat présentée à l'Université Lumière Lyon 2.

OCDE 1999. *L'investissement étranger direct et le commerce international : sont-ils complémentaires ou substituables ?*, Paris.

OETH 1999. *Faits et chiffres sur le secteur Textile-Habillement en Tunisie*, Bruxelles.

OIT juin 1998. *Les besoins des chefs d'entreprise et les conditions de travail des femmes dans les PME tunisiennes du secteur Textile-Habillement*, Programme des activités sectorielles, services des activités industrielles.

PAQUET G. et ROY J. automne 1998. *Governance in Canada : Competition, Cooperation and Coevolution in Business-Government-Society Relations*, Ottawa. Poste d'Expansion Economique de Budapest, 1998, note interne.

PELLENC R., SITBON J.C. juin 1994. Exporter la technologie dans le cadre de l'atelier : le transfert de technologie et l'exportation, ADECI. Cahier n° 16.

PIERRET C. 28 avril 1998. *Intervention du Secrétaire d'État à l'Industrie devant le groupe textile de l'Assemblée nationale*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.

PRESSE DE TUNISIE 4 novembre 1999. *Un centre de formation continue pour le perfectionnement et l'encadrement.*

RACINE D. 2000. *Mission Société de l'Information et Coopération*, Document interne à la Commission européenne, Direction Générale Relations Extérieures, Unité H2.

RAJEMISON S. 1996. *Les assistances à la PME*, in Albagli C. et Hénault G. (sous la direction de), *La création d'entreprise en Afrique*, Paris, EDICEF/AUPELF, pp.173-184.

REUTERS décembre 1998. Communiqué de presse sur l'Enquête : *Out of the Abyss : Surviving the Information Age.*

RIZOPOULOS Y. Note du séminaire. *Structures et Politiques Industrielles en Europe Centrale et Orientale*, année universitaire 1998-1999, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

ROSSITER John R., PERCY L. 1997. *Integrated Marketing Communications : A Systems Approach Advertising Communications and Promotion Management*, McGraw-Hill Series in Marketing.

SEGUIN J. 1999. *Tunisie : les défis de la « Mise A Niveau »*, ACCOMEX Novembre/Décembre 1999 n° 30, Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris.

SEUX D. 17 mai 1999. Les entreprises françaises attirées par le miracle tunisien, *Les ECHOS.*

TEXMED Tunisia 1999. *Catalogue des exposants*, Carrefour Euro-méditerranéen du Textile et de l'Habillement, Le Kram Tunis.

UTICA juillet 1999. *Flash d'information de l'UTICA.*

UTICA-FKA novembre 1995a. *L'Accord de libre échange tuniso-européen : impact sur l'entreprise tunisienne*, Centre de Formation des Dirigeants des PME, Tunis.

UTICA-FKA novembre 1995b. *La Mise à Niveau de l'Entreprise*, Centre de Formation des Dirigeants de PME.

WILLIAMSON 1985. *The Economic Institutions of Capitalism : firms, markets, relational contracting*, New York, the Free Press.

Sites Internet

ATCE : Agence Tunisienne de Communication Extérieure @ http ://www.tunisie.com/
Les Nouvelles économiques de Tunisie @ http ://www.tunisie.com/BusinessInfo/Nouvelles.html
– Les femmes en Tunisie @ http ://www.tunisie.com/
– Banque Mondiale, Signature d'un accord de prêt relatif au développement des exportations
– Clôture du Forum de Carthage, 11 juin 1999, TAPEX.
– Programme d'incitations à l'investissement @ www.tunisie.com/economie/ incitations.html/
API @ www.api.nat.tn/
ATE @ www.emploi.nat.tn/
ATI @ www.med.tn/
CEPEX @ www.cepex.nat.tn/
CETTEX @ www.textile.tunisia.com.tn/
CETIH @ www.cetih.fr/
COLLÈGE LASALLE @ http ://www.clasalle.com/
COTUNACE @ www.cotunace.com.tn/
FIPA-APIE (Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur)@ www.investintunisia.tn/
FIPA-APIE, 1999, *CD-Rom Invest in Tunisia*, Tunis.
Entreprise tunisienne La-griffe @ www.la-griffe.com/
EURO-CHAMBRES @ www.eurochambres.be/archimedes/
GALERIE MARCHANDE TUNISIENNE @ www.ecom.tn/
LOEPFE @ www.loepfe.com/
PEE de Tunis, @www.dree.org/tunisie (DREE, 1999)
PICANOL @ www.picanol.be/
POSTE D'EXPANSION ÉCONOMIQUE DE TUNIS (DREE) @ www.dree.org/tunis/
SOFRINTER @ www.sofrinter.fr/
SOUK VIRTUEL @ www.elsouk.com/
STELFAIR @ www.sterfair.com./tunisia/textilef.htm/
UTICA @ www.utica.org.tn/
UFIH @ http ://www.lamodefrancaise.tm.fr/ufih/
USTER @ www.uster.com/

Sigles et abréviations

AFD	Agence Française de Développement
APD	Aide Publique au Développement
ALE	Accord de Libre-Echange
AMF	Accords Multifibres
API	Agence de Promotion de l'Industrie Tunisienne
APIE	Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur (voir FIPA)
ATCE	Agence Tunisienne de Communication Extérieure
ATI	Agence Tunisienne de l'Internet
ATE	Agence Tunisienne de l'Emploi
BC-NET	Business Cooperation Network
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BIAT	Banque Internationale Arabe de Tunisie
BMAN	Bureau de Mise à Niveau
BRE	Bureau de Rapprochement des Entreprises
CFAO	Conception et Fabrication Assistées par Ordinateur
CCFA	Chambre de Commerce Franco-Arabe
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
CETIH	Centre Technique des Industries de l'Habillement
CETTEX	Centre Technique du Textile
CFC	Centre de Facilitation du Commerce
CFCE	Centre Français du Commerce Extérieur
COPIL	Comité de Pilotage
CNCE	Conseil National du Commerce Extérieur
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
CRDI	Centre de Recherches pour le Développement International
CSMQ	Centre Spécialisé de la Mode du Québec
CST	Consortium Scientifique Tunisien
DAO	Dessin Assisté par Ordinateur
DREE	Direction des Relations Economiques Extérieures
ECIP	European Community Investment Partners
EIC	Euro-Info Centre
EICC	Euro-Info Centre de Correspondance
ENSAIT	Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles
ENSITM	Ecole Nationale Supérieure des Industries Textiles de Mulhouse
ENSI	Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs
ETE	Euro-Tunisie-Entreprise
EUMEDIS	Euro-Mediterranean Information Society
FASEP	Fonds d'Etudes et d'Aide au Secteur Privé
FEBELTEX	Fédération Belge de l'Habillement
FENATEX	Fédération Nationale Tunisienne du Textile
FIAP	Fonds d'Insertion et d'Adaptation Professionnelle
FIPA	Foreign Investment Promotion Agency
FKA	Fondation Konrad Adenauer
FODEC	Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle
FOPROMAT	Fonds de Promotion et de Maîtrise de la Technologie
FOPRODEX	Fonds de Promotion des Exportations
FONAPRA	Fonds National de Promotion de l'Artisanat
GIH	Groupement interprofessionnel pour la formation professionnelle continue dans les Industries de l'Habillement
HT	Hors Taxe
IACE	Institut Arabe des Chefs d'Entreprise
ICE	Délégation Commerciale d'Italie
IDE	Investissement Direct Etranger
IFPME	Institut Permanent pour les Classes Moyennes et les PME
INNORPI	Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
INSAT	Institut National des Sciences Appliquées et de Technologie
JNPMP	Journée Nationale de Présentation des Mesures Présidentielles
JORT	Journal Officiel de la République Tunisienne
MAN	Mise à Niveau

MANFORME	Programme de Mise à Niveau de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
MEFP	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle tunisien
MDT	Millions de Dinars Tunisiens
MUET	Mission Universitaire et Educative de Tunisie
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OETH	Observatoire Européen du Textile-Habillement
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPCI	Organisation Professionnelle des Chambres de Commerce et d'Industrie
PECO	Pays d'Europe Centrale et Orientale
PED	Pays en Développement
PEE	Poste d'Expansion Economique
PIN	Programme Indicatif National
PMME	Petite Moyenne et Micro Entreprise
PMAN	Programme de Mise A Niveau
PRONAFOC	Programme National pour la Formation Continue
PRICAT	Programme de Renforcement Institutionnel Canadien en Tunisie
PSANF	Prestataires de Services d'Aide Non Financiers
PSTN	Potentiel Scientifique et Technique National
SACO	Service d'Assistance Canadienne aux Organismes
SAF	Services d'Aide Financiers
SANF	Services d'Aide Non financiers
TEXMED	Salon International du Textile et de l'Habillement
T-H	Textile-Habillement
TFP	Taxe sur la Formation Professionnelle
UE	Union européenne
UFIH	Union Française des Industries de l'Habillement
UGTT	Union Général des Travailleurs Tunisiens
UMA	Union du Maghreb Arabe
UTICA	Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
ZLE	Zone de Libre-Echange

Table des annexes

Annexe A
A1 – Questionnaire aux entreprises
A2 – Questionnaire aux PSANF et PSAF
Annexe B – Tableau synoptique des PSANF et PSAF cités
Annexe C – Le PMAN en chiffres
Annexe D – Organismes tunisiens et étrangers d'assistance à l'entreprise tunisienne
Annexe E – Répartition des entreprises par catégorie d'effectif dans le secteur Textile-Habillement

Annexe A

1. Questionnaire aux entreprises
2. Questionnaire aux PSANF et PSAF

Dans le présent questionnaire, nous vous invitons à considérer les services d'aide non financiers aux PME tunisiennes du secteur textile, dans le cadre de l'Accord de libre-échange tuniso-européen.

Définition : Nous désignons par services d'aide non financiers tous les services qui n'ont pas pour but direct et affiché de satisfaire les besoins en financement d'une PME (Petite et Moyenne Entreprise). Ces services d'aide non financiers peuvent prendre diverses formes telles que la formation professionnelle, technique, managériale ; la diffusion d'informations commerciales, techniques, juridiques ou réglementaires ; l'expertise financière, bancaire ou de gestion ; l'aide à la promotion commerciale, etc.

1. Quelle est la date de création de votre entreprise ?

2. Quel est le statut juridique de votre entreprise ?
☐ Société anonyme (SA)
☐ Société à responsabilité limitée (SARL)
☐ Entreprise individuelle (EI)
☐ Société en nom collectif (SNC)
☐ Autre à préciser :

3. Dans quel gouvernorat est localisée l'entreprise ?
☐ Ariana
☐ Ben Arous
☐ Bizerte
☐ Nabeul
☐ Tunis
☐ Zaghouan

4. Quelle est votre activité principale ?
☐ Articles Chaussants
☐ Bonneterie
☐ Broderie
☐ Confection
☐ Fils et Fibres
☐ Mercerie
☐ Tannerie
☐ Tissage et filature
☐ Autre à préciser :

5. Quel était le nombre d'employés de votre entreprise au moment de sa création ?

6. Quel est aujourd'hui l'effectif permanent de votre entreprise ?

7. Quel est votre champs d'activité principal ?
☐ Marché local (région du Nord-Est)
☐ Marché intérieur (national)
☐ Marché régional (Maghreb)
☐ Marché international
☐ Autre à préciser :

8. Quel est le capital en Dinars de votre entreprise ?

9. Quel est en Dinars le montant de votre investissement initial ?

10. Quels sont les types d'organisation et/ou d'institutions auxquelles vous êtes affiliés ?
☐ Groupements professionnels Lesquels :
☐ Syndicats professionnels Lesquels :
☐ Réseaux commerciaux Lesquels :

☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

11. Quels sont les principaux problèmes auxquels vous êtes confrontés dans la gestion de votre entreprise ?

12. Quelles sont les décisions clés que vous êtes régulièrement amenés à prendre ?
☐ Choix d'investissements (achat de machines, outils, brevets, etc.)
☐ Prospection de nouveaux marchés
☐ Approvisionnement
☐ Production
☐ Commercialisation et distribution
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

13. Quels sont les principaux sujets sur lesquels vous vous informez ou vous vous formez ?
☐ Formation
☐ Financement
☐ Situation de la concurrence
☐ Evolution de la clientèle
☐ Débouchés commerciaux
☐ Réglementation et normes
☐ Technologies
☐ Sources d'approvisionnement
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles à ordonner par ordre croissant d'importance.

14. Quels sont selon vous les facteurs déterminant le succès de votre entreprise ?
☐ Disponibilité de financements
☐ Localisation de l'entreprise
☐ Existence d'un marché solvable
☐ Disponibilité de technologies appropriées
☐ Taux d'intérêt et taux de change
☐ Coûts des facteurs de production
☐ Accès et utilisation de l'information
☐ Personnalité du chef d'entreprise
☐ Compétences du personnel de l'entreprise
☐ Politique de soutien aux entreprises
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles à ordonner par ordre croissante d'importance.

15. Citez les organismes qui selon vous peuvent vous fournir des services d'aide non financiers ?

16. Citez les organismes qui vous fournissent effectivement des services d'aide non financiers ?

17. Pourquoi utilisez-vous de tels services ?

18. Avez-vous entendu parler de l'Accord de libre-échange tuniso-européen ?
☐ Oui Si oui, par quel(s) moyen(s) ?
☐ Non

19. Vous sentez-vous concernés par cet accord ?
☐ Oui
☐ Non
Pourquoi ?

20. Avez-vous eu ou avez recours à des services d'aide non financiers pour vous préparer à cet accord ?
☐ Oui
☐ Non

21. Avec quelle fréquence utilisez-vous ces services ?
☐ Jamais
☐ Occasionnellement

☐ Systématiquement

22. Pensez-vous être suffisamment informés sur les mesures de soutien au secteur privé concernant :

La formation professionnelle	☐ Oui	☐ Non
Le financement des entreprises	☐ Oui	☐ Non
La situation de la concurrence	☐ Oui	☐ Non
L'évolution de la clientèle	☐ Oui	☐ Non
Les débouchés commerciaux	☐ Oui	☐ Non
La réglementation et les normes	☐ Oui	☐ Non
Les droits de douane	☐ Oui	☐ Non
Les technologies	☐ Oui	☐ Non
Les sources d'approvisionnement	☐ Oui	☐ Non

Autre à préciser :

23. Précisez les raisons pour lesquelles vous avez eu ou non recours à ces services :

24. Précisez le(s) type(s) de services d'aide non-financiers auxquels vous avez eu recours :
☐ Conseils/expertise
☐ Formation
☐ Information/Documentation
☐ Autre à préciser :

25. Parmi les sources d'information suivantes, mentionnez celles que vous utilisez ?
☐ Consultants et experts
☐ Notaire et avocat
☐ Partenaires techniques et commerciaux
☐ Personnel de votre entreprise
☐ Veille concurrentielle
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

26. Quelles sont les sources d'information et les organismes nationaux de services d'aide non financiers auxquels vous avez recours ?
☐ Administration locale (municipalités, gouvernorats, etc.)
☐ Agence de Promotion de l'Industrie (API)
☐ Ambassades ou sections économiques tunisiennes à l'étranger
☐ Centres de documentation et bibliothèques
☐ Centre de Formation des Dirigeants de PMME
☐ Centre de Promotion des Exportations
☐ Centre Technique du Textile (CETTEX)
☐ Chambres de Commerce et d'Industrie tunisiennes
☐ Clients et consommateurs
☐ Fédération de l'Exportation (FEDEX)
☐ Foires, salons et visites d'entreprises
☐ Fournisseurs et intermédiaires
☐ Groupements et syndicats professionnels
☐ Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
☐ Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI)
☐ Ministères (Affaires Etrangères, Coopération Internationale et de l'Investissement Extérieur, Commerce, Industrie)
☐ Presse et média
☐ Sociétés de conseils
☐ Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

27. Parmi les sources étrangères d'information et les organismes étrangers de services d'aide non financiers, mentionnez celles que vous utilisez ?
☐ Centre d'Affaires Euro-tunisien
☐ Centres de documentation et bibliothèques
☐ Chambres de Commerce et d'Industrie mixtes
☐ Clients et consommateurs

☐ Foires, salons et visites d'entreprises
☐ Fournisseurs et intermédiaires
☐ Organisations internationales (Banque mondiale, International Standards Organisation, OMC)
☐ Organisations Non Gouvernementales
☐ Programme MANFORME
☐ Programme MEDA
☐ Presse et média
☐ Union et regroupement régionaux (Union Européenne, Union du Maghreb Arabe, Ligue Arabe)
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

28. Comment qualifiez-vous les services d'aide aux entreprises ?
☐ Appropriées aux PME
☐ Non appropriées aux PME
☐ Spécifiques au secteur textile-habillement
☐ Non spécifiques au secteur textile-habillement
☐ Fiables
☐ Non fiables
☐ Accessibles rapidement
☐ Délais longs
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

29. Sur quels supports les services d'aide non financiers que vous utilisez sont-ils le plus souvent présentés ?
☐ Papier
☐ Microfiche
☐ Disquette
☐ CD-Rom
☐ Internet
☐ Par oral
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

30. Quelles sont les principales langues que vous utilisez pour exploiter de l'information ?
☐ Allemand
☐ Anglais
☐ Arabe
☐ Français
☐ Italien
☐ Autre à préciser :

31. Quels sont les problèmes ou contraintes que vous éprouvez pour vous informer ?

32. Quelles sont vos principales contraintes pour accéder aux services d'aide non financiers ?
☐ Méconnaissance de l'existence des sources d'aide
☐ Incapacités techniques à contacter ces sources (pas de matériel de communication, barrière linguistique, etc.)
☐ Coûts d'accès élevés (manque de moyens financiers)
☐ Protection des informations
☐ Délais d'accès longs
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles à ordonner par ordre croissant de contrainte.

33. Quelles sont vos principales contraintes pour utiliser les services d'aide non financiers ?
☐ Informations présentées dans une langue inaccessible
☐ Incapacités techniques à exploiter ces services (pas de matériel ou de compétences adéquats)
☐ Services inadaptés (ne correspondant pas aux besoins de l'entreprise)
☐ Coûts d'utilisation élevés (traduction, location de matériel)
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles à ordonner par ordre croissant de contrainte.

34. Parmi les équipements suivants, lesquels possédez-vous pour exploiter les services d'aide non financiers ?
☐ Téléphone
☐ Fax
☐ Photocopieur
☐ Ordinateur
☐ Imprimante
☐ Connexion à l'Internet
☐ Télex
☐ Autre à préciser :

35. Ces services d'aide ont-ils contribué depuis 1996 à ?
☐ Développer de nouveaux produits ou de nouvelles gammes de produits dans votre entreprise
☐ Développer des alliances ou des relations avec d'autres entreprises. Si oui, précisez la nature de ces relations :
☐ Echanges d'information et d'idées
☐ Distribution de produits
☐ Etudes de marché
☐ Recherche et développement
☐ Approvisionnement
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.
Veuillez indiquer les points que vous jugez importants concernant les services d'aide non financiers et que nous n'aurions pas ou peu abordés dans ce questionnaire :
Merci d'avoir bien voulu répondre à ce questionnaire.

Spécificités concurrentielles et/ou complémentaires des services d'aide non financiers à la PME tunisienne du secteur textile-habillement

Dans le présent questionnaire, nous vous invitons à considérer les services d'aide non financiers aux PME tunisiennes du secteur textile-habillement, dans le cadre de l'Accord de libre-échange tuniso-européen.

Définition : Nous désignons par services d'aide non financiers tous les services qui n'ont pas pour but direct et affiché de satisfaire les besoins en financement d'une PME (Petite et Moyenne Entreprise). Ces services d'aide non financiers peuvent prendre diverses formes telles que la formation professionnelle, technique, managériale ; la diffusion d'informations commerciales, techniques, juridiques ou réglementaires ; l'expertise financière, bancaire ou de gestion ; l'aide à la promotion commerciale, etc.

1. Quelle est la date de création de votre organisation ?

2. Quel est le statut juridique de votre organisation ?
☐ Société anonyme (SA)
☐ Société à responsabilité limitée (SARL)
☐ Association à but non lucratif
☐ Association à but lucratif
☐ Autre à préciser :

3. Dans quelle(s) catégorie(s) vous situez-vous : (plusieurs réponses possibles)
☐ Agence de promotion des entreprise
☐ Groupement et syndicats professionnel
☐ Département et service ministériel
☐ Administration locale (municipalités, gouvernorats, etc.)
☐ Ambassade ou section économique tunisienne à l'étranger
☐ Centre de documentation et bibliothèque
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

4. Quelle est votre activité principale ?
☐ Conseil/Expertise
☐ Information/Documentation
☐ Formation professionnelle
☐ Autre à préciser :

5. Fournissez-vous également des services d'aide financiers ?
☐ Oui
☐ Non

6. Quel était le nombre d'employés de votre organisation au moment de sa création ?

7. Quel est aujourd'hui l'effectif permanent de votre organisation ?

8. Quel est votre champs d'activité principale ?
☐ Local (région du Nord-est)
☐ Tunisien (national)
☐ Régional (Maghreb)
☐ International
☐ Autre à préciser :

9. Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés dans la prestation de services d'aides auprès des PME tunisiennes du secteur textile-habillement ?

10. Fournissez-vous aux PME du secteur des services d'aide non financiers concernant l'Accord de libre-échange tuniso-européen ?
☐ Oui
☐ Non

11. En rapport à cet Accord, quels sont les principaux sujets sur lesquels vous informez les PME du secteur ?
☐ Formation
☐ Financement des entreprises
☐ Situation de la concurrence

☐ Evolution de la clientèle
☐ Débouchés commerciaux
☐ Réglementation et normes
☐ Technologies
☐ Sources d'approvisionnement
☐ Autre à préciser :
Ordonnez par ordre croissant trois réponses.

12. Pensez-vous que les PME tunisiennes du secteur s'informent suffisamment sur les implications cet Accord ?

13. Connaissez-vous les organismes suivants ?
☐ Agence de Promotion de l'Industrie
☐ Agence Tunisienne de Communication Extérieure
☐ Banque Internationale Arabe de Tunisie
☐ Bureau de l'Agence de Promotion de l'Investissement à l'étranger
☐ Centre de Formation des Dirigeants de PME
☐ Centre de Promotion des Exportations (CEPEX)
☐ COPIL (Comité de Pilotage)
☐ Centre Technique du Textile (CETTEX)
☐ Fonds de Promotion des Exportations (DEPRODEX)
☐ Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle (INNORPI)
☐ Institut National de la Statistique
☐ Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)
Plusieurs réponses possibles.

14. Parmi les sources d'information nationales suivantes, mentionnez celles avec lesquelles vous avez déjà collaboré.
☐ Agences de promotion des entreprises
☐ Groupements et syndicats professionnels
☐ Départements et services ministériels
☐ Administration locale (municipalités, gouvernorats, etc.)
☐ Ambassades ou sections économiques tunisiennes à l'étranger
☐ Centres de documentation et bibliothèques
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

15. Parmi les sources d'information étrangères suivantes, mentionnez celles avec lesquelles vous avez déjà travaillé en collaboration.
☐ Centre d'Affaires Euro-tunisien
☐ Centres de documentation et bibliothèques
☐ Organisations internationales (Banque mondiale, International Standards Organisation, OMC)
☐ Organismes bilatéraux (Chambres de commerce tuniso-étrangères)
☐ Organisations Non Gouvernementales
☐ Programme MANFORME
☐ Programme MEDA
☐ Union et regroupement régionaux (Union Européenne, UMA, Ligue arabe)
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

16. Sur quels supports les services d'aide non financiers que vous fournissez sont-ils le plus souvent présentés ?
☐ Papier
☐ Microfiche
☐ Disquette
☐ CD-Rom
☐ L'Internet
☐ Par oral (téléphone, face à face, etc.)
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

17. Parmi les équipements suivants, lesquels possédez-vous pour fournir des services d'aide non financiers ?
☐ Téléphone
☐ Fax
☐ Ordinateur
☐ Imprimante
☐ Internet (Site web, bases de données interrogeables à distance)
☐ Télex
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

18. Quelles sont les principales langues que vous utilisez pour fournir des services d'aide non financiers ?
☐ Allemand
☐ Anglais
☐ Arabe
☐ Français
☐ Italien
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles à ordonner par ordre croissant d'importance.

19. Quelles sont vos contraintes en matière de prestation de services d'aide non financiers ?
☐ Méconnaissance par les entreprises de votre existence
☐ Incapacités techniques des entreprises à vous contacter (pas de matériel de communication, barrière linguistique, etc.)
☐ Incapacités techniques pour vous de contacter des entreprises
☐ Coûts de communication élevés entre les entreprises et vous
☐ Protection des informations que vous fournissez
☐ Absences de subventions pour vous aider à exercer votre rôle de prestataire de services
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

20. Quelles sont selon vous les principales contraintes dont souffrent les PME du secteur en terme d'utilisation de services d'aide non financiers ?
☐ Informations présentées dans une langue inaccessible
☐ Incapacités techniques à exploiter ces services (pas de matériel ou de compétences adéquats)
☐ Coûts d'utilisation élevés (traduction, location de matériel)
☐ Le fait que certaines entreprises n'appartiennent pas à votre réseau
☐ Manque quantitatif de services d'aide (pas assez de fournisseurs)
☐ Insuffisance qualitative de services d'aide (informations obsolètes, non spécifiques au secteur, inadaptés aux PMEY)
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

21. Pensez-vous que les services d'aide non financiers que vous fournissez aux PME tunisiennes du secteur ont contribué depuis 1996 à ?
☐ Développer de nouveaux produits ou de nouvelles gammes de produits
☐ Développer des alliances ou des relations parmi les entreprises. Si oui, précisez la nature de ces relations :
☐ Echanges d'information et d'idées
☐ Distribution de produits
☐ Etudes de marché
☐ Recherche et développement
☐ Approvisionnement
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.

22. Comment compareriez-vous leur utilisation de vos services par rapport aux PME d'autres secteurs ?
☐ Moins que la moyenne
☐ Dans la moyenne
☐ Plus que la moyenne

23. Quels sont selon vous les facteurs déterminants le succès des entreprises que vous aidez ?
☐ Disponibilité de financements
☐ Localisation de l'entreprise
☐ Existence d'un marché solvable
☐ Disponibilité de technologies appropriées
☐ Taux d'intérêt et taux de change
☐ Coûts des facteurs de production
☐ Accès et utilisation de l'information
☐ Personnalité du chef d'entreprise
☐ Compétences du personnel de l'entreprise
☐ Politique de soutien aux entreprises
☐ Autre à préciser :
Plusieurs réponses possibles.
Veuillez indiquer les points que vous jugez importants concernant les services d'aide non financiers et que nous n'aurions pas ou peu abordés dans ce questionnaire :

Annexe B

Tableau synoptique des PSANF et PSAF cités dans la recherche

Légende

1 – Demande stylisée

P/P Promotion/Prospection

F Formation

D/I Documentation/ information

M/R Modernisation/ estructuration

2 – Nature des PSANF

SANF ou SAF :

Si SANF OUI sinon NON

Nationalité :

C Canadien

E Européen

F Français

I Italien

T Tunisien

Secteur de Boulding :

1 Public

2 Privé

3 Troisième secteur

Spécifique, non spécifique au secteur T-H :

– Spécifique au T-H

– Non spécifique

	P/P	F	D/I	M/R			
Entités					**Boulding**	**Nationalité**	**SANF**
ACDI				–	1	C	NON
ACFDSP				–	1	C	NON
AFD				–	1	F	NON
API				–	1	T	OUI
Archimèdes			–		3	T-E	OUI
Banque M		–		–	3	M	OUI
BMAN				–	1	T	OUI
CCI mixte	–	–	–		3	T-F, T-I	OUI
CCI tunisiennes	–	–	–		3	T	OUI
CEPEX	–		–		1	T	OUI
CETTEX	– –	–	—	—	1	T	OUI
CLasalle		–			2	C	OUI
Consultance et bureau d'études		–		–	2	E, F, T, I, C	OUI
COPIL				–	1	T	OUI
COTUNACE	–		–		2	T	OUI
CST		–		–	3		OUI
EIC	–		–	–	1	E	OUI
EICC	–		–		1	E	OUI
ENIM		–			1	T	OUI
ETE			–	–	1	E	OUI
FASEP		–			1		OUI
FENATEX	–		–		3	T	OUI
FIAP		–			1	T	NON
FIPA-APIE	–		–		1	T	OUI
FODEC			–	–	1	T	NON
FOPRODEX	–	–			1	T	NON
FOPROMAT				–	1	T	NON
GIH		–		–	2	F	OUI
INNORPI			–	–	1	T	OUI
SACO				–	2	C	OUI
STELFAIR Tunisia	–			–	2	I	OUI
TEXAAS				–	2	F	OUI
TPP	–		–		2	M	OUI
UTICA	–	–	–	–	3	T	OUI

Annexe C

Le PMAN en chiffres

La mise à niveau de l'économie doit se faire en 2 étapes :
L'étape 1 (1996-2000) concerne le programme d'adaptation et de préparation de l'industrie tunisienne à affronter la concurrence internationale (sur le marché domestique et le marché international). L'étape 2 (2001-2007) constituera la phase de consolidation du processus de mise à niveau et son transfert au secteur commercial.
Le coût du programme, pour sa première phase, est estimé à 2,5 Milliards de Dinars, ventilé comme suit :

1. Mise à niveau et modernisation de l'entreprise : 1,5 Md D (60 %)

- Investissements immatériels : assistance technique, diagnostic et élaboration de plans d'actions, études de faisabilité, etc.
- Investissements matériels : acquisition de biens d'équipement concourant à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise (modernisation, reconversion d'activités, adaptation aux marchés, maîtrise de la qualité, etc.)
- Restructurations financières axées sur un renforcement des fonds propres étant donné que la majorité des entreprises souffrent d'un surendettement bancaire.

2. Mise à niveau et renforcement de son environnement : 1Md D (40 %)

- Renforcement des structures d'appui existantes : 4 centres techniques dont le CETTEX, le laboratoire central, l'INNORPI.
- Création de 3 centres techniques pour les secteurs des industries Agro-Alimentaires, de la Chimie, Bois et Emballage.
- Amélioration des infrastructures routières et portuaires et de télécommunications.
- Rénovation des zones industrielles existantes et réalisation de nouvelles zones avec l'infrastructure nécessaire (routes, gaz, électricité)
- Aménagement des zones franches (Bizerte, Zarzis)
- Promotion de l'information économique et modernisation de l'appareil statistique
- Renforcement de la formation professionnelle.

Annexe D

Organismes tunisiens et étrangers d'assistance à l'entreprise tunisienne

Ministères

Ministère de la Coopération Internationale et de l'Investissement Extérieur
149, avenue de la Liberté – 1002 Tunis Belvédère
Tél. : (216 -1) 798.522
Fax : (216 -1) 799.069
E-mail : bo@mci.gov.tn

Ministère du Commerce
37 avenue, Kheireddine Pacha – 1002 Tunis
Tél : (216 -1) 842 343
Fax : (216 -1) 781.324

Ministère de l'Industrie
37 Av. Kheireddine Pacha – 1002 Tunis Belvédère
Tél : (216 -1) 842 343
Fax : (216 -1) 781 919

Ministère du Développement Economique
Place Ali Zouaoui – 1006 Tunis
Tél. :(216 -1) 333.969/353 596
Fax : (216 -1) 351 279

Institut National de la Statistique
70, rue Ech-cham BP. 265 CEDEX Tunis
Tél. : (216 -1) 846 511
Fax : (216 -1) 792 559
E-mail : INS@Email.ati.tn
Web : http://www.ins.nat.tn

Ministère des Finances
Direction Générale des Douanes
5, rue Echbilia – 1000 Tunis
Tél. : (216 -1) 333.700
Fax : (216 -1) 353 275

Agence Tunisienne d'Internet
13, rue Jughurta – Mutuelleville – 1002 Tunis
Tél. : (216 -1) 846.100
Fax : (216 -1) 846.600
E-mail : support@ati.tn
Web : http://www.ati.tn

Centres techniques

Centre Technique du Textile
Av. des Industries Z.I. Bir El Kassâa
BP 279 -2013 Ben Arous
Tél. : (216 -1) 381 133
Fax : (216 -1) 382 558 E-mail : cettex@textiletunisia.com.tn

Centre National du Cuir et de la Chaussure
17, rue du cuir – Z.I. Sidi Rézig – 2033 Mégrine
Tél : (216 -1) 432.246/255/311
Fax : (216 -1) 432.283
E-mail : cncc.leather@email.ati.tn

Organismes d'appui et de promotion

Bureau de Mise à Niveau
95, avenue Mohammed V 1002 Tunis
Tél. : 797175/798938
Fax : 796 102

Centre de Promotion des Exportations
28, Rue Gandhi – 1001 Tunis
Tel : (216 -1) 350 344/801
Fax : (216 -1) 353 683
E-mail :cepex.disi@cepex.org.tn
Web : http://www.cepex.nat.tn
Galerie marchande : http://www.ecom.tn

API : Agence de Promotion de l'Industrie
63, rue de Syrie – 1002 Tunis
Tél. : (216 -1) 792 144
Fax : (216 -1)782 482
E-mail : api@api.com.tn
Web : http://ww.api.nat.tn

FIPA-APIE (Foreign Investment Promotion Agency – Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur)
63, rue de Syrie – 1002 Tunis Belvédère
Tél. : (216 -1) 792 144
Fax : (216 -1) 782 971
E.mail :fipa.tunisia@mci.gov.tn
Web : http://www.investintunisia.tn

FIPA-APIE (Partenariat tuniso-belge, antenne de Bruxelles)
31-33 Rue Montoyer – Boîte 4 – 1000 Bruxelles
Tél. : 32 2 512 93 27
Fax : 32 2 511 17 57

COTUNACE : Compagnie Tunisienne pour l'Assurance du commerce extérieur
Siège : rue 8006 Cité Montplaisir – 1002 Tunis
Tél : (216 -1) 783 000
Fax : (216 -1) 782 539
E-mail : cotunace2@Email.ati.tn
Agence : 29, Avenue Habib Bouguiba – 3000 Sfax
Tél. : (216 -4) 222 900/221 004
Fax : (216 -4) 222 900

INNORPI : Institut National de la Normalisation et de la Propriété Industrielle
B.P. N° 23 – 1012 Tunis Cité El Khadra
Tél. : (216 -1) 785 922
Fax : (216 -1) 781 563
E-mail : inorpi@email.ati.tn

ATCE : Agence Tunisienne de Communication Extérieure
3 avenue Jean Jaures – 1000 Tunis
Tél : (216 -1) 345 866
Fax : (216 -1) 330 746
E-mail : tuninfo@tuniserv.tn
Web : http://www.tunisie.com

Représentations professionnelles

UTICA : Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
103, Av. de la Liberté – 1002 Tunis
Tél : (216 -1) 780.366

Fax : (216 -1) 782 143
E-mail :utica@utica.org.tn
Web : http://www.utica.org.tn

FEDEX : Fédération de l'exportation
17 rue Abderrahmane Jaziri – 1002 Tunis
Tél/fax : (216 -1) 782 391

IACE : Institut Arabe des Chefs d'Entreprises
Association chargée de la promotion de l'entreprise tunisienne et de ses relations avec l'étranger.
77, Bld. de l'UMA – 2036 La Soukra
Tél. : (216 -1) 759.766/155
Fax : (216 -1) 759.247
E-mail : iace@planet.tn
Web : http://www.iace.org.tn

Chambres de Commerce et d'Industrie
Chambres mixtes

Chambre Tuniso-Française de Commerce et d'Industrie
39, Rue 8301 – 1002 Tunis Montplaisir
Tél. : (216 -1) 844 310
Fax : (216 -1) 845 962
E-mail : ctfci@planet.tn

Chambre Tuniso-Allemande de l'Industrie et du Commerce
6, Rue Didon – 1002 Tunis
Tél. : (216 -1) 785 910/785 238
Fax : (216 -1) 782 551
E-mail : ahktunis.recht@planet.tn
Web : http://www.ahk.net/de/

Chambre de Commerce Tuniso-Américaine
10 Avenue Mosbah Jarbou – rue 7116 – El Manar 3 – 2092 Tunis
Tél. : (216 -1) 889 780/870 454
Fax : (216 -1) 889 880
E-mail : Tacc@Tacc.org.tn

Chambre Tuniso-Néerlandaise pour le Commerce et l'Industrie
Route de l'Ariana – Imm.Saadi – Appt.24B
Entrée A-B – 6e étage
2080 Ariana
Tél. : (216 -1) 717.054/058
Fax : (216 -1) 717 058

Chambre Tuniso-Britannique de Commerce et de l'Industrie
23 Rue de Jérusalem
1002 Tunis Belvédère
Tél. : (216 -1) 802 284
Fax : (216 -1) 801 535
E-mail : tbcci@gnet.tn

Chambre de Commerce et d'Industrie Tuniso-Italienne
Immeuble Maghrebia Batiment B
2e Etage aile gauche Z.I. La charguia aeroport
Tél. : (216 -1) 780 491/842 732/842 578
Fax : (216 -1) 782 460
E-mail : tunisitalia.ctci@planet.tn
Web : http://www.cticl.org.tn

Chambre Mixte Tuniso-Libyenne
10 Rue 7000 – 1002 Tunis Belvedère
Tél. : (216 -1) 841 305
Fax : (216 -1) 842 706

Conseil d'Affaires Tuniso Jordanien
17 Rue Abderrahmane El Jaziri – 2e étage
1002 Tunis
Tél. : (216 -1) 796 812/783 108
Fax : (216 -1) 801 189
E-mail : utica@utica.org.tn
Web : http://www.utica.org.tn

Conseil d'Affaires Tuniso Marocain
Villa N° 31 – Résidence Jinane El Bouhaïra
Les Berges du Lac – 2045 Tunis
Tél. : (216 -1) 862 377/186
Fax : (216 -1) 862 349

Chambres tunisiennes

De TUNIS
1, rue des entrepreneurs – 1000 Tunis
Tél : (216 -1) 350 300/340 796
Fax : (216 -1) 354 744/332 968
E-mail : ccitunis@planet.tn

Du CENTRE
Rue Chédly Khaznadar – 4000 Sousse
Tél : (216 -3) 225 044/182
Fax : (216 -3) 224 227
E-mail : ccis.sousse@planet.tn

De SFAX
10 rue Tahar Sfar – BP 794 – 3018 Sfax
Tél : (216 -4) 296 120/117
Fax : (216 -4) 296 122/121
E-mail : ccis@planet.tn

Du NORD-EST
46 rue Ibn Khaldoun – 7000 Bizerte
Tél : (216 -2) 431 044/432 445
Fax : (216 -2) 432 379
E-mail : ccine.biz@gnet.tn

Du SUD-EST
202 Av. Farhat Hached – 6000 Gabès
Tél : (216 -5) 274 900
Fax : (216 -5) 274 688
E-mail : ccise@gnet.tn

Du SUD OUEST
Rue des roses
BP 46 – 2100 Gafsa
Tél : (216 -6) 226 650
Fax : (216 -6) 224 150

Du NORD OUEST
Rue Hédi Chaker – 9000 Béja
Tél : (216 -8) 456 261/456 451
Fax : (216 -8) 455 789
E-mail : ccino.moayari@gnet.tn

Du CAP BON
3 rue du Fel – Cité Néapolis
BP113 – 8000 Nabeul
Tél : (216 -2) 287 260/224 251
Fax : (216 -2) 287 417
E-mail : cci.capbon@planet.tn

Organismes étrangers

ENSITM : Ecole Nationale Supérieure des Industries Textiles de Mulhouse
11, rue Alfred Werner 68093 MULHOUSE CedexTél : + 33 (0)3.89.33.63.20
Web : http://www.ensitm.fr

ENSAIT : École nationale supérieure des arts et industries textiles9, rue de l'Ermitage – BP 30329 – 59056 ROUBAIX CEDEX 01Tél : 33 (0)3 20 25 64 64
Fax : 33 (0)3 20 24 84 06E-mail : contact@ensait.fr
Web : http://www.ensait.fr

Délégation de la Commission Européenne à Tunis
Tél : (216 -1)788.600
Fax : (216 -1)788.201
E-mail : delce.tunis@ce.intl.tn
http://www.europe.eu.int/delegations/tunisie/index.htm

FEBELTEX
Fédération Belge de l'Habillement
24, rue Montoyer B-1000 Bruxelles
Tél : 32 2 238 10 21
Fax : 32 2 230 47 00

Collège Lasalle
Passage Tabka, 17 Avenue Arbi Kabadi
Omrane Supérieur – Tunisie
Tél : 216-1-787-878
Fax : 216-1-794-844

Annexe E

Répartition des entreprises par catégorie d'effectif dans le secteur Textile-Habillement

Tableau 1. la répartition par catégorie d'effectif dans le secteur Textile-Habillement

Effectifs	Nombre d'entreprises	Structure %	Emploi total	Structure %
Moins de 50	676	47	19 223	15
50-100	402	28	30 381	24
100-200	244	17	35 545	28
200-300	78	5	19 591	15
300-500	32	2	12 560	9
Plus de 500	18	1	11 273	9

Cettex, 1998

Quatrième Chapitre

Les services d'assistance à la petite entreprise au Maroc : Les cas de l'ODI de la CCIS de Rabat-Salé et de l'AMAPPE

Mohamed Boussetta
Université Mohamed V Rabat, Maroc

IV. TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

Définition et place de la PE 160

Les raisons du choix des institutions étudiées 160

Objectifs de la recherche 161

1. Méthodologie générale 162

2. Résultats quantitatifs et quantitatifs 163

2.1. La chambre de commerce, d'industrie et des services de Rabat-Salé 163
Le centre d'assistance et de conseil aux entreprises 164
Le centre de formation et de perfectionnement 165
Le centre de l'information économique 166

2.2. L'office de développement industriel 170
Typologie et caractéristiques des services offerts 170
Bilan quantitatif de l'activité d'assistance de l'ODI 172
Evaluation qualitative 174

2.3. L'association Marocaine d'appui à la promotion de la petite entreprise 175
Organisation et missions de l'AMAPPE 175
Analyse quantitative 176
Approche qualitative 177

3. Recommandations 179

4. Conclusion 182

Bibliographie 183

Annexe 1 – Questionnaire aux bénéficiaire 184

Annexe 2 – Guide d'interview 186

Introduction

Partout à travers le monde la petite entreprise (PE) est devenue au centre des stratégies de développement. En raison de sa grande capacité à générer de l'emploi et de la richesse, elle est de plus en plus l'objet d'une attention toute particulière. Ainsi le rythme de création et de développement de cette catégorie d'entreprise est devenu un important signe de dynamisme économique et de progrès social. Elle apporte une grande souplesse à l'appareil productif, contribue à la lutte contre le chômage et participe à la résorption des déséquilibres régionaux.

Au Maroc, depuis le début des années 80, la promotion de la PE a été au centre des préoccupations des pouvoirs publics. Avec la politique d'ajustement structurel et de désengagement de l'Etat appliquée depuis 1983, la PE apparaît comme la solution adaptée et adéquate aux importants problèmes socio-économiques actuels : chômage très élevé, faible taux de croissance, déséquilibres régionaux croissants...

Ainsi l'Etat a initié ou a suscité la création de tout un réseau d'institutions d'assistance à la PE. A côté du système privé d'offre de services non financiers (banques, fiduciaires...), il existe actuellement tout un ensemble d'organismes publics, consulaires ou qui relèvent des ONG spécialisés dans ce type d'activités et qui revêtent de plus en plus une importance considérable. Dans la présente étude des services d'assistance à la PE au Maroc, nous avons

choisi trois expériences qui nous paraissent les plus significatives et les plus représentatives des institutions non privées d'assistance à la PE.

DÉFINITION ET PLACE DE LA PE.

La notion de PE dissimule une diversité de situations et de définitions entre les pays et à l'intérieur de chaque pays. L'une des spécificités de la PE réside justement dans l'absence ou du moins la grande difficulté de normalisation dans ce domaine. Certains auteurs la définissent à partir de critères quantitatifs tels que l'effectif employé, le chiffre d'affaires, le total du bilan... tandis que d'autres privilégient les aspects quantitatifs comme le mode d'organisation[1].

Sans entrer dans les détails en matière d'éléments de définition, nous allons retenir les deux critères communément utilisés dans la mesure où ils se prêtent facilement à la recherche et à la comparaison. Il s'agit du nombre de salariés et du chiffre d'affaires. Au Maroc, le seuil de taille généralement retenu pour définir la PE est un nombre de salarié compris entre 10 et 49 et un chiffre d'affaires inférieur à cinq millions de dirhams.[2]

Les entreprises qui répondent à ce double critère occupent une place stratégique dans l'économie marocaine. Ainsi le secteur de la PE contribue dans des proportions importantes à la production, à l'emploi, aux investissements sur le plan industriel, par exemple, les PE emploient le quart de la main d'œuvre, assurent le cinquième de la valeur ajoutée, 22 % de la production. Autant d'indices qui dénotent du rôle fondamental que joue la PE à différents niveaux :

- Tout d'abord, sur le plan économique, en assurant une part appréciable de la production et de l'investissement ;
- Ensuite, sur le plan social, en participant largement à la création d'emplois et à la lutte contre la pauvreté ;
- Enfin, sur le plan du développement local en s'implantant dans les régions et quartiers défavorisés.

Pour toutes ces considérations, les pouvoirs publics ont mis en œuvre depuis deux décennies une politique de promotion de la PE. Pendant plusieurs années, cette politique s'est limitée à l'aspect purement financier. Dans ce cadre, la stratégie de l'Etat est passée de la simple assistance financière à un programme intégré de financement et à la mise en place de lignes de financement spécifiques. Il faut dire que les aspects non financiers (formation, conseil) n'ont été pris en compte qu'au cours des dernières années.

Ainsi, depuis le début des années 90, le caractère stratégique des ces services accordés aux PE a été reconnu et les aspects assistance à leur création et à leur gestion ont reçu une attention toute particulière. Actuellement divers organismes et cellules d'assistance offrent une variété de services non financiers à ces types d'entreprises : information/conseil, étude de faisabilité, formation, etc... En s'engageant avec la PE ces institutions apportent leurs compétences et leur savoir-faire, afin de susciter, de réussir le démarrage et de réduire le taux de mortalité de ces entreprises.

LES RAISONS DU CHOIX DES TROIS INSTITUTIONS ÉTUDIÉES

Le choix des trois expériences analysées n'est pas fortuit. Il a été dicté par plusieurs considérations importantes :

- En premier lieu, ce sont des expériences significatives, assez différentes et représentatives de l'ensemble des institutions d'assistance à la PE au Maroc qui ne relèvent pas du secteur privé. Ces trois expériences comportent :

1. Voir notamment :
- A. Moussa, PE et système comptable, Thèse FES, 1992, (350 pages).
- A. Balanghein, l'analyse des facteurs de blocage de la croissance des petites entreprises au Maroc : du bilan... aux perpectives, in Entreprises et dynamique de croissance, A.U.F, 1996.

2. En Europe, en plus du nombre de salariés compris entre 10 et 50, les nouveaux seuils proposés par la commission européenne dans le cadre des 4e et 6e directives sur le droit des sociétés est de 6,25 millions d'euros pour le CA et 3,125 millions d'euros pour le total du bilan.

- une organisation non gouvernementale avec l'Association Marocaine d'appui et de promotion de la petite entreprise (AMAPPE). C'est un exemple illustratif de l'importance de l'action et de l'intérêt que manifeste les ONG à l'assistance à la PE au Maroc ;
- une institution consulaire avec la chambre de commerce, d'industrie et des services de la Wilaya de Rabat-Salé (CCIS). Il faut dire que la plupart des CCIS du Maroc ont mis en place en leur sein une cellule d'appui à la PE avec l'aide du Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat ;
- un organisme public ayant pour mission notamment la promotion et la mise à niveau de la petite et moyenne industrie à savoir l'office de développement industriel (ODI). Son expérience est révélatrice de la stratégie de l'Etat dans le domaine de l'assistance à la petite entreprise du secteur industriel.

– En second lieu, ces différentes expériences choisies connaissent un certain développement au Maroc. Il s'agit d'institutions qui disposent d'une certaine expérience en la matière et de compétences qui leur permettent d'offrir à la PE un ensemble de services non financiers diversifiés tout en les adaptant aux profils et aux projets des entreprises qui les sollicitent.

L'objectif étant pour nous de capitaliser sur les acquis de ces expériences après plusieurs années d'appui et de soutien à la PE.

– En 3e lieu, ce sont des institutions qui offrent leurs services non financiers à une population de petits entrepreneurs issus des milieux défavorisés. Cette catégorie ne peut pas d'ailleurs avoir accès à l'assistance du secteur privé en raison de son coût élevé.

Toutes ces institutions étudiées ont pour vocation de permettre à des petits entrepreneurs (artisans, petits commerçants, etc...) d'avoir accès à l'accompagnement et à l'appui nécessaires à la création et au développement d'entreprises durables dès lors que leur situation financière ou culturelle les en excluent. Elles mettent également en œuvre, et de plus en plus, des programmes particuliers afin de mieux connaître les spécificités de certaines catégories de bénéficiaires et de les adapter selon leurs besoins. Dans ce cadre, elles accordent une assistance spécifique aux femmes entrepreneurs, aux résidants marocains à l'étranger.

Objectifs de la recherche

Les objectifs de notre recherche sont pluriels :

– Faire un diagnostic complet de ces trois expériences dans le domaine de l'appui non financier à la PE. Ainsi une réflexion approfondie sera menée afin de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'action de ces institutions. Il s'agit de décrire et d'analyser l'ensemble des services non financiers offerts à la PE tels que : information, conseil, formation et d'évaluer l'impact de l'action de ces différentes institutions étudiées.

Ce bilan global est d'autant plus important que ces expériences de proximité sont largement représentatives des institutions non privées spécialisées dans l'assistance à l'entreprise et dans la promotion de l'entrepreneuriat. leur diversité nous permettra par la même occasion de disposer d'une analyse complète des réseaux non privés d'assistance à la PE au Maroc ;

– Contribuer à la recherche sur le plan scientifique dans le domaine de l'assistance à la PE et contribuer au débat sur les politiques et stratégies de promotion du secteur de la PE. Ceci est d'autant plus important que le volet non financier de cette promotion est généralement relégué au second plan surtout dans des pays comme le Maroc. L'accent est souvent mis sur les contraintes de financement de ce type d'entreprise en relation avec le système bancaire ;

– Avancer des propositions et des recommandations dans le cadre d'un plan global et cohérent en vue d'améliorer l'offre de services non financiers à la PE et d'accroître son efficacité. Après plusieurs années d'expérience et à la lumière du diagnostic des institutions étudiées, il faudrait proposer de nouvelles stratégies d'intervention et d'accompagnement dans ce domaine, tout en renforçant les lignes de force de leurs activités.

Notre objectif étant ainsi d'éclairer les différents intervenants en matière d'assistance à la PE en prospectant les voies et les moyens d'améliorer les services non financiers offerts de manière à rendre viable la PE et à assurer sa pérennité.

1. Méthodologie générale

La méthodologie de notre présente étude s'articule autour de trois approches complémentaires :

Tout d'abord une approche descriptive et analytique des services non financiers dispensés à la PE par les trois institutions étudiées. Ce diagnostic sera conduit sur la base d'outils méthodologiques provenant :

- d'une part de l'analyse de la documentation existante et des statistiques disponibles auprès des institutions concernées : rapports d'activité, monographies, dossiers de séminaires...
- d'autre part des études spécifiques sur la question de l'assistance à la PE.

A partir de ce bilan général, les contraintes auxquelles les institutions étudiées doivent faire face et les obstacles à surmonter en matière d'offre de services non financiers à la PE seront mis en exergue et analysés de manière approfondie.

Ensuite une approche concrète sur le terrain permettant de recueillir les avis et opinions des bénéficiaires et des intervenants au niveau des trois expériences. Deux outils méthodologiques seront utilisés dans le cadre de cette approche :

- des enquêtes auprès d'un échantillon de petits entrepreneurs ayant bénéficié de l'assistance de l'une des trois institutions concernées par notre étude. Ceci nous permettra de recueillir les avis et opinions des bénéficiaires quant à la nature et à la qualité des services obtenus, des insuffisances criantes relevées en matière d'action de ces organismes et des propositions en vue d'améliorer et d'adapter l'offre de ses services non financiers à la PE. A cet effet un questionnaire de type qualitatif a été administré directement à une trentaine de PE ayant bénéficié de ses services ;

  30 PE ont été enquêtées, soit une dizaine par institution étudiée. Par secteur économique, la répartition de ces PE est :

  6 dans le secteur agricole, soit 20 % ;

  12 dans le secteur industriel, soit 40 % ;

  12 dans le secteur du commerce et des services, soit 40 %.

  Sur ces 30 PE :

  14 ont bénéficié de l'information-conseil ;

  10 ont bénéficié de la formation ;

  6 ont obtenu des études de faisabilité.
- des entretiens qualitatifs auprès de personnes-ressources qui sont les différents responsables des diverses cellules et centres d'assistance existants au niveau de ses institutions étudiées. Un guide d'interview a été utilisé dans ce cadre afin de faire ressortir les éléments d'appréciation de l'action de ces organismes ainsi que des propositions qui seraient de nature à optimiser l'action de ces organismes ;

  Les personnes-ressources interviewées sont :
- au niveau de la CCIS Rabat-Salé :
  - le directeur de la CCIS ;
  - le responsable du centre d'assistance et de conseil des entreprises ;
  - le responsable du centre de formation et de perfectionnement ;
  - le responsable du centre d'information économique ;
  - le responsable du centre d'animation et de soutien économique.
- Au niveau de l'ODI :
  - le responsable du département des relations extérieures ;
  - la responsable de l'espace accueil-information
  - le responsable du département agro-industrie ;
  - le responsable du département textile et cuir ;
  - le responsable du département technique.

  Au niveau de l'AMAPPE :
  - la directrice de l'association ;
  - quatre conseillers d'entreprises dont un à l'antenne de Tanger.

- Enfin, et sur la base des deux approches précédantes nous, formulerons dans une démarche prospective un ensemble de propositions et de recommandations visant à accroître la qualité et l'efficacité de cette offre de services non financiers. Il s'agit de suggérer des actions concrètes adaptées et adaptables de nature à dynamiser les cellules et centres d'assistance existants au sein des trois institutions étudiées.

2. Résultats quantitatifs et qualitatifs

Dans l'étude de l'activité d'assistance à la PE de ses trois institutions[3], deux aspects seront privilégiés. Il s'agit en premier lieu de l'aspect quantitatif qui consiste à évaluer sur la base de statistiques existantes, l'importance de l'appui et du soutien à la création et à la gestion fournis à la PE. En deuxième lieu, les aspects qualitatifs (insuffisances, impact, propositions...) de ces expériences dans ce domaine d'assistance seront analysés.

2.1. *La chambre de commerce, d'industrie et des service (CCIS) de Rabat-Salé.*

Les CCIS sont des établissements consulaires publics dotés de l'autonomie financière et de la personnalité morale. Elles sont placées sous la tutelle du Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat. Elles ont des missions administratives et de prestations de services aux opérateurs économiques[4]. Ces prestations sont de plusieurs types : assistance générale, orientation des promoteurs, mises en relations commerciales, aides à la création et à la gestion des entreprises.

Il faut dire que ces différentes prestations fournies sont en train d'être renforcées dans le cadre d'un plan global mis en œuvre par le ministère de tutelle pour la période 1996-2000. Ceci à travers notamment :

- La promotion de l'information économique : fichiers locaux d'entreprises, centre de documentation et d'information économique..
- Le développement des centres de formation des commerçants en vue de fournir des éléments de base sur les méthodes de gestion, sur la fiscalité.
- Le renforcement de l'action de l'assistance-conseil aux PME, au moyen de la généralisation et/ ou du développement des cellules spécialisées.
- La création de centres de gestion et de comptabilité agrées ayant pour mission d'établir et de certifier les déclarations fiscales des petits entrepreneurs.
- La création des centres des formalités des entreprises afin de faciliter aux jeunes entrepreneurs les procédures de création et d'opérations sur les entreprises.

A l'instar des autres CCIS du Royaume, la CCIS de Rabat-Salé est investie d'une triple mission :

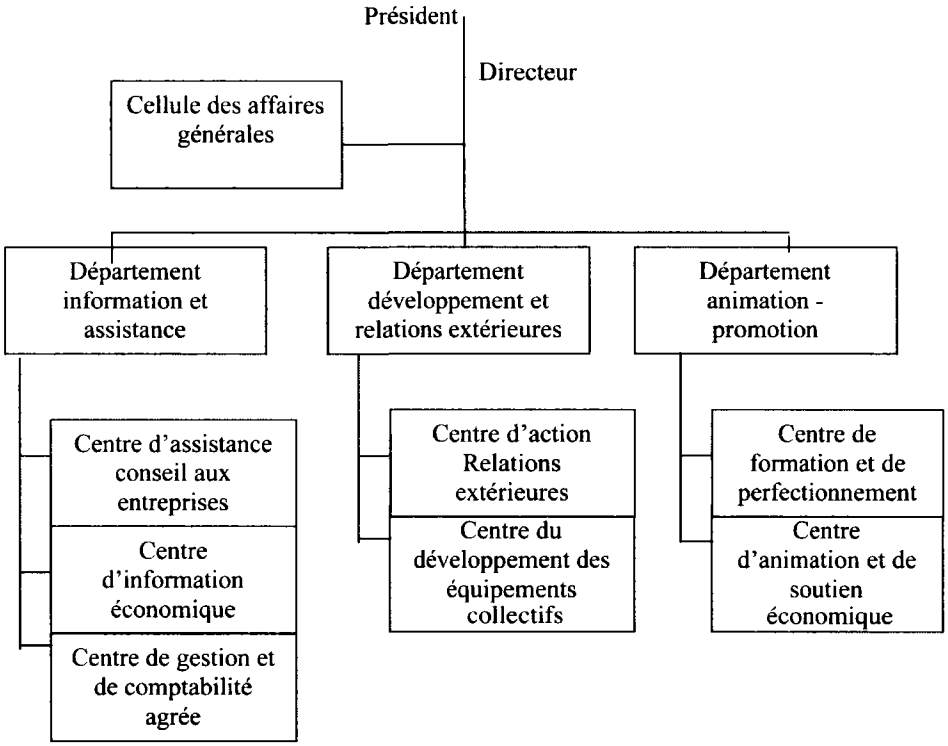
- Une mission représentative qui consiste dans la représentation et la défense des intérêts généraux des trois collèges qui la compose : les industriels, les commerçants et les prestataires de services ;
- Une mission administrative dans la mesure où elle peut fonder et administrer des établissements à usage industriel et commercial, être déclaré concessionnaire de service public, délivrer des certificats d'origine...
- Une mission consultative puisqu'elle dispose d'un avis consultatif sur toutes les questions liées au commerce, à l'industrie et aux services.

---

3. – la CCIS de Rabat-Salé qui emploi actuellement 66 fonctionnaires dont 12 cadres a disposé au titre de l'année 1999 d'un budget de 8,5 millions de dirhams. L'ODI, quant à lui dont le nombre d'employés est de 84 personnes dont 42 cadres, a géré au cours de l'année 1999 un budget de 12 millions de dirhams.
Pour l'AMAPPE, son compte de gestion pour l'année 1998 fait ressortir 1 180 633 dirhams de produits et de contributions diverses. L'association compte une équipe permanente de 8 personnes qui assurent le fonctionnement du siège de Rabat et de l'antenne de Tanger.
(Un dirhams est équivalent à 0,10 $ US).

4. – Dahir portant loi n° 1-77-42 du 28 Janvier 1977 formant statut des CCI tel qu'il a été modifié et complété.

Organigramme de la CCIS



A partir de cet organigramme, on peut dire que 3 centres dispensent des services non financiers à l'entreprise et notamment à la PE il s'agit du centre d'assistance et de conseil aux entreprises (CACE), du centre de formation et de perfectionnement du commerçant (CFPC) et du centre d'information économique (CIE).

Ces différents centres offrent parfois des services similaires, d'où une certaine concurrence entre eux. Ces chevauchements dans leur action est d'autant plus préjudiciable dans la mesure où la coordination est totalement absente entre ces centres.

LE CENTRE D'ASSISTANCE ET DE CONSEIL AUX ENTREPRISES (CACE)

Le CACE crée en 1990 a pour objectif la promotion de la création et de la gestion des PE. Il s'agit d'encadrer et d'assister les petits entrepreneurs dans toute les phases de leurs projets tout en aidant à la pérennisation des entreprises créées.

Ainsi les missions du CACE sont multiples :

- L'appui à la création de la PE : information, conseil, formalités administratives, bases de données sur les opportunités d'affaires.
- La réalisation d'études de faisabilité des projets au profit de jeunes promoteurs[5] et de petits entrepreneurs issus des milieux défavorisés ;

5. – Le promoteur est défini dans ce cadre comme étant tout investisseur potentiel ayant une idée de projet mais à la recherche de financement (diplômés chômeurs...) ou disposant de ressources mais à la recherche de véritable opportunité d'investissement (résidents marocains à l'étranger...).

– L'accompagnement et l'assistance des PE déjà existantes : actions promotionnelles, appui auprès des établissements de crédit, conseil en matière de gestion.

Le CACE organise également des manifestations périodiques sur des thèmes liés à la création et à la gestion des PE : Formalités juridiques et administratives de création, environnement fiscal de la PE.

Le CACE offre deux types de services non financiers aux PE :

L'information et le conseil dispensés concernent des domaines variés tels que :

– Les formations juridiques et administratives de la création des entreprises ;
– La charte d'investissement et les divers avantages fiscaux et financiers qu'elle accorde aux promoteurs ;
– La loi n° 13-94 relative à la mise en œuvre du Fonds pour la promotion de l'emploi des jeunes ;
– Les informations et la documentation sur certaines secteurs économiques ainsi que les opportunités d'investissement dans tel ou tel secteur ;
– Conseil et appui auprès des établissements du crédit.

Pour les trois dernières années, le bilan quantitatif du CACE dans ce domaine peut être résumé ainsi :

Tableau 1. Bilan de l'activité d'information – conseil du CACE (1996-1998)

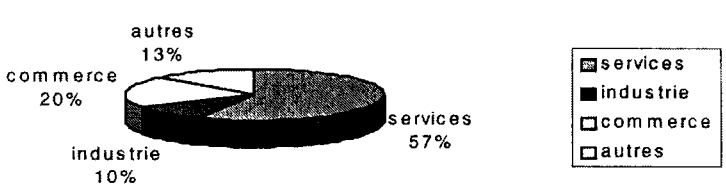
	1996		**1997**		**1998**	
	En nombre	**En %**	**En nombre**	**En %**	**En nombre**	**En %**
Les jeunes promoteurs	107	27,9	124	30,3	146	32,5
Les autres investisseurs	154	40,1	167	40,8	179	39,9
Les simples visiteurs	123	32,0	118	28,9	124	27,6
Total	384	100	409	100	449	100

Source : CCIS de Rabat-Salé

L'évolution de la structure des bénéficiaires des services du CACE dénote une certaine régression des simples visiteurs dont la part a baissé de 32 % en 1996 à 27,6 % en 1998. En revanche, celle des jeunes promoteurs a augmenté de 27,9 % à 32,5 % entre 1996 et 1998. Quant aux autres investisseurs, leur pourcentage a pratiquement stagné au cours de la même période.

Il faut signaler que la quasi-totalité des personnes accueillies sont des petits promoteurs potentiels ou des dirigeants de PE.

Par secteur économique, la réparation des personnes accueillies notamment en 1998 est dominée par les services avec 57 %, suivis par le commerce avec 20 %. Les petits entrepreneurs potentiels et les responsables de PE du secteur industriel arrivent en troisième lieu avec 10 % tandis que ceux qui veulent exerce ou qui exercent déjà dans les autres secteurs (agriculture, artisanat...) ne constituent que 13 % de l'ensemble des personnes accueillies par le CACE en 1998.



Par sexe, les personnes accueillies de sexe féminin constituaient 26,2 % en 1996, 27,4 % en 1997 et 28,1 % en 1998.

- *Les études de faisabilité :* ce type de service est offert en premier lieu aux jeunes promoteurs à la recherche d'un financement bancaire. En effet, l'étude de faisabilité constitue un élément essentiel dans le dossier de demande de crédit et son caractère bien ficelé est un atout majeur de la bancarisation du projet du petit entrepreneur. En plus, cette indispensable étude de faisabilité permet d'apprécier la viabilité de l'investissement et les chances de la pérennisation de la PE à créer. Ce qui pourrait éviter quelques mauvaises surprises post-création.

En second lieu, ces études de faisabilité sont demandées par les Résidants Marocains à l'Etranger (RME) qui disposent déjà d'une idée de projet et qui veulent s'installer définitivement pour leur propre compte dans leur pays. Ce type de petits entrepreneurs disposent de moyens de financement largement suffisants pour leur projet et seules la pertinence de leur idée de projet et la rentabilité potentielle de leur investissement motivent leur recours à ce type de service non financier.

Ces études de faisabilité s'articulent autour des trois axes classiques : étude économique (de marché), étude technique (moyens de production) et étude financière (recettes et dépenses prévisionnelles). Elles sont réalisées à titre gratuit par le personnel du CACE pour des petits entrepreneurs potentiels issus largement des couches sociales défavorisées.

Au cours de trois dernières années, 23 études de faisabilité ont été réalisées au sein du CACE ; 6 en 1996, 8 en 1997 et 9 en 1998. Environ la moitié (11) de ces études ont été demandées par les RME ce qui apparaît relativement faible eu égard aux ambitions affichées par le CACE et à l'importante demande potentielle existante dans ce domaine.

Il faut signaler qu'aucune information n'est disponible quant au nombre d'études de faisabilité qui ont débouché sur la création effective d'entreprise. l'absence de suivi est complètement totale dans ce domaine.

Le centre de formation et de perfectionnement (CFP)

Le CFP a été créé afin de répondre aux besoins des commerçants, industriels et prestataires de services patentés et inscrits au registre de commerce en matière de formation et de perfectionnement. L'objectif recherché est double :

- D'une part, favoriser l'adaptabilité continue des petits opérateurs économiques aux changements et mutations socio-économiques, institutionnelles et financières de leur environnement ;
- D'autre part, assurer l'épanouissement des capacités fonctionnelles, d'initiative et de savoir faire des formés.

C'est un centre qui devrait normalement assurer une formation à la carte adaptée aux attentes et répondant aux desiderata formulés par les bénéficiaires potentiels. Cette formation devrait se faire :

- soit par des séminaires thématiques d'une demi-journée ;
- soit par la dispense de cours avec ses applications pratiques dans la salle de formation ;
- soit à distance par l'envoi d'imprimés et de documents moyennant le payement de frais d'impression, de photocopie et envoi.

Parmi les thèmes programmés dans le cadre de cette formation, il y a : les principes de la comptabilité, le code de commerce, la fiscalité, les techniques de commerce international, etc...

Depuis sa création en 1996, le CFP a assuré les cycles de formation suivants au profit de diverses associations :

En plus de ses formations, le CFP organise périodiquement des séminaires et des cycles de conférences portant sur des thèmes d'actualité intéressant notamment la PE tels que les obligations fiscales et comptables des PE, les nouvelles dispositions de la loi de finances (voir tableau 2).

Au terme de quatre années d'expérience, force est de constater que l'action de ce centre a été très limitée puisqu'il n'a réalisé en moyenne qu'une seule session de formation par an. En

Tableau 2. Types de séminaires dispensés.

	Droit commercial	Fiscalité
Association des bureaux de tabac de salé	Registre de commerce, fonds de commerce	TVA Patente IGR Contentieux fiscal
Association des Téléboutiques de Rabat	Fonds de commerce, registre de commerce	TVA Patente IGR Contentieux fiscal
Association des commerçants de Kissariat Oued Eddahat, Yaacoub El Mansour, Rabat	Fonds de commerce, registre de commerce	TVA Patente IGR Contentieux fiscal
Jeunes promoteurs et entrepreneurs		TVA

dépit des efforts déployés pour attirer le maximum de petits commerçants à travers des compagnes de sensibilisation et d'explication, seuls une soixante de personnes ont bénéficié des modules de formation de ce centre depuis sa création.

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ces résultats pour le moins modestes :

- Le caractère restreint de la population ciblée par cette formation puisque le centre a privilégié jusqu'à maintenant les seuls commerçants en raison des besoins pressants ressentis à la suite des grandes modifications apportées au droit des affaires marocain depuis 1996 (code de commerce, droit des sociétés, etc...) ;
- Le manque de motivation manifesté par la plupart des bénéficiaires dont la majeure partie est analphabète. Il serait indispensable de leur dispenser d'abord des cours d'alphabétisation ; une absence de prise de conscience de l'intérêt et de l'importance de cette formation est perceptible chez un grand nombre de bénéficiaires ;
- La question de l'assiduité constitue un grand handicap pour la réussite de ce type de formation. Très rares sont les petits commerçants qui ont assisté à l'ensemble des modules et des séances de formation dispensés. Ils invoquent souvent le problème de la marche continue et régulière de leur commerce ainsi que la perte subie en le fermant pour suivre la formation.

Conscients de ces contraintes les responsables de ce centre viennent de mettre en place un plan d'action visant à dynamiser les activités du centre. Il s'agit notamment :

- d'élargir la population cible en intégrant les bénéficiaires des autres collèges à savoir les petits industriels et les prestataires de services au lieu de se limiter aux seuls commerçants ;
- de mettre en place une formation véritablement adaptée et à la carte avec un tronc commun et des modules spécifiques à chaque catégorie de formés ;
- d'imaginer des formations correspondantes aux besoins exprimés par le personnel à former ;

LE CENTRE DE L'INFORMATION ÉCONOMIQUE (CIE)

Ce centre a pour double mission :

- de collecter et de traiter les différentes informations économiques et de les mettre à la disposition des entrepreneurs et des investisseurs et en particulier les petits d'entre eux ;
- de répondre favorablement et rapidement aux besoins informationnels des entreprises relevant du ressort territorial de la chambre.

Pour assurer ces missions, le CIE agit dans deux directions :

- la constitution, l'exploitation et la gestion d'un fonds documentaire pour les besoins des utilisateurs potentiels : revues spécialisées, études sectorielles, données statistiques, notes de conjoncture, etc...
- l'élaboration et l'actualisation des bases de données économiques ainsi que la mise en place d'un observatoire économique de la Wilaya de Rabat-Salé.

Trois types de demandeurs d'informations peuvent être distingués : les investisseurs et adhérants de la chambre, les étudiants et chercheurs et les demandeurs d'emploi (voir tableau 3).

Tableau 3. Evolution des bénéficiaires des prestations du CIE (1996-1998)

	1996		1997		1998	
	En nombre	**En %**	**En nombre**	**En %**	**En nombre**	**En %**
Investisseurs et adhérants de la chambre	240	41,2	252	41,0	274	41,6
Etudiants et chercheurs	194	33,3	219	35,6	227	34,4
Demandeurs d'emploi	148	25,5	144	23,4	158	24,0
Total	582	100	615	100	659	100

Source : CCIS de Rabat-Salé

Sur la base des fiches d'accueils et des dossiers des différents visiteurs de ce centre, et, en excluant les étudiants et chercheurs qui ne font pas l'objet de notre étude, on peut dire que :
- la quasi totalité des demandeurs d'emploi est constituée par des jeunes diplômés qui cherchent à créer leur propre petite entreprise en s'appuyant sur le soutien du centre. Il s'agit donc de leur apporter toute l'information économique nécessaire afin de se forger une idée de projet et de réfléchir sérieusement à cette solution d'auto-emploi ;
- Environ les deux tiers des investisseurs et adhérants de la chambre sont des petits commerçants, industriels ou prestataires de services qui veulent étendre leur activité. Ils sont à la recherche d'informations telles que des études sur tel ou tel secteur, les avantages fiscaux octroyés...

Ainsi, plus de la moitié des demandeurs d'informations économiques auprès de ce centre sont soit des petits entrepreneurs potentiels, soit des chefs de petites entreprises qui veulent réaliser des investissements. Pour l'année 1998 par exemple, on peut estimer le nombre de ces deux catégories de visiteurs ayant recours aux services de ce centre à quelques 520 visiteurs.

Les principales informations demandées sont par ordre d'importance :
- la liste des sociétés existantes à la Wilaya de Rabat-Salé ;
- les études sectorielles : cuir, poterie...
- les impôts et droits de douane.
- les informations sur les coûts de l'investissement : coût de l'énergie, SMIG, cotisations sociales...

En définitive, le CIE offre des services non négligeables à la PE en mettant à la disposition des entrepreneurs potentiels ou en activité des informations économiques de nature à les soutenir et à les orienter efficacement dans leurs projets. Dans ce domaine les enquêtes et entretiens qualitatifs que nous avons effectués auprès des responsables de ce centre et de certains bénéficiaires de ses services ont mis en évidence deux éléments essentiels :
- D'une part, l'intérêt et l'utilité croissante des informations obtenues soit pour forger une idée de projet, soit pour la concrétiser, soit pour investir dans l'extension de l'entreprise existante ou dans la diversification de l'activité du petit entrepreneur. Tous le monde a pris conscience et s'accorde sur l'importance déterminante de l'information économique en tant qu'élément précieux préalable à toute acte d'investissement réfléchi. L'apport du centre dans ce domaine est largement apprécié par les bénéficiaires de ses services ;
- D'autre part, la nécessité de doter le centre de moyens suffisants afin de répondre favorablement à une demande de plus en plus croissante. Tous les enquêtés et interviewés sans exception mettent l'accent sur cette grande insuffisance aussi bien au niveau des

moyens humains, qu'au niveau des moyens documentaires ; études spécialisées, sectorielles, monographies, données statistiques... ce qui limite naturellement l'importance quantitative et qualitative de l'assistance dispensée par ce centre à la PE.

La CCIS de Rabat-Salé offre plusieurs services non financiers à la PE à travers ses différentes centres créés à cet effet. Ces services vont de l'information-conseil à la formation en passant par des études de faisabilité. Globalement des efforts assez importants ont été déployés par cette institution au cours des dernières années pour répondre au mieux aux demandes exprimées en matière d'assistance et de soutien à la création et à la gestion de la PE.

En dépit des progrès réalisés dans ce domaine, l'action de la CCIS en matière d'assistance à la PE et son impact en matière de création et de gestion de ce type d'entreprise demeure fort modeste. Elle reste en tout cas bien en deçà des ambitions et des objectifs affichés par cette institution et des attentes des bénéficiaires de ses services. Plusieurs contraintes continuent de limiter la portée de son action dans ce domaine :

- A l'image des autres CCIS du Royaume, la CCIS de Rabat/Salé comporte beaucoup de lacunes et de dysfonctionnements. Pendant longtemps, ces institutions consulaires souffraient de structures scélorosées par plusieurs années d'inaction et d'immobilisme.

  Leur capital image a été fortement entamé par :
  - un manque de crédibilité sur les plans organisationnel et institutionnel : lourdeur, archaïsme, mauvaise gestion, manque de vision stratégique et de planification.
  - une grande incompétence au niveau des ressources humaines : formations insuffisantes, profils inadaptés, manque de savoir-faire, perspectives de carrières très limitées.

  Cet héritage négatif pèse toujours de son poids sur le fonctionnement et l'action des CCIS. Ce qui explique en partie l'insuffisance quantitative et qualitative des prestations fournies à la petite entreprise et notamment en matière d'assistance-conseil et de formation.
- La faible prise de conscience de la part des petites promoteurs et entrepreneurs quant au caractère stratégique des services non financiers au niveau de la création et de la pérennisation de la PE. Une grande importance est souvent accordée aux problèmes de financement alors que les aspects assistance sont complètement relégués au second plan sinon totalement négligés. L'exemple de l'attitude des petits commerçants à l'égard des différente cycles de formation dispensés par la chambre est édifiant à cet égard : absence d'assiduité, manque de motivation, incompréhension de leur pertinence...
- La méconnaissance par une large partie des bénéficiaires potentiels des services rendus par la chambre en matière d'information, de conseil et de formation. Un grand problème de communication est évident à ce niveau. Il ne faut pas d'ailleurs se limiter à attendre les demandeurs de services, mais également à aller vers eux pour leur offrir ces services. Un effort de sensibilisation et de communication est indispensable sous forme notamment de distribution de documentation, d'organisation de journées portes ouvertes, de contacts avec des associations et amicales de petits entrepreneurs...
- Le caractère non encore opérationnel de deux autres importants centres d'assistance à la PE prévus au sein de la chambre. Il s'agit en premier lieu du centre de gestion et de comptabilité agréé. Ce centre créé par la loi n° 57-90 du 9 Novembre 1992, a pour objectif de restructurer les petites entreprises soumises au régime du forfait ou du bénéfice net simplifié en matière d'imposition de leur bénéfice en vue de mieux les aider à tenir la comptabilité à des fins de gestion. Il s'agit pour ce centre de tenir la comptabilité des PE adhérantes à la chambre, d'établir leur déclarations fiscales, de certifier la sincérité des leurs documents comptables et de leur assurer toute mission de vulgarisation des méthodes modernes de gestion. Il faut préciser que les PE qui passent par les services de ce centre bénéficient d'un abattement de 15 % de leur impôt sur leur bénéfice et sont dispensées de tout contrôle fiscal.

La fonctionnalité du centre des formalités des entreprises retardée depuis plusieurs années aurait également rendu des services appréciables à la PE au niveau de la création. En effet, il faut préciser que la lourdeur des démarches administratives et juridiques constitue l'un des handicaps souvent cité par les petites entreprises dans ce domaine.

- La multiplicité des centres dispensant divers services non financiers à la PE est source parfois de confusion dans les compétences et d'absence dans la coordination de leurs activités. Ainsi par exemple, le CACE offre également des services d'information qui sont davantage du ressort du CIE. Ce qui nécessite un recentrage des compétences entre les différents centres et une meilleure coordination de leurs activités.

2.2. *L'office de développement industriel (ODI)*

L'ODI fût créé en 1973 avec l'objectif de développer le tissu industriel national. Sa mission principale consiste à contribuer activement à la promotion et à la mise à niveau de l'industrie nationale en mettant l'accent sur une meilleure intégration des différentes branches, sur la régionalisation des investissements, et sur l'appui à l'investissement privé et au partenariat national et international.

C'est donc un organisme public qui assure un rôle fondamental :

- dans la promotion de l'investissement industriel auprès des opérateurs nationaux et internationaux et notamment au niveau de la petite et moyenne industrie (PMI) ;
- en tant que bureau d'information, de conseil et d'étude auprès des entreprises industrielles et en particulier les petites d'entre elles ;
- dans le domaine de la mise à niveau des entreprises du secteur industriel, de la recherche de partenariat et de mise en relation surtout avec la libéralisation croissante de l'économie nationale et son ancrage de plus en plus à l'Europe.

Dans le cadre de l'exercice de ces multiples missions, l'ODI a été amené à offrir divers services non financiers (information, conseil...) à la petite entreprise du secteur industriel. Cette fonction d'assistance s'est largement développée au fur et à mesure des années, et l'ODI dispose actuellement d'une réelle expérience dans ce domaine.

Typologie et caractéristiques des services offerts

Depuis le début des années 80, l'ODI a renforcé ses services d'assistance à la petite entreprise industrielle avec l'appui de la Banque Mondiale. L'engouement à la petite industrie depuis deux décennies a été à l'origine du développement de l'offre de ces types de services par l'ODI.

Durant les années 80, les services offerts à la petite entreprise industrielle ont été facturés. Il est vrai de manière relativement symbolique[6] ce qui a permis au moins de dissuader les indécis, ceux qui n'ont pas une réelle idée de projet et ceux qui ne sont pas véritablement sérieux.

Depuis le début des années 90, cette contrepartie financière des services dispensés a été supprimée en raison de la faiblesse des bénéficiaires de l'assistance de cet organisme public.

Dans les multiples services non financiers octroyés par l'ODI, on peut distinguer quatre catégories :

- *L'accueil, l'information, le conseil et l'orientation* : ces services sont généralement demandés par les petits entrepreneurs potentiels qui ne disposent pas encore d'idée de projet et qui veulent connaître la branche industrielle dans laquelle ils projettent investir. Pour répondre favorablement à cette demande spécifique, l'ODI a mis en place un « Espace Accueil-Information » afin d'améliorer la qualité de ses services tout en mettant à la disposition des demandeurs de ses services une documentation de qualité. Pour cela, l'ODI a actualisé sa banque des données informatisées tout en la développant ;
- *Les études de faisabilité* afin d'évaluer la viabilité du projet du petit entrepreneur et de le rendre bancable. Ce type de service est surtout demandé par les jeunes entrepreneurs et les diplômés à la recherche du financement de leur projet d'investissement. c'est également le cas des Résidants Marocains à l'Etranger qui possèdent déjà une idée très avancée de leur projet, qui disposent de moyens de financement suffisants et qui veulent seulement évaluer la viabilité du projet afin d'assurer la pérennité de l'entreprise à créer. Il faut préciser que

6. – 200 dhs pour une étude de faisabilité par exemple, soit environ 20 $ US.

parfois certains petits entrepreneurs potentiels ne demandent que l'étude technique, ou l'étude de marché en raison de l'importance de l'information dont dispose l'office dans le domaine de l'investissement industriel ;

- *Diagnostic des entreprises en difficultés* : ce type de service offert est distinctif de l'ODI par rapport aux deux autres institutions étudiées. En effet, les experts de l'ODI sont sollicités par les entreprises en difficultés et notamment les petites d'entre elles afin de les aider et de les assister dans les périodes difficiles qu'elles traversent en matière financière, commerciale, etc...

Ainsi ces experts sont amenés à faire un diagnostic général de ces entreprises et à proposer des thérapeutiques adéquates afin de surmonter les difficultés rencontrées : ratios de gestion, tableaux de bord, plans de restructuration.

- *L'assistance à l'international* : c'est un service important dispensé par l'ODI et qui lui ait également assez spécifique. Il s'agit d'assister les petites entreprises dans leurs relations avec l'étranger : mise en partenariat, information/ conseil sur tel ou tel marché extérieur, la recherche de contrats d'exportation ou de sous-traitante. Ces différents services revêtent de plus en plus une grande importance avec le phénomène de la mondialisation et de l'ouverture croissante de l'économie nationale.

Ces différents services offerts par l'ODI nous paraissent très importants pour plusieurs raisons :

- l'ODI dispose d'un accès facile à l'information à travers sa banque de données informatisées, les délégations du Ministère du commerce, de l'industrie et de l'artisanat, ce qui est un atout essentiel, puisque la disposition d'une information fiable dans un délai raisonnable constitue un élément essentiel dans la réussite de l'acte d'entreprendre. Ceci est particulièrement fondamental notamment au niveau de l'étude de marché, du choix du matériel technique et technologique, des avantages fiscaux et autres accordés.

Il faut ajouter dans ce cadre que la banque des données informatisées de l'ODI est actualisée et complétée en permanence par des informations pertinentes et pratiques sur :

- la réalisation de projets industriels au Maroc : opportunités offertes, démarches et procédures à suivre.
- les différents aspects d'ordre réglementaire, fiscal, et juridique de l'investissement industriel.
- les opportunités offertes en matière de partenariat international.
- l'importance qualitative des ressources humaines de l'ODI est un atout majeur de cet organisme dans ce domaine d'appui et d'assistance à la PE. A ceci s'ajoute l'important travail fait sur le terrain par ses experts, ce qui est extrêmement essentiel notamment en matière d'études de faisabilité, de soutien aux entreprises en difficultés.

On constate la longue expérience accumulée par l'ODI au fil des années et l'appréciation positive du travail qu'il a effectué. En effet, cet office a acquis une certaine notoriété, en matière d'appui à la petite industrie à travers la multiplicité et la qualité des services dispensés. Son savoir-faire dans ce domaine a fait qu'il a été sollicité par de nombreux pays africains dans la cadre de la coopération Sud-Sud.

Un programme d'assistance intégré (PAI) a été mis au point et exécuté dans plusieurs pays africains : la Guinée, la République Centre Africaine, le Benin. Ces programmes sont le résultat d'une coopération tripartite ODI-PNUD-Pays Hôte.

L'ODI a également étudié l'expérience indienne en matière d'assistance et de promotion de la petite industrie. Cette étude a abouti à la conclusion d'un mémorandum d'accord entre l'ODI et la Fédération Indienne des micro et petites entreprises. De même, des accords de partenariat ont été signés avec des organismes étrangers (DEG Allemagne, CDTI en Espagne) afin de mettre à la disposition de la petite industrie leur expérience en matière d'études, de diagnostic, de restructuration, d'infrastructure technologique et de recherche-développement.

- la contribution de l'ODI à la mise en place et son soutien permanent aux cellules d'assistance à la PME créés au sein des différentes chambres de commerce, d'industrie et

des services du Royaume. L'assistance intégrée de l'ODI à ces cellules s'articule autour de deux éléments essentiels :

- l'appui pédagogique aux jeunes entrepreneurs ;
- le suivi méthodique des projets à partir d'un certain nombre de clignotants commerciaux, financiers.

L'objectif de cette assistance de l'ODI est de faciliter l'installation des PE et d'encourager l'entrepreunariat des jeunes à travers les différentes régions du Royaume.

BILAN QUANTITATIF DE L'ACTIVITÉ D'ASSISTANCE DE L'ODI

Les multiples services non financiers dispensés par l'ODI à la petite entreprise peuvent être situés à deux niveaux :

au niveau de l'espace « Accueil – Information »

au niveau des départements sectoriels et des directions horizontales.

Accueil – Information

Cet espace assure une activité intégrée d'accueil, d'information, de documentation et d'orientation en fonction des attentes et des préoccupations des visiteurs. Les informations-conseils les plus demandées concernant le climat d'investissement, les lignes de financement, les zones industrielles, la fiscalité.

Au cours des trois dernières années, le nombre de visiteurs de cet espace a augmenté de manière sensible. Il est passé de 228 en 1996 à 345 en 1998, soit un accroissement global de 51,3 %. La progression la plus forte a été enregistrée en 1997 avec 49,6 % contre seulement 1,2 % en 1998[7].

Tableau 4. Evolution du profil des visiteurs de l'espace « Accueil – Information » (1996-1998)

	1996		1997		1998	
	En nombre	En %	En nombre	En %	En nombre	En %
Industriels et hommes d'affaires	169	74,1	187	54,8	216	62,6
Les jeunes promoteurs	21	9,2	27	8,0	28	8,1
Résidants Marocains à l'Etranger (RME)	9	4,0	15	4,4	11	3,2
Enseignants-chercheurs et doctorants	10	4,4	42	12,3	41	11,9
Autres	19	8,3	70	20,5	49	14,2
TOTAL	228	100	341	100	345	100

Source : ODI

A partir de ces statistiques et sur la base de l'analyse des fiches d'accueil et des entretiens que nous avons eu avec des petits entrepreneurs et des personnes-ressources, on peut considérer que les catégories « jeunes promoteurs » et les « Résidants Marocains à l'étranger » constituent des petits entrepreneurs potentiels ou déjà en activité. Ainsi la part des PE dans l'ensemble des bénéficiaires des services de l'ODI a dépassé au cours des trois dernières années les 10 %. Cette part a cependant légèrement régressé entre 1996 et 1998 en

7. – Cette forte augmentation s'explique en grande partie par une comptabilisation plus rigoureuse des visiteurs depuis 1997.

passant de 13,2 % à 11,3 %. Ainsi en 1998 un peu plus d'un bénéficiaire du service information-conseil sur dix peut être considéré comme petit entrepreneur potentiel ou en activité.

Tableau 5. Evolution des petits porteurs de projets ou petits entrepreneurs bénéficiaires du service « Accueil-Information de l'ODI »

	1996		1997		1998	
	En nombre	**En %**	**En nombre**	**En %**	**En nombre**	**En %**
Les jeunes promoteurs	21	70,0	27	64,3	28	71,8
Résidants Marocains à l'étranger	9	30,0	15	35,7	11	28,2
Total	30	100	42	100	39	100

Source : ODI

Les informations-conseils qui sont demandées par cette catégorie de visiteurs peuvent être classés en deux catégories :

– les informations à caractère économique portant sur ;
  - le climat d'investissement au Maroc ;
  - les incitations financières et fiscales accordées aux jeunes promoteurs : charte d'investissement, les lignes de crédits spécifiques.
  - les aspects divers liés aux procédures de création des entreprises, des coûts des facteurs de production.
  - l'existence de zones industrielles : le site, la superficie, le prix, l'état d'aménagement.

– l'assistance et l'appui sectoriel dispensé par les quatre départements sectoriels. Les services demandés consistent notamment à avoir :
  - une note sur le secteur dans lequel le petit promoteur envisage d'investir ou dans lequel il est déjà installé ;
  - un aperçu sur le marché dans lequel il va s'implanter ou dans lequel il produit déjà :
  - une documentation technique spécialisée.
  - une meilleure connaissance des opportunités d'investissement dans telle branche industrielle...

Autres services dispensés

L'assistance de l'ODI à la petite industrie consiste également dans l'offre d'autres services variés tels que les études de faisabilité, la mise en partenariat, le diagnostic d'entreprise.

Les études de faisabilité sont demandées par les jeunes promoteurs dans le double objectif de rendre bancable leur projet et d'évaluer sa viabilité et sa rentabilité. Parfois seuls un ou deux aspects de l'étude est sollicité : l'aspect technique, économique ou financier. Au cours des trois dernières années une trentaine d'études de faisabilité ont été réalisées par des petits promoteurs avec le soutien de l'ODI : 9 en 1996 ; 11 en 1997 et 10 en 1998 ; ce qui est relativement faible eu égard à l'expérience et à l'importance de l'ODI et à la forte demande exprimée par les promoteurs industriels dans ce domaine.

Concernant les diagnostics financiers et commerciaux des entreprises en difficultés, l'action de l'ODI apparaît également limitée. En effet, seul 11 diagnostics ont été réalisés entre 1996 et 1998 par les experts de cette institution. Il semble que l'importance de ce type d'assistance n'est pas appréciée par les petites entreprises qui connaissent des difficultés financières ou commerciales. Il faut ajouter aussi que la plupart des entreprises en difficultés ignorent que l'ODI offre ce type de services.

Au niveau de la mise en contact, les promoteurs qui sollicitent l'ODI pour la recherche de partenaires sont très faibles. En 1998 ils étaient pratiquement inexistants et en 1997 ils n'ont

constitué que moins de 1 % de l'ensemble des visiteurs. Il faut dire que ce service offert par l'ODI est également méconnu par les entreprises qui ignorent que la recherche de partenaires fait partie des activités de cet organisme.

EVALUATION QUALITATIVE

L'ODI offre une variété de services non financiers à la petite industrie qui constitue une part non négligeable de l'ensemble des bénéficiaires de l'assistance fournie par cet organisme. Ces bénéficiaires sont dans leur grande majorité des jeunes promoteurs diplômés à la recherche de l'auto-emploi ou des résidants marocains à l'étranger qui veulent s'installer définitivement pour leur propre compte au Maroc. Ils sont issus pour la plupart des couches sociales défavorisées.

Les résultats des entretiens qualitatifs que nous avons mené auprès des certaines personnes – ressources de l'ODI[8] montrent que plusieurs objectifs sont recherchés à travers l'action de cet organisme. Il s'agit :

En premier lieu de la participation au développement et à la mise à niveau du tissu productif national ;

En second lieu de l'aide à la création d'entreprises ainsi qu'à leur pérennisation ;

En troisième lieu de la promotion de la rigueur dans la gestion et de l'esprit managérial.

Dans la recherche de ses objectifs, des efforts importants sont déployés par les experts de l'ODI. Cependant un certain nombre d'insuffisances qui limitent de manière significative l'impact de ses services on été avancées par les responsables interviewés. Trois principales contraintes ont été particulièrement mises en avant.

Tout d'abord la faiblesse des ressources humaines. En effet, l'ODI manque manifestement de personnel tels que les conseillers d'entreprises, des experts de terrain, ce qui agit négativement sur la qualité et la rapidité des services offerts.

Ensuite l'absence de compétences multidisciplinaires des experts de cet organisme. Ceux-ci sont dans leur grande majorité soit des ingénieurs, soit des économistes qui ne disposent pas de larges connaissances dans les différentes domaines de l'assistance à la PE. De plus un problème de formation continue et d'adaptation des connaissances se pose pour ces experts qui souvent se contentent de l'expertise acquise depuis plusieurs années.

Enfin l'inexistence d'un suivi des projets pour lesquels l'ODI a apporté ses services puisqu'une fois l'assistance obtenue, les bénéficiaires ne retournent jamais à l'ODI afin de leur assurer un suivi de leur projet. Il ne suffit pas de créer sa propre petite entreprise, encore faut-il garantir sa rentabilité et sa viabilité. Les premières années de démarrage apparaissent cruciales dans la vie d'une entreprise.

Quant aux bénéficiaires des services de l'ODI ils apprécient largement l'assistance reçue. 80 % d'entre eux estiment que l'appui et le soutien dispensés leur ont été d'un grand secours et d'une extrême utilité dans la concrétisation de leur projet ou dans la pérennisation et le développement de leur entreprise. Qualitativement les divers services offerts sont prisés même si sur le plan quantitatif le nombre des bénéficiaires demeure fort limité.

Ceci n'empêche pas l'existence d'un certain nombre d'insuffisances qui ont été relevées par les bénéficiaires de cette assistance. Parmi celles-ci on peut insister sur :

- La dispersion des structures chargées de l'octroi de services d'appui et de soutien : « Espace Information-Accueil », départements techniques, directions horizontales, ce qui se traduit par une « fragmentation » de l'assistance et la lourdeur dans son octroi. De longs délais sont généralement nécessaires pour faire une étude de faisabilité, élaborer un diagnostic.

8. – Les personnes ressources contactées étaient :
- le responsable du département des relations extérieures ;
- la responsable de l'espace information-conseil ;
- le responsable du département agro-industriel ;
- le responsable du département textile et cuir ;
- le responsable du département technique.

- Le manque de communication et d'information concernant les multiples services dispensés par l'ODI. La plupart des enquêtés ne connaissent que le service « Espace – information-Accueil ». Les services qu'offrent les départements techniques (études de faisabilité, canevas économiques, mise en relation) sont ignorés par la grande majorité des enquêtés. La connaissance de l'assistance spécifique et personnalisée accordée par ses départements relève plutôt de canaux informels : amis, entourage.
- L'absence d'une actualisation régulière des études et monographies existantes et le peu d'intérêt manifesté par l'ODI pour les études régionales qui sont fortement demandées par les promoteurs. De même la non disponibilité d'un certain nombre d'informations économiques et techniques a été également cité par les bénéficiaires-enquêtés.

2.3. *L'association Marocaine d'appui à la promotion de la petite entreprise (AMAPPE)*

L'AMAPPE a été créée le 23 Mars 1991 dans le sillage de MADI (Maghreb Développement Investissement SA) qui est une institution à capital risque à but de développement. C'est une ONG à but non lucratif régie par le dahir portant loi du 15 Novembre 1958 sur les associations. L'objectif de base de cette création est d'assister les promoteurs issus des milieux défavorisés à réaliser leurs projets.

ORGANISATION ET MISSIONS DE L'AMAPPE

Organisation :

Elle est composée de trois organes dont les tâches vont de la conception des lignes directrices de l'action de l'association à sa mise en œuvre pratique.

- L'assemblée générale : elle est constituée actuellement de 131 adhérants, tous des membres bénévoles qui se réunissent une fois par an de manière systématique tout en veillant à la conduite de l'action de l'AMAPPE.
- Le conseil d'administration : il est composé de 6 membres bénévoles élus par l'AG chaque année, le 1/3 du conseil est renouvelé. Il est chargé de décider des grandes lignes stratégiques de l'association. Il se réunit ordinairement une fois par mois[9].
- L'équipe permanente : elle comprend 8 personnes dont deux sont installées à l'antenne de l'AMAPPE de Tanger au Nord. Cette équipe opérationnelle est l'ossature de l'association puisqu'elle assure le contact avec les bénéficiaires et les accompagne dans les différentes étapes de l'élaboration et de la concrétisation de leurs projets.

Missions de l'AMAPPE :

En vue de promouvoir la PE, trois missions ont été assignées à l'AMAPPE :

- Appuyer les projets des petits entrepreneurs par une action diversifiée en les aidant à lancer et à viabiliser des projets. Cette assistance se présente concrètement sous deux aspects :

Accueillir, informer et conseiller : le service d'accueil de l'AMAPPE est mis à la disposition des promoteurs potentiels pour les informer, conseiller et encadrer dans leurs démarches juridiques et administratives au niveau de la création d'entreprise. il faut signaler qu'une structure spécifique aux femmes entrepreneurs a été mise en place depuis 1994.

Réaliser les études de faisabilité : l'AMAPPE accompagne de manière soutenue le promoteur dans la confection de son étude de faisabilité sous ses différents aspects : économique, technique et financier. Ce type d'assistance est extrêmement précieux pour le petit investisseur à la recherche d'un projet viable et d'un financement bancaire.

9. – Pour l'année 1999, le conseil d'administration de l'AMAPPE est composé de :
- présidente : Mme Anne Balenghien, professeur universitaire ;
- vice président : MrMohamed El Moudden, cadre au ministère de l'agriculture ;
- Secrétaire général : Mr Abdeljalil Cherkaoui, cadre au secrétariat d'Etat à l'Artisanat ;
- Trésorier : Mr Mohamed Zana : cadre à l'office de développement des coopératives ;
- Secrétaire général adjoint : Mr My Ahmed El Hamdaoui, professeur ;
- Trésorière adjointe : Mlle Boutaina Ismaili Idrissi, cadre à l'office de développement des coopératives.

– Renforcer les capacités entrepreneuriales des investisseurs en leur donnant les moyens de s'autonomiser par l'acquisition d'une certaine expérience et d'une rigueur dans leur gestion. Cette forme d'assistance revêt également deux importantes formes qui consistent à participer aux différents cycles de formation concernant les divers aspects liés à la création et à la gestion de leur petite entreprise. Deux types de formation sont assurées annuellement :
  - Cycle de formation « devenir entrepreneur » : ce sont des cycles de formation de plusieurs journées durant lesquelles un conseiller d'entreprise de l'AMAPPE aide chaque participant à élaborer et à finaliser son projet d'activité. Il s'agit de journées collectives et participatives permettant aux entrepreneurs potentiels d'acquérir également des éléments de base sur l'environnement et la gestion de l'entreprise. L'objectif recherché est d'accompagner les petits entrepreneurs dans la mise en forme de leurs projets et de les initier au métier d'entrepreneur tout en contribuant à la création d'entreprises viables.
  - Cycle de formation « gérer son entreprise » : ce sont des cycles de formation organisés sous forme de sessions de deux à trois jours et animés par des consultants externes à l'association. Les thèmes abordés concernent la comptabilité, la fiscalité, le marketing, les relations banques-entreprises. Ces cycles visent à permettre aux chefs de PE d'améliorer leur savoir en gestion et en management. L'objectif étant de mieux gérer leur PE en formant les chefs de ces entreprises en matière d'organisation et de gestion.

Accéder aux forums et aux rencontres organisés autour de thèmes bien déterminés liés à l'environnement et à la gestion de la PE tels que les moyens de financement de la PE, réseaux d'entreprises, femmes entrepreneurs favorise les échanges et les contacts entre les participants.

– Améliorer l'environnement général de la PE. Cette action vise essentiellement à encourager et à promouvoir l'esprit d'entreprise en agissant auprès de jeunes sur le terrain et dans les instituts de formation afin de leur ouvrir les portes de l'entreprise. Cette sensibilisation à l'esprit entrepreneurial prend souvent la forme de journées d'informations et de contacts réalisées par les permanents de l'AMAPPE. La promotion de l'esprit associatif s'inscrit également dans ce cadre : mise en œuvre de base de données informatisées sur les associations de développement au Maroc, réalisation d'actions de recherche et d'informations sur l'environnement de la PE.

ANALYSE QUANTITATIVE

Les lignes d'action et les différents services offerts par l'AMAPPE peuvent être regroupés en deux grandes catégories :

– L'appui à la création de PE : information – conseil et études de faisabilité.
– L'appui à la gestion de la PE : les cycles de formation.

L'appui à la création de PE :

Cet appui direct et personnalisé consiste essentiellement d'une part dans l'accueil, l'information et le conseil dispensé aux visiteurs et d'autre part dans l'accompagnement des porteurs de projets en vue de l'élaboration de leur étude de faisabilité.

Au titre de l'année 1998, 574 personnes ont été reçues à l'AMAPPE pour information, orientation ou conseil. Le nombre de ces visiteurs n'a cessé de progresser d'année en année. Entre 1996 et 1998, ce nombre a plus que doublé. La progression la plus importante a été enregistrée en 1997. Celle-ci s'explique par l'ouverture de l'antenne du Nord de l'AMAPPE à Tanger qui a accueillie en 1997, 113 personnes. Dans le total des personnes reçues, les femmes représentent en moyenne le quart. Ce qui constitue une part non négligeable.

Les principales informations demandées concernent la mise en forme d'une idée de projet, les avantages accordés par la loi relative aux jeunes promoteurs, les formalités juridiques et administratives de création des entreprises, les zones industrielles.

Au niveau des études de faisabilité 72 études ont été finalisées en 1998 et au total 128 ont été réalisées au cours des trois dernières années. 26 études de faisabilité sur 72 ont été finalisées par des femmes. L'accroissement continu de leur nombre est dû aux études faites par l'antenne du Nord de l'association qui était de 7 en 1997 et de 16 en 1998. Il faut

Tableau 6. Bilan quantitatif de l'appui à la création de PE (1996 – 1998)

Années	Nombre de visiteurs (dont femmes en %)	Etudes de faisabilité finalisées	Nombre d'entreprises créées	Montant des investissements réalisés en DH	Nombre d'empois crées
1996	274 (23,5 %)	19	5*	4.500.000	28
1997	499 (24,2 %)	37	11**	11.532.787	44
1998	574 (26,7 %)	72	15	14.731.270	52
TOTAL	1347 (25,3 %)	128	31	30.764.057	124

Source : Rapports d'activité de AMAPPE
**** En 1996, une entreprise dont l'étude de faisabilité a été achevée en 1994 a vu le jour en 1996.***
***** En 1997, 6 entreprises dont les études de faisabilité ont été achevées en 1995 et 1996 on vu le jour en 1997.***

cependant remarquer le décalage important qui ne cesse de se creuser entre le nombre des études de faisabilité réalisées et celui des entreprises créées. Pour la seule année 1998, le nombre des études réalisées était de 72 tandis que celui des entreprises créées n'était que de 15.

Au total 31 petites entreprises ont été créées au cours des trois dernières années grâce à l'assistance de l'AMAPPE : 5 en 1996, 11 en 1997 et 15 en 1998. Le montant cumulé des investissements réalisés s'élevait à 30.764.057 dirhams pour 124 emplois.

L'appui à la gestion de la PE :

Les cycles de formation occupent d'une place de choix dans les activités de l'MAPPE en raison de leur impact sur la gestion et la pérennisation des entreprises. Il faut signaler que ces cycles sont assurés grâce au financement de la Fondation allemende Fredirch Ebert.

Concernant la formation « Devenir entrepreneur » depuis 1991, 16 cycles de formation et 150 jours de formation ont été dispensés pour 326 personnes. Pour l'année 1998, 123 personnes ont bénéficie des 5 cycles :

Partenaires	Durée de la formation	Nombre de participants (dont femmes)*
Club des jeunes promoteurs de KSAR EL KEBIR	5 Jours	14 à 23 (39 %)
Chambre de commerce et d'industrie de Kelaâ Sraghna	5 Jours	22 à 32 (23 %)
UAF Tetouan	7 Jours	15 à 21 (100 %)
Fondation Frédirch Ebert	7 Jours	9 à 23 (43 %)
UAF FES	4Jours	15 à 24 (100 %)

**** leur nombre varie selon les journées auxquelles chaque participant assiste. Il arrive souvent que tous n'assistent pas à toute la session de formation.***

Au niveau de la formation « Gérer son entreprise », depuis 1991, 4 cycles et 32 journées de formation ont été dispensées pour 75 personnes.

APPROCHE QUALITATIVE

L'évolution quantitative des services offerts et les résultats des entretiens qualitatifs que nous avons mené permettent d'apporter quelques éléments d'appréciation sur la qualité de

Partenaires	Année	Durée de la formation	Nombre de participants (dont femmes)
Fondation Fredirich Ebert	1995	10 Jours	16 à 21 (42 %)
Fondation Fredirch Ebert	1996	10 Jours	10 à 20 (13 %)
Fondation Fredirich Ebert	1997	4 Jours	15 à 18 (41 %)
Fondation Frédirch Ebert	1998	8 Jours	13 à 16 (27 %)

l'assistance dispensée et sur son impact[10]. Cette approche qualitative s'intéressera aux trois volets essentiels de l'activité de l'AMAPPE : accueil – information – conseil, les études de faisabilité et la formation.

Accueil – information – conseil

L'analyse des effectifs accueillis par l'association présente un grand intérêt à deux niveaux : au niveau de la nature de la population cible et au niveau de la visibilité de l'AMAPPE. La diagnostic de l'évolution structurelle de ses effectifs dénote une perception différente du rôle de l'AMAPPE.

Cette évolution montre qu'un changement important dans la population d'accueil est en train de se faire rapidement. Ainsi la part des sans profession dans le total reçu est passé de 62 % en 1994 à 34 % en 1998, tandis que le pourcentage des employés a progressé de 12 à 21 %. De même la proportion des étudiants a augmenté de 2 % en 1994 à 19 % en 1998.

Cette évolution intéressante est révélatrice d'un changement significatif de l'image de l'AMAPPE auprès de ses visiteurs. A leurs yeux, cette association est passée d'une ONG d'assistance aux personnes défavorisées en difficulté et à la recherche d'un emploi à une véritable institution d'appui et de soutien à la PE. Cette nouvelle perception peut être interprétée également comme l'aboutissement logique d'une prise de conscience des limites de l'assistance de l'AMAPPE aux couches les plus défavorisées. On peut remarquer dans ce cadre une augmentation importante des médecins et ingénieurs accueillis dont la proportion a grimpé de 4,8 % en 1994 à 12,3 % en 1998. En revanche, celle des sans diplômes régresse de manière significative de 44,2 % à 31,5 % entre 1994 et 1998.

Ces données montrent une désaffection des personnes issues des milieux défavorisés vis-à-vis de l'AMAPPE. Il faut dire que l'appui de l'AMAPPE à la PE se prête beaucoup plus à des catégories favorisées qu'à sa population cible de départ.

Sur un autre plan, le service d'accueil – information – conseil nécessite beaucoup d'énergie, de patience et de savoir faire de la part des conseillers d'entreprises. L'essentiel n'est pas l'effectif de personnes accueillies mais ceux qui ont bénéficié d'un véritable appui et d'un accompagnement efficace. L'analyse des fiches du 2e accueil ou des projets qui ont abouti dénote une forte déperdition par rapport aux personnes qui ont bénéficié d'un 1er accueil. Ceci découle de l'absence de critères dans la sélection des bénéficiaires aussi bien sur le plan socio-économique que sur le plan de la nature du projet. Il est indispensable d'effectuer un choix des visiteurs et des porteurs de projets afin de diminuer l'investissement en temps et d'optimiser l'action de l'AMAPPE à ce niveau.

Etudes de faisabilité :

La qualité de cette étape dans la création d'une PE est extrêmement importante pour le bon démarrage, la pérennité et le développement de l'entreprise ainsi créée. Or l'appréciation faite par les bénéficiaires de ce type d'assistance est majoritairement négative. Il faut préciser qu'au cours des trois dernières années 128 études de faisabilité ont été réalisées pour

10. – Les personnes-ressources contactées étaient :
- la directrice de l'AMAPPE ;
- 4 conseillers d'entreprises dont 1 à Tanger.

31 entreprises créées. Autrement dit moins d'une étude de faisabilité sur 4 aboutit à la concrétisation du projet. Ce qui est très modeste eu égard aux moyens mise en œuvre.

A titre d'exemple, cinq conseillers d'entreprises travaillent de manière permanente à la finalisation de ces études de faisabilité.

Les résultats de notre travail empirique montrent trois élément essentiels :

- Raisons du recours à l'AMAPPE : les raisons essentielles avancées par les bénéficiaires sont :
  - La gratuité de l'étude de faisabilité ;
  - Un moyen pour obtenir un financement ;
  - La proximité ;
  - La non connaissance d'autres institutions d'assistance.
- la population cible : l'absence de sélection des bénéficiaires et de critères dans leur choix et en grande partie à l'origine des abondons des dossiers en cours de route. Même ceux qui ont les moyens de faire appel aux institutions privées d'assistance ou ceux qui ont des projets d'investissements importants qui dépassent 500 000 dhs ont recours aux services de l'AMAPPE.

Les difficultés rencontrées par l'AMAPPE dans ce domaine en matière de traitement des dossiers sont aggravés par l'inexistence de suivi de la situation des bénéficiaires. Il faut ajouter qu'aucun contact n'existe entre l'association et les porteurs de projets ayant bénéficié de cette prestation. Ceux ci sont livrés à leur sort.

A cela, s'ajoute la non prise en considération des conditions particulières des couches défavorisées porteurs de projets et des contraintes qui leurs sont spécifiques.

- Le peu de compétence remarquée au niveau des conseillers d'entreprises et l'absence de toute expérience sur le terrain expliquent en partie la faible qualité des études de faisabilité et la concrétisation limitée des projets dont les études ont été finalisées. 60 % des enquêtés ont mis en avant cette grande lacune qu'il faudrait combler à ce niveau.

La formation :

L'évaluation qualitative de la formation est importante puisqu'elle constitue un volet fondamental de l'activité de l'association en vue de promouvoir l'esprit d'entreprise et d'améliorer la gestion de l'entreprise.

De façon générale, on peut dire sur la base des résultats des enquêtes avec les bénéficiaires, que l'impact de cette formation en termes de retombées positives est plutôt maigre. 80 % de ces enquêtés-porteurs de projets n'ont pas donné suite à leur projet. Quant aux entrepreneurs, la moitié d'entre eux estiment que cette formation ne leur a pas apporté beaucoup et n'a pas répondu à leur attentes.

Ce peu d'impact exercé par la formation dispensée par l'AMAPPE s'explique par :

- L'absence de sélection et de critères de choix des bénéficiaires (niveau d'instruction, type de diplômes). D'où des groupes extrêmement hétérogènes avec des niveaux de formation très différenciés ;
- La courte durée des séminaires qui ne permet de couvrir que des simples généralités. Deux jours d'informatique, de comptabilité ou de fiscalité sont très insuffisants ;
- La nature des experts qui ne sont pas tous des praticiens ou des opérateurs économiques. La formation assurée est dominée par la théorie et n'est pas basée sur le vécu des experts.

3. Recommandations

A la lumière des contraintes et des insuffisances constatées au niveau des différentes prestations fournies par ces institutions, plusieurs recommandations peuvent être faites. Toutes ces recommandations visent à améliorer de manière significative la qualité des services non financiers dispensés et à renforcer leur impact. Les recommandations sont présentées de façon synthétique selon les trois axes d'intervention des trois organismes ainsi étudiés.

Au niveau de l'accueil de l'information et du conseil :

1. Etudier préalablement les attentes et les motivations des visiteurs de manière à délimiter les profils à accueillir véritablement. La nature de la formation, le sérieux, la motivation et la détermination du porteur de projet sont autant d'éléments à prendre en considération.

Ce travail de sélection permettrait de ne pas perdre beaucoup de temps et d'énergie sur des visiteurs peu décidés et non convaincus. Ce qui conduirait à concentrer les efforts sur les porteurs de projets motivés et déterminés.

Il faudrait par, exemple, mettre en place une cellule de présélection ayant pour mission de choisir les candidats qui méritent d'être accueillis, informés et conseillés de manière efficace. Cette cellule devrait travailler sur la base de critères préalables tels que le type de formation reçue, les motivations du visiteur, ses aptitudes à mener un projet,...

2. Prospecter sur le terrain dans les quartiers défavorisés et dans les instituts de formation en vue de « dénicher » les porteurs de projets capables de les faire aboutir. Il ne faut pas se contenter d'attendre les visiteurs, mais il faudrait de plus en plus aller chercher les bénéficiaires potentiels de ses services d'accueil, de formation et de conseil. Ceci est d'autant plus important que les services offerts par ces institutions sont largement méconnus de leur population cible.

3. Améliorer l'accueil des visiteurs tout en facilitant l'obtention de l'information ou du conseil recherché à travers une réorganisation des services assurant ces prestations. La facilité et la rapidité dans l'obtention de ces services sont déterminants dans ce domaine.

La multiplicité et la dispersion de ces services en particulier au niveau de la CCIS de Rabat-Salé et de l'ODI désorientent les bénéficiaires et compliquent leurs tâches. Il serait donc souhaitable de mettre en place une sorte de « guichet unique » spécialisé dans l'accueil, l'information et le conseil.

4. Renforcer les cellules chargées au sein de ces institutions de l'accueil, l'information et le conseil tout en améliorant leur efficacité au moyen d'une formation adaptée des personnes chargées de ces prestations. De même, la mise à leur disposition d'une documentation suffisante et actualisée apparaît indispensable. Il y va de la qualité des prestations dispensées et de l'image de marque de ces institutions.

5. Développer des synergies entre ces différentes institutions afin de bénéficier mutuellement de leur expérience. Dans ce cadre, l'ODI apporte un soutien important à la CCIS de Rabat/Salé : information, recherche de partenariat, travail sur le terrain.

Il serait souhaitable de promouvoir et de renforcer les relations de coopération et d'échange entre ces institutions dans l'objectif d'améliorer les divers services non financiers rendus à la petite entreprise. Chaque institution pourrait profiter du savoir-faire des autres à travers des relations de partenariat et de collaboration.

Au niveau des études de faisabilité :

1. Etudier préalablement et soigneusement les candidats à toute étude de faisabilité. Pour ce faire, il serait indispensable de créer des structures de filtrage et de sélection qui sont internes à ces institutions et qui délibèrent du choix des candidats à toute étude de faisabilité à partir de critères objectifs déterminés à l'avance.

Cette sélection est d'une extrême importance puisqu'elle permettrait d'éliminer dés le départ les candidats manquants de conviction et de sérieux. Ce qui est de nature à réduire sensiblement les énormes écarts existants, d'une part entre les études de faisabilité commencées et celles finalisées et d'autre part, entre celles finalisées et les projets concrétisés.

2. Réfléchir sérieusement à une barrière à l'entrée sous forme de paiement d'un droit ce qui va certainement dissuader les porteurs de projets peu motivés et peu crédibles.

IL faut dire que la gratuité de l'étude de faisabilité constitue certainement un facteur qui fait que même les visiteurs manquant de détermination et de conviction recourent à cette prestation. Or l'important n'est pas le nombre d'études de faisabilité faites, mais celles qui ont abouti à la création de PE viables.

3. Améliorer la qualité des études de faisabilité réalisées en assurant une formation continue et adaptée des conseillers d'entreprises. Une certaine spécialisation sectorielle de ces conseillers peut même être envisagée.

Il faut préciser que ces conseillers n'ont qu'une formation universitaire générale au niveau de la CCIS de Rabat-Salé et de l'AMAPPE. Il s'agit de licenciés en sciences économiques qui ont appris leur travail sur le tas. En revanche, au niveau de l'ODI, ce sont des ingénieurs disposant d'une certaine expérience dans le domaine de l'entreprise.

De même, ces conseillers doivent réaliser beaucoup plus de travail sur le terrain avec le porteur du projet afin de ne pas rester en déphasage avec la réalité concrète. Ce travail de terrain leur permettra d'enrichir leurs connaissances pratiques et de mesurer le degré de réalisme et de sérieux du promoteur potentiel.

Les études de faisabilité ne doivent pas consister en une opération automatique de remplissage d'un simple canevas. Elles devraient s'agir d'une analyse de la viabilité du projet à travers une étude sérieuse sous tous ses aspects. Elles doivent être l'occasion d'un échange fructueux entre le conseiller et le promoteur visant à développer l'esprit entrepreneurial chez les porteurs de projets.

4. Créer une banque de données sur les bénéficiaires des études de faisabilité réalisées par ces institutions. De véritables fichiers doivent être tenus et mis à jour afin de faciliter le contact et le suivi des bénéficiaires de cette prestation. Il faut dire que l'absence de mémoire et la faible capitalisation de ces trois expériences constituent l'une des insuffisances criantes de l'activité de ces organismes.

Toutes en facilitant la capitalisation de leurs expériences, cette banque de données informatisées contribuerait à un meilleur suivi et accompagnement des PE, après leur création. Un comité de suivi et de post-évaluation pourrait être envisagé au sein de ces institutions.

Au niveau de la formation :

1. Appliquer une sélection objective des candidats à la formation en établissant des fiches par bénéficiaire. Cette sélection doit être effectuée à partir de plusieurs critères. Il faudrait en particulier : dispenser les formations demandées et non proposées ; éliminer les candidats de dernière minute ; donner la priorité aux bénéficiaires dont les projets sont suffisamment avancés et non pas à ceux qui sont aux premiers stades ; prendre en considération le niveau scolaire ainsi que la capacité d'assimiler de chaque bénéficiaire ; s'assurer de l'existence de l'entreprise au niveau des entrepreneurs invités dans le cadre des cycles de formation « gérer son entreprise ».

2. Mettre en place des cycles de formation adaptés aux besoins réels des bénéficiaires. Un recensement préalable de ces besoins est indispensable dans cette démarche. De même, les bénéficiaires doivent être présents tout au long d'un cycle de formation donnée. Celui-ci perd tout son intérêt et sa patience lorsqu'on laisse la liberté aux bénéficiaires de faire un choix des séminaires auxquels ils vont assister. *Un* cycle de formation doit constituer un tout qui a une certaine cohérence avec un ensemble de séminaires complémentaires.

3. Recourir davantage à des animateurs-praticiens exerçant dans les entreprises et bénéficiant d'une large expérience. La formation doit être basée sur le vécu quotidien des formateurs à travers des cas pratiques et ne doit pas consister dans des séminaires théoriques complètement en déphasage avec la réalité de l'entreprise. Il faudrait également réfléchir à des cours sur le terrain tels que les visites d'entreprises modèles. Cette mise en contact directe avec les réalités des entreprises est fondamentale.

4. Imaginer une programmation des cycles et des séminaires de formation plus adaptés aux desirata des bénéficiaires. Par exemple, il apparaît que les vendredis sont contraignants pour la majorité des porteurs de projets et des entrepreneurs. Un calendrier de formation plus souple doit être envisagé. Toutes ces recommandations visent à créer les conditions pratiques et pédagogiques à une formation plus efficace et plus utile. Ce qui donnerait plus de professionnalisme et plus de rigueur aux différents cycles de formation dispensés.

4. Conclusion

Le système d'assistance non financière à la PE au Maroc a connu ces dernières années un important essor. Ainsi, un réseau d'institutions spécialisées dans l'offre de services non financiers à cette catégorie d'entreprises a vu le jour et se développe à un rythme soutenu. Ces prestations vont de l'information – conseil à la formation en passant pas les études de faisabilité ou la mise en partenariat. Ceci dénote d'une véritable prise de conscience généralisée du caractère fondamental et de l'intérêt stratégique de ces services tant au niveau de la création qu'au niveau de la gestion de la PE.

Dans cette grande variété d'institutions, notre choix s'est porté sur trois d'entre elles qui nous paraissent représentatives et spécifiques des organismes non privés d'assistance à la PE. Il s'agit d'une expérience purement publique avec l'ODI, d'une expérience consulaire avec la CCIS de Rabat-Salé et enfin de l'expérience d'une ONG avec l'AMAPPE. L'analyse de l'activité d'assistance de ces trois institutions nous a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses du système non privé d'assistance de la PE au Maroc.

Il faut dire que des progrès appréciables ont été réalisés par ces trois institutions dans ce domaine. Ainsi de multiples services sont offerts à des porteurs de projets ou à des entrepreneurs en vue de les aider et de la accompagner dans la création ou la gestion de leur entreprise, Les bénéficiaires de ces services sont en majorité issus des milieux défavorisés qui n'ont pas accès à l'assistance du secteur privé.

Cependant, il faut dire qu'en dépit de plusieurs années d'expérience (surtout pour l'ODI), force est de constater que l'importance quantitative et qualitative des services offerts demeure limitée. L'action de ces organismes dans ce domaine demeure bien en deçà des attentes des bénéficiaires et des besoins exprimés. Plusieurs contraintes entravent l'action de ces institutions et réduisent de manière significative l'impact de leur assistance. Il s'agit notamment de l'absence de sélection des bénéficiaires, du manque de compétence des conseillers d'entreprises, de l'inexistence d'information et de communication sur les services offerts. Autant d'obstacles qu'il conviendrait de dépasser afin de donner un nouveau souffle à l'activité de ces institutions.

Face à des bénéficiaires de plus en plus exigeants et à une concurrence de plus en plus vive dans ce domaine d'assistance, une mise à niveau de ces organismes apparaît indispensable. Il y va de leur crédibilité, de leur survie et de leur développement. Dans cette perspective, il faut souligner que des efforts importants de restructuration et d'adaptation sont en train d'être accomplis dans cette direction. Ainsi par exemple, une cellule spécialisée vient d'être créée et un plan d'action vient d'être élaboré en matière de formation à la CCIS de Rabat-Salé. De même le principe de gratuité des études de faisabilité et des cycles de formation a été récemment abandonné au niveau de l'AMAPPE.

Toutes ces institutions deviennent parfaitement conscientes de la nécessité absolue d'améliorer quantitativement et qualitativement les prestations dispensées afin de mieux répondre aux attentes de leurs bénéficiaires. Ce qui contribuerait certainement à renforcer la dynamique compétitive des PE, condition sine qua non de leur survie et de leur expansion dans le contexte actuel de l'ouverture croissante de l'économie nationale et de son ancrage grandissant à l'Europe[11]. Cette perspective conduit nécessairement à poser deux importantes questions de recherche complémentaires à notre problématique. Ils s'agit d'une part de savoir dans quelle mesure l'offre de services non financiers adaptés contribue t-elle à améliorer la gestion de la PE et à garantir sa pérennité ? D'autre part, quel est l'impact de cette assistance sur la compétitivité de la PE ?

11. – Le Maroc à signé avec l'U.E un accord d'association qui est entré en vigueur le 1er mars 2000. Cet accord va déboucher sur l'instauration d'une zone de libre Echange entre les deux partenaires à l'horizon 2010.

Bibliographie

AMAPPE. *Rapport d'activité* ; 1992 – 1998.

AZZOUZI B. (1997). *PME et stratégie de développement au Maroc*, Edition Al Maarif Al Jadida.

BALANGHEIN A. (1996). l'analyse des facteurs de blocage de la croissance des petites entreprises au Maroc : du bilan...aux perspectives, in Entreprise et dynamique de croissance, *Note de recherche* – réseau entepreneuriat.

BOUSSETTA M. (Sous la direction de) (1997). *Etude d'évaluation de AMAPPE*, Fondation Fredrich Ebert.

BOUSSETTA M. (Sous la direction de) (1998). Impact des financements internationaux sur la création de PME au Maroc. *Rapport de recherche* – réseau entepreneuriat.

CHAMBRE DE COMMERCE, D'INDUSTRIE ET DES SERVICES DE RABAT-SALÉ. *Rapports d'activité*, 1996-1998.

JUSTIN E. (1998). *Guide de la gestion d'une petite entreprise*, Paris, éditions de l'organisation.

LOCHARD J. et GILBERT D. (1997). *Gréer, reprendre, gérer une petite entreprise*, Paris, éditions de l'organisation.

MAGHREB DÉVELOPPEMENT INVESTISSEMENT (MADI) (1995). *Etude des besoins de financement des PE au Maroc.*

MOUSSA A. (1992). Petite entreprise et système comptable, *thèse*, Faculté de Droit et d'Economie, FES, Maroc, 350 pages.

PILGRIM M. et MEIER R. (1996). *Chambres de Commerce Nationales : Introduction à l'organisation et au rôle des différents systèmes de chambre de commerce*, Banque Mondiale.

ODI. *Rapports d'activité* 1996-1998.

Refec Partenaires (1998). *Gestion de la PME*, Paris, éditions Francis lefebre.

TORRES D. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME, *Revue internationale de la PME*, Vol 10, n° 2.

Annexe 1

Questionnaire aux bénéficiaires

I – Identification du bénéficiaire :

Nom
Nom de jeun fille
Prénom
Date et lieu de naissance
Sexe
Situation familiale
Adresse personnelle
Diplôme
Date d'obtention du diplôme
Spécialité
Expérience professionnelle
Stage
Emploi
Autres (à préciser).

II – Identification de l'entreprise créée ou à créer :

Raison ou dénomination sociale
Forme juridique
Objet social
Siège social
Capital social
Secteur d'activité
Date de création
Effectif du personnel

III – Choix du service non financier obtenu :

Par quel moyen avez-vous connaissance de l'organisme d'assistance ?
Par votre entourage
Par l'établissement du crédit
Autres (à préciser).
Pourquoi avez-vous choisi cet organisme d'assistance ?
Gratuité des services
Qualité des services
Image de marque
Proximité
Autres (à préciser)

IV – Motivations des porteurs de projets ou des entrepreneurs bénéficiaires :

Pourquoi avez-vous besoin de tels services non financiers ?
Par ignorance du domaine de la création ou de la gestion de la PE.
Pour améliorer mes connaissances dans ce domaine
Pour anticiper les besoins ou les problèmes
Autres (à Préciser)
Quelles sont vos attentes vis-à-vis de telles institutions d'assistance ?
Vous accompagnez dans la concrétisation de votre projet
Vous facilitez l'obtention d'un financement
Vous permettre d'être compétitif
Autres (à préciser)

V – La contribution effective de l'institution d'assistance :

L'organisme d'assistance a t-il contribué à :
La concrétisation effective de votre projet
L'introduction d'une rigueur dans votre gestion
La survie de votre entreprise
L'obtention d'un crédit
Autres (à préciser)
Si vous n'avez pas pu obtenir le service rendu, auriez-vous tout de même :
Crée votre entreprise
- Oui
- Non

Réussi à pérenniser et à développer votre entreprise
- Oui
- Non

VI – Insuffisances des services non financiers dispensés :

L'assistance que vous avez reçue vous paraît-il :
Suffisante ou insuffisante
Utile ou inutile
Adaptée ou inadaptée
Autres (à préciser)
Quelles sont les insuffisances criantes des services reçus :
Au niveau de l'accueil – information et conseil
Au niveau des études de faisabilité
Au niveau de la formation

VII – Propositions :

En vue d'améliorer les services rendus par ces institutions
Au niveau du système général d'assistance à la PE au Maroc.

Annexe 2

Guide d'interview

Identification de l'interviewé

Nom et prénom :
Date et lieu de naissance :
Sexe :
Adresse :
Fonction exercée :
Type de bénéficiaire et nature du service apporté
– Les types de bénéficiaires
Jeune promoteur
Promoteur
Entreprise déjà existante
RME (Résidents Marocains à l'Etranger)
Autres (à préciser)
– Nature du (es) service (s) apporté (s)
Information – conseil
Etude de faisabilité
Diagnostic – thérapeutie
Formation
Autres (à préciser).

III – Motivations de votre organisme ou institution

Aide à la création d'entreprise (et d'emploi).
Appui à des populations défavorisées.
développement de l'esprit Managerial.
Autres (à préciser).

IV – Contribution de votre organisme ou institution

Quels sont les objectifs recherchés et ceux atteints ?
Objectifs recherchés
–
–
–
–
–
Objectifs atteints
–
–
–
–
–
Quelles est l'évaluation globale que vous faites des services offerts à la PE ?

V – Atouts et insuffisances des services offerts

Atouts essentiels
–
–
–
–
Les principales insuffisances
–
–
–

VI – Propositions et recommandations

D'ordre particulier à votre organisme ou institution

–
–
–
–

D'ordre général quant à l'assistance à la PE au Maroc.

–
–
–
–

Cinquième Chapitre

L'efficacité des outils technologiques de l'information et des systèmes de soutien à l'exportation pour les femmes entrepreneurs : Comment les exportatrices québécoises en profitent

Carole Tremblay
avec l'assistance de Caroline Mireault,
Marie-Claude Blais et Michèle Louette Leduc
HEC – Montréal, Canada

V. TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. La problématique 192

2. Revue de la littérature pertinente à la présente recherche 193

2.1. Différence entre les femmes et les hommes propriétaires dirigeants d'entreprises 193

2.2. Les femmes exportatrices ont-elles à composer avec les mêmes difficultés ou problèmes ? 194

2.3. Les exportatrices ont-elles accès aux mêmes ressources qui leur permettraient de faire compétition sur un pied d'égalité ? 195

- Les outils informatiques nécessaires à l'exportation 195
- La formation 197
- Les programmes d'aide à l'exportation 197

2.4. Hypothèses de recherche 198

3. Méthodologie 199

3.1. L'instrument de recherche 199

3.2. L'échantillon 200

4. Résultats de la recherche et analyse statistique des données 201

5. Réflexion sur les résultats de l'étude et conclusion 205

Bibliographie 207

Annexe 1 – Questionnaire 210

Annexe 2 – Analyse Statistique 212

Introduction

La présente étude a été subventionnée en partie par un fonds spécial du Centre de recherche pour le développement international du Canada (CRDI). Ce fonds est administré par l'Agence universitaire de la francophonie, réseau Entrepreneuriat. L'étude a été complétée sous la direction de Dina Lavoie, Ph. D., École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada avec l'assistance de Femmes d'Affaires Monde, et la Chaire d'entrepreneurship MacLean Hunter.

Dans presque tous les pays, depuis plus de vingt-cinq ans, le métier de chef d'entreprise « se conjugue de plus en plus au féminin », comme l'attestait l'OCDE en 1990, « créant ainsi une source nouvelle de dynamisme dans les économies locales. Permettre à un plus grand nombre de femmes de choisir la carrière d'entrepreneur ou de devenir travailleur indépendant, tout en valorisant et en développant leur capacité à entreprendre, ajouterait encore à cet essor. Pour ce faire, il faut créer au niveau local l'environnement favorable » (OCDE, 1990). On avait estimé dans les années quatre-vingts, qu'au Canada, les femmes entrepreneures seraient bientôt les créatrices de 65 % de toutes les nouvelles entreprises (Lavoie, 1988 qui rapportait les prédictions de J. White, 1984). Rossman (1990) était plus audacieuse et prédisait que la moitié de toutes les entreprises nord-américaines seraient la propriété de femmes entrepreneures. Ces prédictions se sont révélées fausses. Les femmes entrepreneures, propriétaires et dirigeantes d'entreprises canadiennes représentent moins de 35 % du

bassin des entrepreneurs canadiens, aujourd'hui, en l'an 2000. Il y a néanmoins un nombre croissant de femmes exportatrices.

Le mouvement de globalisation qui s'est accéléré dans la dernière décennie peut s'expliquer par l'augmentation des échanges non seulement des marchandises mais surtout des services, notamment dans les pays en développement, par la hausse des investissements étrangers et l'implantation des entreprises multinationales sur tous les continents dans diverses formes d'alliances, par de plus en plus de transferts de brevets et d'informations techniques et scientifiques et par la migration internationale d'une main-d'œuvre hautement spécialisée. « Ce mouvement peut affecter de façon très importante les PME en particulier en intensifiant la concurrence sur tous les marchés locaux et en bouleversant leurs marchés d'exportations. Mais, des études montrent que les PME, en innovant et en modernisant de façon complexe leur processus de production, sont de plus en plus à même de pouvoir faire face à la concurrence accrue sur de nombreux marchés » Julien (1995). Le professeur Julien offre trois catégories d'exportateurs : a) les *exportateurs opportunistes* qui consacrent peu de temps, de ressources et de stratégies à leur démarche et sont plutôt réactifs aux commandes non sollicitées de l'extérieur. b) Les *exportateurs professionnels* qui développent une stratégie réfléchie à long terme et orientent des ressources clef en ce sens, et c) les *exportateurs en transition* qui hésitent à s'engager résolument dans l'exportation une fois que les commandes non sollicitées sont remplies. (*Ibid,* p. 68)

Mêmes les femmes entrepreneures et dirigeantes d'entreprises n'acceptent plus de se confiner à des marchés locaux. Elles désirent dépasser les frontières locales et, comme leurs collègues en affaires, se lancer effectivement sur le marché mondial. Depuis plusieurs années, les gouvernements fédéral et provincial ont dégagé beaucoup de crédits destinés à aider les petites entreprises à réaliser leurs projets d'exportation. Les femmes en affaires demandent de plus en plus le droit de pouvoir se munir de ces fonds afin de développer et de réaliser leurs projets d'expansion via l'exportation. Elles exigent aussi de pouvoir bénéficier des services offerts par des organismes intermédiaires dans le secteur public (ex : services des ministères à l'exportation, les ambassades) ou privé (ex : les bailleurs de fonds, les services de conseil à l'exportation, etc.) qui se donnent pour mission d'aider les petites entreprises dans leurs différentes démarches sur les marchés internationaux.

Le présent projet de recherche se propose d'examiner comment les différents facteurs associés aux services de soutien à l'exportation ont pu jouer pour assurer le succès et la performance des femmes chefs d'entreprises en ce qui concerne leurs démarches d'internationalisation de leurs produits ou services destinés à l'exportation.

1. La Problématique

Trois questions surviennent souvent lorsqu'on parle des femmes entrepreneures ou des femmes propriétaires dirigeantes d'entreprises :

a) En terme de profil, sont-elles différentes des hommes dans les mêmes domaines et dans les mêmes secteurs d'activités ?

b) Ont-elles à composer avec les mêmes difficultés ou problèmes ?

c) Ont-elles accès aux mêmes ressources qui leur permettraient de faire compétition sur un pied d'égalité ?

A. En ce qui concerne la première question, la présente recherche s'est donnée pour objectif de chercher à mieux connaître le profil des femmes québécoises, propriétaires dirigeantes d'entreprises et exportatrices sans chercher à les comparer à leurs confrères masculins. Les fonds limités de recherche ne permettant pas d'utiliser un échantillon comparatif de femmes et d'hommes, l'étude s'est restreinte à interroger (par questionnaire) un échantillon de femmes exportatrices sur leurs différentes expériences d'exportation et leur perception quant à la performance obtenue dans leurs domaines respectifs. Par conséquent, ce projet ne se présente pas comme une étude comparative mais plutôt comme une étude descriptive.

B. Les réponses que la présente recherche essaie de donner à la deuxième question décrivent la perception des femmes québécoises exportatrices en ce qui concerne les problèmes auxquels elles ont dû faire face afin de réussir leurs démarches visant l'exportation de produits ou de services. L'étude essaie de déterminer la clef du succès de ces femmes exportatrices.

C. Enfin, la recherche présente une analyse de leurs réactions aux aides, aux systèmes de soutien associés à l'exportation ainsi qu'aux outils disponibles, connus et utilisés par les femmes québécoises exportatrices pour réussir leurs différentes démarches d'exportation. L'étude porte également sur la perception qu'ont ces femmes de l'utilité et de l'efficacité de leur utilisation.

2. Revue de la littérature pertinente à la présente recherche

2.1. *Différence entre les femmes et les hommes propriétaires dirigeants d'entreprises*

En 1996, les statistiques de l'OCDE plaçaient le Canada à la tête des pays membres en ce qui concerne le nombre de femmes travailleures autonomes et propriétaires dirigeantes d'entreprises. (OCDE, 1997)

Malgré cela, la séparation professionnelle semble encore se manifester de façon importante envers les femmes touchant tous les aspects de l'entrepreneuriat par le fait qu'elle confine les femmes propriétaires dirigeantes d'entreprises dans des secteurs d'activités traditionnellement réservés aux femmes, des secteurs dit « féminins » ou « communautaires ». Quoique demeurant importante, cette séparation se réduit lentement depuis 1970 dans la plupart des pays de l'OCDE, à l'exception de la République fédérale d'Allemagne et de la Belgique. (Ericsson, 1985, pp. 140-141). Au Québec, l'enquête de Lavoie (1995) démontre que 24,8 % des femmes propriétaires d'entreprises se trouvent dans les secteurs traditionnels comme les services à la communauté, tels les services de garde, l'aide aux personnes âgées, etc (versus 6,2 % de leurs collègues masculins) et qu'un autre 24,6 % des femmes offrent des services personnels : les salons de coiffure, les soins esthétiques, les services psychologiques, etc. (contre 5,4 % des hommes propriétaires d'entreprises). Nous devons constater que près de 50 % des femmes entrepreneures québécoises évoluent dans des secteurs « mous » où se situe aussi une clientèle à plus de 90 % féminine.

Une autre étude de Lavoie (1984/85) démontrait que les entrepreneures québécoises avaient de la difficulté à pénétrer les réseaux d'information dominés par leurs confrères masculins. Brown (1988) découvrait que les femmes propriétaires dirigeantes d'entreprises au Manitoba étaient persuadées que le manque d'informations essentielles d'affaires était leur problème, le deuxième en importance après les difficultés financières. Une étude en Colombie-Britannique (1986) confirmait les mêmes perceptions.

Cette disparité entre les hommes et les femmes fait en sorte que près de la moitié des femmes propriétaires d'entreprises sont différentes au niveau : de leurs expériences des secteurs industriels, de la clientèle, des fournisseurs, de l'accès aux systèmes de soutien (qui sont beaucoup plus nombreux pour les secteurs non traditionnels), au niveau des regroupements d'entreprises, des interactions avec les gouvernements, des associations industrielles et commerciales, etc. La plupart des femmes propriétaires d'entreprises ont alors beaucoup moins l'occasion de rencontrer leurs collègues masculins dans leurs milieux d'affaires, de parler le même langage d'affaires et d'être exposées à leurs façons de gérer leurs entreprises, de rencontrer le même type de banquiers intéressés aux secteurs non traditionnels, de négocier avec les gouvernements, etc. Leurs préoccupations d'affaires sont nécessairement différentes de celles des hommes.

Il faut conclure que la simple logique nous indique que les femmes entrepreneures n'ont pas les mêmes expériences d'entrepreneuriat ni de la gestion des petites entreprises que les hommes, que la moitié d'entre elles n'œuvrent pas dans les mêmes secteurs et ne composent

pas avec les mêmes agents de soutien aux entreprises, qu'elles sont différentes de leurs collègues masculins par la force des choses. Elles méritent alors que nous examinions comment elles se comportent dans des activités typiquement exploitées par les hommes, tel que l'exportation des produits et services sur des marchés hors Canada.

2.2. *Les femmes exportatrices ont-elles à composer avec les mêmes difficultés ou problèmes ?*

L'OCDE établissait en 1997 que les femmes propriétaires dirigeantes d'entreprises semblaient moins concernées par l'exportation internationale parce qu'elles étaient en majorité à la tête de petites entreprises. (B. Duchéneault, 1997). Ces femmes opèrent dans le même contexte et composent avec les mêmes facteurs associés à toutes les autres petites entreprises dans ces mêmes secteurs. Mais l'auteur indique aussi que lorsque le secteur et la taille de l'entreprise sont similaires, c'est la personnalité de la dirigeante de l'entreprise qui semblent faire la différence.(*Ibid,* p. 80).

Les quelques études suivantes précisent quelques-unes des différences constatées chez les femmes exportatrices. La première réalisée par la National Foundation for Women Business Owners des États-Unis (NFWBO, 1995) a constaté que la proportion des petites et moyennes entreprises des femmes de différents secteurs industriels qui exportent était essentiellement similaire à celle des hommes dans les mêmes circonstances. La recherche démontrait aussi que la performance en exportation des entreprises dont les Américaines étaient propriétaires s'était améliorée de façon spectaculaire (c'est-à-dire de 10 %) entre 1987 et 1992. Ces entreprises présentaient par contre deux différences significatives : elles se préparaient à l'exportation en embauchant plus d'employés, mais en même temps avaient plus de difficultés à obtenir du financement.

La deuxième étude provient du Nouveau-Brunswick. Les chercheurs Grondin et Grondin (1994) étudièrent des entreprises du secteur industriel, appartenant et dirigées par des femmes exportatrices. La majorité de ces entreprises (66 %) avaient moins de cinq employés. L'étude a démontré que la grande majorité de ces entreprises avaient décidé d'exporter non pas à cause de besoin d'expansion ou d'un effort particulier d'exporter, mais parce que l'occasion se présentait ou à la demande de clients potentiels (des exportatrices « opportunistes » comme mentionné plus tôt). Elles exportaient surtout aux États-Unis. Les moyens utilisés pour percer les nouveaux marchés étaient surtout les brochures, la publicité, le téléphone. Les nouvelles technologies de l'information et des communications semblaient peu utilisées de même que les expositions, les conférences, les salons industriels, etc. Elles ne connaissaient à peu près pas les programmes de soutien gouvernementaux. Ces femmes exportatrices avouaient qu'elles ne connaissaient les environnements économiques, culturels et politiques des pays où se situaient leurs nouveaux marchés que par la voie de la radio, de la télévision et des journaux.

La troisième étude, effectuée également par D. Grondin (1994), qui a porté sur les effets des programmes gouvernementaux de stimulation des exportations des entrepreneures du Nouveau-Brunswick, a révélé que la majorité de ces entrepreneures féminines n'exportent pas leurs produits et services et n'ont pas l'intention de se lancer sur de nouveaux marchés hors Canada. Afin de découvrir comment inciter ces femmes entrepreneures à l'exportation, l'auteure a comparé les activités d'exportation des hommes et des femmes qui exportent. L'étude a révélé que les exportatrices utilisaient davantage des stratégies de pénétration des marchés plutôt que des stratégies d'expansion des marchés. En conséquence, l'auteure a préconisé l'utilisation de programmes de pénétration des marchés pour stimuler l'exportation chez les femmes entrepreneures (exportatrices ou non). Ces programmes de pénétration mettraient plutôt l'accent sur la diffusion d'informations pertinentes concernant la pénétration de marché et la formation nécessaire pour y parvenir. En effet, ces femmes exportatrices auraient besoin de comprendre comment mieux développer leurs produits ou services pour servir une clientèle internationale.

Une étude réalisée par Kolvereid, Shane et Westhead en 1993 concluait que les politiques gouvernementales concernant l'aide aux PME dans le but d'encourager les co-entreprises internationales devraient prendre en considération les croyances culturelles envers les femmes des pays visés. De même les différences associées à l'âge, l'importance technique ou non technique des projets, ainsi que la taille de l'entreprise exportatrice devraient être sérieusement prises en considération afin d'assurer le succès de ces démarches.

Un sondage plus récent, cel ;ui de Deng, Hassan et Jivan, (1995) basé sur de longs entretiens auprès de neuf Canadiennes faisant affaires dans la région Asie-Pacifique, suggère qu'elles ne vivent pas les mêmes expériences que la documentation disponible pourrait faire croire. Il semble que tous les obstacles perçus (différences culturelles, barrière de la langue, déplacements, discrimination fondée sur le sexe) sont relativement faciles à surmonter (p. 60). Il semble aussi que l'Asie-Pacifique se soit beaucoup 'américanisée' et qu'un nouveau langage électronique commun contribue énormément à égaliser les chances de succès. Une revue d'études similaires (Maysami et Goby, 1999) portant particulièrement sur les femmes propriétaires et dirigeantes d'entreprises de Singapour, soulignait surtout que ces femmes d'aujourd'hui sont mieux formées et ont alors une meilleure connaissance des technologies disponibles pour gérer leurs entreprises. Les trois quarts de ces femmes d'affaires affirmaient qu'un bon système de réseaux fonctionnels était un facteur important du succès de leurs entreprises.

2.3. *Les exportatrices ont-elles accès aux mêmes ressources qui leur permettraient de faire compétition sur un pied d'égalité ?*

LES OUTILS INFORMATIQUES NÉCESSAIRES À L'EXPORTATION.

L'éminent théoricien des entreprises, Peter Drucker, affirmait en 1994, qu'il y a peu de chose qui stimule autant la croissance économique que le développement rapide de l'information, que ce soient les télécommunications, les données informatisées, les systèmes informatiques, ou le divertissement médiatique (Drucker, 1994). Afin de livrer à temps un produit de qualité, l'entreprise a besoin d'un fournisseur et d'un système de services après vente. Toutes ces activités sont facilitées aujourd'hui avec l'accès aux ordinateurs et aux multiples réseaux de maillages informatisés au niveau mondial, la radio, les télécopieurs, la poste rapide, et les multiples banques de données informatisées. La mutation technologique de la société fait en sorte que les PME qui désirent demeurer compétitives ou qui désirent exporter doivent impérativement franchir le seuil de l'informatisation, même dans les pays en développement. Effectivement, beaucoup d'entrepreneurs exportateurs de ces pays ont fait le pas bien avant nos dirigeants de PME canadiennes. Mais, comme l'observent les auteurs Blili et Raymond (1989), «...l'implantation d'un système informatique dans une PME est dans la plupart des cas une innovation technologique, une activité qui tient du développement organisationnel et qui doit être analysée, éprouvée, planifiée et contrôlée au risque de perturber l'équilibre fébrile de ce type d'organisation » p. 138. Les auteurs précisent aussi qu'outre les facteurs organisationnels, les facteurs humains conditionnent aussi fortement le déroulement du processus d'informatisation. Les facteurs comme : la participation des utilisateurs à la mise en place des structures, à la conception et à la mise en œuvre du projet, ainsi qu'à la revue des résultats semblent une cléf importante du succès de l'informatisation dans les PME (*Ibid,* p. 143). D'autres chercheurs comme Houle (1979), Lucas (1974), Powers et Dickson (1973) avaient aussi trouvé dans les années soixante-dix, au tout début de l'utilisation de l'informatique dans les PME, que la formation des utilisateurs contribuait à son succès.

La technologie des systèmes d'information est considérée maintenant comme une des ressources les plus productives que peut exploiter une petite entreprise pour créer un nouveau créneau. En tant que soutien stratégique des PME, elle n'a pas reçu beaucoup d'attention jusqu'à présent. Toutefois, ceci n'est pas vraiment étonnant puisque même dans les grandes entreprises, on commence tout juste à se rendre compte de l'importance de ce soutien stratégique. Gupta, (1992) a trouvé que la nouvelle technologie des systèmes

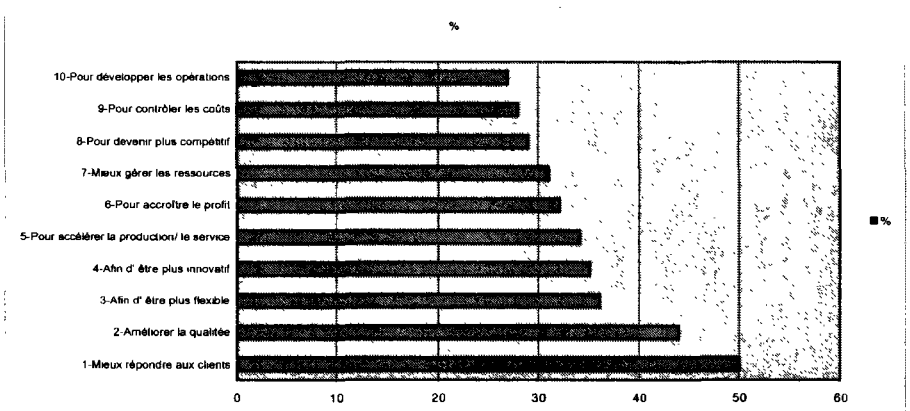
d'information informatisés permettait non seulement une communication plus rapide avec les clients à l'étranger, mais aussi avec les fournisseurs, en donnant entre autres la possibilité de confirmer plus vite les commandes et les prix, ce qui occasionnerait souvent une économie importante au niveau des taux de change. La communication informatisée projette l'image d'un entrepreneur moderne, ce qui l'aide dans ses négociations avec les fournisseurs à l'étranger.

Aux États-Unis, en août 1999, une étude nationale auprès de petites firmes était menée pour explorer l'étendue de l'utilisation d'internet par les petites entreprises (Lavenburg et Dandridge, 2000). Les résultats démontrèrent que 53,5 % de ces entreprises utilisaient l'internet au moins une fois par jour pour des besoins commerciaux tandis qu'un autre 32,8 % le faisait au moins une fois par semaine. L'utilisation de l'internet était plus élevée pour les firmes impliquées dans des services « intellectuels ». Le courriel demeure la forme la plus fréquente d'utilisation par les petites entreprises. On emploie surtout l'internet pour avoir accès à de l'information concernant des besoins d'approvisionnement. Quarante pour cent des firmes avaient un site Web créé entre septembre 1998 et août 1999. Un autre 26 % se proposaient d'en créer un dans les six mois à venir. Ce sont surtout les entreprises exportatrices qui avaient leurs propres sites Web.

Une étude de la Fédération canadienne des entreprises indépendantes indiquait en 1994 que 70,1 % des femmes propriétaires d'entreprises utilisaient un ordinateur (versus 81,3 % pour les hommes), mais que les femmes se familiarisaient de plus en plus avec les technologies de production.

Aux États-Unis, une étude de la National Foundation for Women Business Owners (NFWBO) conjointement avec IBM (1997) rapportait que les femmes entrepreneures utilisaient de plus en plus l'internet comme outil efficace dans leur poursuite de nouvelles stratégies de gestion, entre autres, pour évaluer la compétition, pour recruter des cadres qualifiés et percer les marchés internationaux. Le nombre de celles qui se sont installées une page Web a plus que triplé entre 1996 et 1997 pour atteindre 23 % des femmes propriétaires d'entreprises.

Comment les nouvelles technologies aident les entreprises



Source : NAWBO (1995)

Comment les nouvelles technologies aident les entreprises
Source : NAWBO (1995)

Une étude par la National Association of Women Business Owners (NAWBO, 1995) avec un échantillon de 560 femmes (américaines) propriétaires d'entreprises, donnait les résultats illustrés plus haut dans le graphique. Bien que cette étude soit limitée par un taux de

réponses de moins de 6 pour cent, elle est indicative du progrès dans l'utilisation des nouvelles technologies par les femmes américaines en affaires et de leur intérêt à faire une utilisation de plus en plus importante de ces aides. Cette même organisation spécifiait que les deux tiers des femmes en affaires avec 50 employés et moins étaient plus disposées que les autres entreprises de mêmes dimensions à utiliser les technologies informatiques pour mieux exploiter leurs entreprises. Plus de 90 % de ces femmes utilisaient au moins un ordinateur.

La formation

Un nombre croissant d'études démontrent que les femmes font face aux mêmes problèmes que les hommes entrepreneurs, mais qu'elles ont aussi en surplus à affronter des problématiques reliées à leurs secteurs d'activités typiquement traditionnels, à leur manque d'expérience dans certains domaines, aux résistances culturelles à leur métier de dirigeantes d'entreprises, etc. Ces différences paraissent d'une importance significative en ce qui a trait à l'exportation, ce qui nécessite des politiques et des programmes plus pertinents à leurs besoins. Quand on discute d'exportation, l'expérience des femmes est différente du fait qu'elles ont moins de modèles et qu'elles ont reçu moins de formation en gestion des entreprises que les hommes. (Fischer, *et al.* 1993). Aussi, elles doivent composer avec leurs responsabilités familiales, ce qui limite les voyages à l'étranger. Souvent les femmes perçoivent leurs entreprises comme une alternative à un emploi rémunéré et font peu de planification pour créer la croissance et l'expansion au-delà des marchés locaux (Lee et Rogoff, 1997). Les mêmes auteurs ont découvert que les femmes sont moins disposées à attribuer leurs succès à des caractéristiques et à des habiletés personnelles. À long terme, elles seront moins portées à mettre ces qualités personnelles à contribution dans des projets d'expansion et d'exportation. Les femmes perçoivent avoir moins de connaissances reliées à la gestion financière et à la gestion de l'exportation que les hommes (*Ibid,* p. 24 et p. 25).

Contrairement aux hommes, peu de femmes entrepreneures ont eu la chance d'apprendre à négocier et à composer avec les agents associés au commerce en « jouant du coude » dans des jeux d'équipe ou de compétition. Elles ont négocié surtout à l'intérieur de leur milieu familial. Les recherches antérieures indiquent que l'analyse pertinente et la connaissance des conditions dans lesquelles doit s'exercer la négociation typique à l'exportation permet d'adopter des stratégies efficaces en négociation. Plusieurs auteurs ont étudié l'importance de la sensibilité interculturelle dans le processus de négociation, (Adler, 1994 ; Bollinger et Hofstede, 1992, Moran et Harris, 1994). La capacité d'anticiper, d'adapter le style de négociation à différentes circonstances et différents environnements, de composer avec différents partenaires économiques et culturels, etc. sont des éléments déterminants dans l'exercice de l'exportation. (Guilhon, Guilhon et Peguin, 1994 ; Bricourt, J.L. 1994 ; Gibiat, 1994).

Les programmes d'aide à l'exportation

Puisque la multiplication des activités orientées vers l'exportation est une des priorités de beaucoup de gouvernements, des fonds importants et des programmes spéciaux sont destinés en nombre croissant chaque année aux PME afin de les encourager à exporter. Les approches à la stimulation de l'exportation semblent facilement comparables entre les pays. Mais sont-elles également efficaces ? Les auteurs Weaver, Berkowitz et Davies (1998) ont étudié les programmes et initiatives norvégiennes afin de mesurer leurs résultats. Ils ont mesuré les influences internes et externes sur l'exportation. Les influences internes examinées sont le degré d'engagement de l'entreprise, la motivation de l'entreprise à l'exportation, la perception et les capacités pertinentes de la gestion à l'exportation (incluant la connaissance des langues), la taille de la firme et la plus value de ses produits. Les influences externes sur lesquelles les entreprises exportatrices n'avaient aucun contrôle étaient l'environnement des marchés étrangers et l'assistance gouvernementale.

Cette étude de Weaver, Berkowitz et Davies (1998) démontre que les facteurs internes les plus positifs pour encourager l'exportation sont l'importance du volume d'affaires à l'étranger, la fréquence des voyages vers le marché visé, l'efficacité de l'évaluation des compétiteurs, l'importance des profits provenant de l'exportation, l'ouverture de l'entreprise

à changer et à adapter la présentation et l'emballage de ses produits. En ce qui concerne les influences externes, les résultats démontrent que les gouvernements ont des problèmes considérables associés à l'efficacité de l'allocation des fonds et à la concrétisation des efforts à l'exportation. De plus, la perception de l'aide gouvernementale norvégienne à l'exportation, ainsi que l'appartenance à la Communauté Européenne, est négative.

Au Canada comme aux États-Unis, les gouvernements font l'hypothèse que les accords commerciaux entre les pays, par exemple le GATT et l'ALENA, sont importants pour les PME exportatrices. Mais certaines recherches ont démontré que ces ententes ne provoquent des occasions d'affaires que pour les entreprises qui savent mobiliser leurs ressources internes afin d'améliorer et de multiplier leurs activités d'exportation. A.J. Campbell (1996) a étudié l'importance de certains facteurs internes sur l'exportation de PME ontariennes opérant dans un environnement de libre échange. L'étude démontre l'importance pour les entreprises de s'adapter aux nouveaux défis posés par le libre échange. Elles doivent percevoir l'importance du libre échange pour elles, ainsi que la présence de barrières internes, comme par exemple le fonctionnement de leurs réseaux de distribution, les difficultés à faire les études de marchés, le potentiel et les capacités de gestion, les contraintes financières, le niveau de risque, les demandes et exigences des marchés locaux, la motivation des preneurs de décision et la peur de perdre le contrôle sur le produit. Les entreprises qui sauront adopter une stratégie proactive en relation avec le libre-échange pourront prospérer, alors que celles qui adopteront une stratégie réactive risquent de se retrouver dans une situation où elles pourront de moins en moins faire compétition à long terme.

Les gouvernements ont développé plusieurs mesures non financières (ex : le site Web d'informations à jour du monde canadien des affaires : Strategis. On y retrouve entre autre différentes informations : répertoire d'entreprises, commerce et investissement, informations d'affaires par secteur, analyses économiques et statistiques, recherche, technologie et innovation, soutien à l'entreprise et financement, licences, lois et règlements etc.) pendant la dernière décennie afin de fournir plus d'information sur les marchés et leurs environnements. Pouvoir analyser et suivre l'évolution des marchés est un facteur critique pour assurer le succès des nouvelles exportations (Timmons, 1985 ; Hills, 1987). Les recherches suggèrent que l'information nécessaire concernant : la taille et le taux de croissance des marchés, les habitudes et le pouvoir d'achat des consommateurs, l'étendue et les changements démographiques, économiques et culturels, les tendances lourdes de l'industrie ou du secteur, etc. est essentielle au succès des démarches d'exportation. En effet, un déficit de connaissances dans ces domaines peut mettre en péril toute la démarche d'exportation (Timmons, 1985 ; Stevenson, Roberts, et Grousbeck, 1989 ; Hisrich et Peters, 1989 ; Stephenson, 1984 ; Vozikis et Mescon, 1987).

En guise de synthèse de la revue de la littérature, voici un essai de modélisation illustrant certains facteurs qui semblent déterminants du succès de l'exportatrice, comme le profil de l'exportatrice tout comme l'accès à certains outils et systèmes de soutien. Ces variables semblent reliées à l'efficacité des démarches d'exportation. Le modèle démontre aussi que l'impact de ces variables peut être atténué par des éléments modérateurs communs à certaines entreprises et qui peuvent faciliter ou nuire à l'exportation (l'espace gris).

Ce modèle tente d'illustrer comment le succès continu en exportation dépend de plusieurs variables ayant un effet direct ou indirect sur les activités d'exportation.

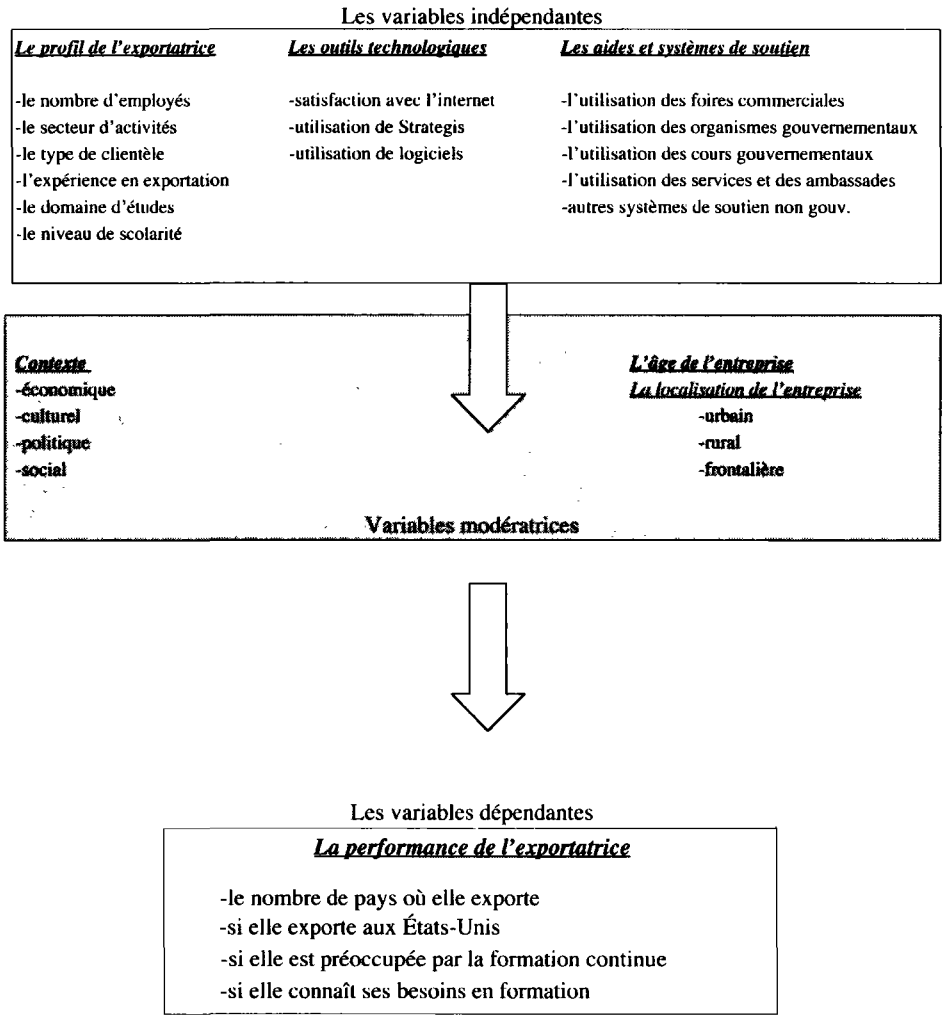
2.4. *Hypothèses de recherche*

Compte tenu de la revue de la littérature, les hypothèses suivantes semblent permises :

a) Les exportatrices québécoises diffèrent entre elles selon leurs profils d'entreprises et leurs profils personnels.

b) Les exportatrices québécoises connaissent et utilisent les technologies de l'information disponibles pour faciliter l'exportation.

c) Les exportatrices québécoises connaissent les aides et les systèmes de soutien gouvernementaux et autres et les utilisent régulièrement.



Modèle résumant la revue de la littérature

3. Méthodologie

3.1. *L'instrument de recherche :*

Afin d'étudier ces différentes hypothèses, un questionnaire fut développé dans le but de mesurer la perception qu'ont les exportatrices québécoises par rapport à leurs démarches et activités d'exportation. Ce questionnaire comprenait 36 questions, divisées en trois catégories principales :

a) Le profil de l'exportatrice ;
b) Les outils technologiques utiles à l'exportation ;
c) Les aides et soutien non financiers à l'exportation ;

Ce questionnaire fut vérifié et modifié par trois personnes familières avec le thème et les différentes problématiques associées à l'exportation pour les femmes entrepreneures et dirigeantes d'entreprises.

3.2. *L'échantillon*

Puisqu'aucune liste de femmes exportatrices était disponible, deux mois furent consacrés à la recherche de femmes exportatrices québécoises. Les premières démarches téléphoniques pour rejoindre ces femmes et demander leur collaboration au projet furent pénibles et infructueuses, soit à cause de la difficulté à leur parler directement, leurs appels étant filtrés par différents intervenants ou, soit parce qu'elles étaient absentes, ou encore qu'elles n'avaient pas assez de temps à consacrer pour remplir le questionnaire au téléphone. Ces personnes ont aussi précisé qu'elles ne pouvaient pas consacrer le temps nécessaire pour rencontrer les agents de recherche afin de répondre au questionnaire. Il fut alors décidé d'utiliser la seule option qui restait viable pour l'étude, soit le courrier. Quatre cent cinquante (450) questionnaires furent expédiés. Même après plusieurs rappels téléphoniques par la suite, seulement 36 questionnaires utilisables ont été reçus. La recherche préliminaire repose donc sur moins de 10 % de l'échantillon initial, compte tenu que des rappels par écrit auprès des participantes auraient nécessité plusieurs autres semaines avant de pouvoir traiter l'information reçue. Une deuxième recherche dans le prolongement de celle-ci pourra éventuellement combler cette lacune et apporter un éclairage plus approfondi concernant les hypothèses de recherche.

Par contre ce taux de réponse se compare positivement aux différents taux de réponse de la National Association of Women Business Owners qui obtenait un taux de réponse de 5,6 % lors de leur étude de 1994. Le taux de réponse de l'étude de la National Foundation for Women Business Owners (NFWBO) en 1997 n'était que de 3,2 %.

Tout comme les études déjà mentionnées, les résultats de la présente étude ne sont alors qu'indicatifs et aucune extrapolation valide ne pourra en être tirée. Les données permettront néanmoins d'offrir des pistes peut-être prometteuses pour les prochaines recherches.

Cependant au niveau de la représentation régionale, l'échantillon semble toutefois représentatif des Québécoises exportatrices, s'étendant de Hull à Rivière-du-Loup, de Chicoutimi à Sherbrooke, sans oublier la région de Montréal où proportionnellement les femmes entrepreneures sont plus nombreuses.

Puisque l'unique outil de recherche n'a été rédigé que dans une langue (français), les exportatrices anglophones ont aussi répondu en français.

- **Les variables examinées dans l'étude :**

1. Les variables indépendantes :
   a) Le profil de l'exportatrice et de son entreprise :
      - nombre d'employés ;
      - secteur d'activités ;
      - type de clientèle ;
      - expérience à l'exportation ;
      - domaine d'étude ;
      - niveau de scolarité ;
   b) Satisfaction avec l'utilisation des outils technologiques de l'information :
      - l'internet et les banques de données informatisées ;
      - l'utilisation du site Strategis ;
      - utilisation de logiciels spécifiques :
   c) La connaissance et l'utilisation des aides non financières gouvernementales et non gouvernementales :
      - foires commerciales ;
      - services offerts par les organismes gouvernementaux
      - cours offerts par les gouvernements
      - services des ambassades, consulats et autres ;
      - autres aides et systèmes de soutien non gouvernementaux
      - réseaux personnels de contacts ;
      - conseillers externes ;
      - relations externes ;
      - voyages d'affaires
2. Les variables dépendantes
   La performance de l'exportatrice
   - nombre de pays où elle exporte

Caractéristiques de l'échantillon :

1. Secteur	15 secteurs traditionnels	**21 secteurs non traditionnels**
2. Taille des entreprises	16 avec dix employés et moins	20 avec onze employés et plus
3. Types de produits ou services	8 exportaient des services	28 exportaient des produits
4. Types de clientèle	14 exportaient à des grossistes et des manufacturiers	22 exportaient à des distributeurs
5. Expérience en exportation	19 avec cinq ans et moins	14 avec plus de 5 ans
6. Nombre de pays impliqués	14 exportaient dans un pays seulement	22 exportaient dans plus d'un pays
7. Exportation aux Etats-Unis	26 exportaient aux États-Unis	10 exportaient dans d'autres pays.
8. Niveau de scolarité	14 ont terminé le secondaire et le cégep	22 ont terminé des cours universitaires
9. Domaine d'étude	16 ont fait des études en sciences administratives	18 ont fait des études en sciences humaines, arts et lettres

- si elle exporte aux États-Unis
- si elle est préoccupée par la formation continue
- si elle connaît ses besoins en formation

3. Les variables modératrices

Ces variables n'ont pas été étudiées dans la présente étude pour des raisons associées au manque de temps et au manque de fonds.

4. Résultats de la recherche et analyse statistique des données

Les données recueillies par l'utilisation d'un questionnaire rempli et retourné par la poste ayant donné un échantillon limité de trente-six femmes exportatrices (N = 36), la manipulation statistique a donc été considérablement restreinte. Des statistiques descriptives non paramétriques ont donc été utilisées. L'outil statistique appelé le Chi carré qui utilise des fréquences a semblé approprié pour ce type de recherche et taux de réponses. Cet outil permet d'étudier si la relation entre deux ou plusieurs groupes de personnes démontre une différence significative ou pas par rapport à certaines variables. C'est une mesure d'associations entre catégories. Par exemple, y-a-t'il une association plus importante entre les exportatrices de secteurs non traditionnels et le nombre de pays où on exporte qu'entre les exportatrices de secteurs traditionnels ? Même si certaines relations pouvaient se démontrer significatives, la causalité de la relation ne pourra certainement pas être établie ou interprétée avec grande certitude étant donné le nombre restreint de l'échantillon. Cette manipulation

statistique ne pourra qu'indiquer de nouvelles pistes pour de futures recherches dans les mêmes domaines.[1]

Puisque la littérature et l'expérience sur le terrain ont souvent démontré une différence significative entre le vécu et les affaires des femmes dans les secteurs traditionnels et les femmes œuvrant dans les secteurs non traditionnels, ce type de division fut favorisé. Quinze (15) des femmes de l'échantillon étaient dans des secteurs de type traditionnel (services, consultations, arts, mode etc.) et vingt-et-un étaient dans des secteurs de type non traditionnel (fabrication de produits industriels). Cette division a permis d'obtenir les résultats présentés ci-après selon les variables examinées. (Voir annexe 2 pour l'analyse statistique plus détaillée)

Variables indépendantes			
Le profil de l'exportatrice	**a) Le nombre d'employés *****	**10 et moins**	**11 et plus**
	Traditionnel	10 (66,7 %)	5 (33,3 %)
	Non traditionnel	6 (28,6 %)	15 (71,4 %)
	b) Le type de produits et services ***	**Services**	**Produits**
	Traditionnel	7 (46,7 %)	8 (53,3 %)
	Non traditionnel	1 (4,8 %)	20 (95,2 %)
	c) Le type de clientèle	**Grossistes et manufacturiers**	**Distributeurs**
	Traditionnel	5 (33,3 %)	10 (66,7 %)
	Non traditionnel	9 (42,9 %)	12 (57,1 %)
	d) L'expérience en exportation	**5 ans et moins**	**6 ans et plus**
	Traditionnel	8 (57,1 %)	6 (42,9 %)
	Non traditionnel	11 (57,9 %)	8 (42,1 %)
	e) Domaine d'étude ***	**Sciences administratives**	**Arts, lettres et autres**
	Traditionnel	4 (26,7 %)	11 (73,3 %)
	Non traditionnel	13 (65,0 %)	7 (35,0 %)
	f) Niveau de scolarité	**Secondaire et Cégep**	**Universitaire**
	Traditionnel	5 (33,3 %)	10 (66,7 %)
	Non traditionnel	9 (42,9 %)	12 (57,1 %)
L'utilisation des outils technologiques	**g) Satisfaction avec l'utilisation de l'internet**	**Oui**	**Non**

1. Le Chi carré ne peut être utilisé que quand chacune des observations utilisées est indépendante de chacune des autres observations, ce qui était le cas dans la présente recherche. Un premier examen des résultats a persuadé les chercheures qu'il serait plus approprié de diviser l'échantillon en deux afin de permettre l'utilisation de la statistique du Pearson Chi Carré.

Variables indépendantes			
	Traditionnel	9 (64,3 %)	5 (35,7 %)
	Non traditionnel	8 (40,0 %)	12 (60,0 %)
	h) Utilisation du site Strategis	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	5 (35,7 %)	9 (64,3 %)
	Non traditionnel	9 (45,0 %)	11 (55,0 %)
	i) Utilisation de logiciels de gestion	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	9 (60,0 %)	6 (40,0 %)
	Non traditionnel	15 (71,4 %)	11 (28,6 %)
Connaissances et utilisation des aides et systèmes de soutien gouvernementaux	j) Utilisation des foires commerciales	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	8 (53,3 %)	7 (46,7 %)
	Non traditionnel	14 (70,0 %)	6 (30,0 %)
	k) Utilisation des organismes gouvernementaux	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	6 (40,0 %)	9 (60,0 %)
	Non traditionnel	13 (65,0 %)	7 (35,0 %)
	l) Utilisation des cours des gouvernements	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	3 (20,0 %)	12 (80,0 %)
	Non traditionnel	7 (35,0 %)	13 (65,0 %)
	m) Utilisation des services des ambassades, consulats, etc.	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	6 (40,0 %)	9 (60,0 %)
	Non traditionnel	10 (50,0 %)	10 (50,0 %)
	n) Appartenance aux associations d'exportateurs	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	4 (30,8 %)	9 (69,2 %)
	Non traditionnel	6 (30,0 %)	14 (70,0 %)
	o) Existence d'un réseau de contacts	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	11 (73,3 %)	4 (26,7 %)

Variables indépendantes			
	Non traditionnel	11 (57,9 %)	8 (42,1 %)
	p) Utilisation de conseillers externes	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	5 (35,7 %)	9 (64,3 %)
	Non traditionnel	9 (45,0 %)	11 (55,0 %)
	q) Utilisation de relations externes	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	11 (73,3 %)	4 (26,7 %)
	Non traditionnel	13 (65,0 %)	7 (35,0 %)
	r) Utilisation des voyages d'affaires	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	7 (46,7 %)	8 (53,3 %)
	Non traditionnel	12 (60,0 %)	8 (40,0 %)
	s) Recherche de lectures appropriées à l'exportation	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	4 (26,7 %)	11 (73,3 %)
	Non traditionnel	9 (45,0 %)	11 (55,0 %)
	t) Recherches de publications sur l'exportation	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	5 (33,3 %)	10 (66,7 %)
	Non traditionnel	5 (25,0 %)	15 (75,0 %)
Variables dépendantes			
La performance de l'exportatrice	**u) Nombre de pays d'exportation**	**Un pays seulement**	**Plus d'un pays**
	Traditionnel	7 (46,7 %)	8 (53,3 %)
	Non traditionnel	7 (33,3 %)	14 (66,7 %)
	v) Exportation aux Etats-Unis ***	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	8 (53,3 %)	7 (46,7 %)
	Non traditionnel	18 (85,7 %)	3 (14,3 %)
	w) Utilité de la formation reçue ***	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	2 (18,2 %)	9 (81,8 %)
	Non traditionnel	13 (72,2 %)	5 (27,8 %)
	x) Préoccupation pour la formation continue	**Oui**	**Non**

Variables indépendantes			
	Traditionnel	2 (14,3 %)	12 (85,7 %)
	Non traditionnel	8 (40,0 %)	12 (60,0 %)
	y) Besoin de formation spécifique aux femmes	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	6 (46,2 %)	7 (53,8 %)
	Non traditionnel	10 (47,6 %)	11 (52,4 %)
	z) Souhait d'un réseau d'exportatrices	**Oui**	**Non**
	Traditionnel	10 (66,7 %)	5 (33,3 %)
	Non traditionnel	14 (66,7 %)	7 (33,3 %)
***** Signifie que le résultat est significatif**			

5. Réflexion sur les résultats de l'étude et conclusion

Les résultats obtenus seront discutés à partir des trois hypothèses formulées pour élaborer cette recherche.

LA PREMIÈRE HYPOTHÈSE :

Les exportatrices québécoises diffèrent entre elles selon leurs profils d'entreprises et leurs profils personnels.

Les différentes manipulations statistiques ont démontré très peu de différences significatives entre les profils des deux catégories d'exportatrices qui ont été examinées si ce n'est au niveau :

a) du nombre d'employés de leurs entreprises (les exportatrices des secteurs non traditionnels en ayant un plus grand nombre) ;

b) des produits et services (les exportatrices des secteurs non traditionnels provenant en grande majorité des secteurs manufacturiers et exportant des produits) ;

c) des domaines d'études de leur formation de base (les exportatrices des secteurs non traditionnels ayant surtout complété en majorité les sciences administratives).

Cet échantillon d'exportatrices fait affaires en majorité avec des distributeurs (60 %), ont en moyenne 5 ans et moins d'expérience en exportation (57 %), et ont terminé des études universitaires (57 à 67 %, celles des secteurs traditionnels en plus grand nombre).

En résumé, ces deux catégories d'exportatrices étaient plus similaires entre elles qu'autrement. *La première hypothèse n'est donc confirmée que sur trois des cinq plans.*

LA DEUXIÈME HYPOTHÈSE :

Les exportatrices québécoises connaissent et utilisent les technologies disponibles pour faciliter l'exportation.

Les résultats démontrent que ces exportatrices, qu'elles soient des secteurs traditionnels ou non traditionnels, utilisent l'ordinateur pour gérer leurs exportations, mais ce sont plutôt les traditionnelles qui utilisent l'internet pour découvrir de nouveaux clients et marchés. Le site Strategis du Ministère de l'industrie et du Commerce fédéral semble peu connu et utilisé (35 à 45 %) par les répondantes de notre échantillon. Elles ne connaissent pas les logiciels spécifiques aux exportateurs ni les sites spécialisés dans le domaine.

En résumé, *la deuxième hypothèse n'est pas confirmée en majorité, bien que les exportatrices font une utilisation limitée d'outils technologiques.*

LA TROISIÈME HYPOTHÈSE :

Les exportatrices québécoises connaissent les aides et les systèmes de soutien gouvernementaux et autres et les utilisent régulièrement.

L'analyse statistique des résultats a démontré que la majorité de ces deux groupes de femmes exportatrices apprécient les foires commerciales et les services offerts par les organismes gouvernementaux pour mousser leurs exportations. Ce sont surtout les exportatrices des secteurs non traditionnels qui semblent les plus satisfaites avec leur relations avec les gouvernements (65 à 70 %). Elles n'utilisent pas ou trouvent peu pertinents ou utiles les cours, incluant les cours de négociation, offerts par ces mêmes organismes. De plus, la majorité n'utilisent pas les services des consulats et des ambassades canadiens.

En ce qui concerne les autres systèmes de soutien, 70 % ne sont pas membres d'associations d'exportateurs. Elles se servent surtout des réseaux de contacts qu'elles ont pu développer au cours des années (58 à 73 %) ainsi que les relations externes que leur ont apportées leurs clients et fournisseurs (65 à 73 %). Ces analyses statistiques n'ont pas démontré un degré significatif de différence entre elles. Les non traditionnelles (60 %) misent sur les voyages qu'elles organisent elles-mêmes pour établir des contacts et trouver de nouveaux clients et marchés.

La majorité des deux groupes ne font pas appel à des conseillers externes et ne recherchent pas les publications sur des problématiques d'exportation (67 à 75 %).

En résumé, Il semble alors que les systèmes de soutien gouvernementaux leur sont d'une certaine utilité mais qu'elles se tournent plutôt vers elles-mêmes pour assurer le développement de leurs exportations. *La troisième hypothèse n'est qu'en partie confirmée*

Pourtant la majorité de ces femmes propriétaires dirigeantes d'entreprises exportent aux États-Unis (53 à 86 %) et dans plus d'un pays (53 à 67 %). Elles semblent alors avoir un certain degré de succès (bien que le degré de performance n'ait pas été évalué dans la présente étude). Ce qui est mystifiant, c'est qu'elle ne se préoccupent pas de la formation continue (60 à 86 %). D'ailleurs, 81,8 % des exportatrices des secteurs traditionnels évaluent comme inutile ou non-pertinente la formation reçue. Elles ne recherchent pas non plus une formation spécifique aux femmes (52 à 54 %). Seraient-elles plutôt des exportatrices en transition (selon le modèle de Julien (1995)) ? Par contre une majorité égale (66,7 % pour les deux groupes) désirent faire partie d'un réseau ou d'une association internationale spécifiquement conçue pour les femmes exportatrices.

DISCUSSION ET CONCLUSION :

Il faut tout d'abord faire une mise en garde et se rappeler que ces résultats reposent sur les données produites par un très petit échantillon. On ne peut se permettre de généraliser au delà des frontières québécoises ni même au delà de l'échantillon.

Ceci dit, il semblerait que le modèle de Julien (1995) exposé au début du présent document dans l'introduction, pourrait être utilisé pour caractériser les femmes exportatrices étudiées et qu'elles pourraient être en majorité considérées comme des exportatrices opportunistes ou en transition. Bien qu'elles semblent saisir l'occasion qui se présente, ce qui manque à plusieurs d'entre elles pour devenir de véritables exportatrices professionnelles selon la typologie de Julien (1995), c'est l'information et la formation. Ainsi, en ce qui concerne l'information, plusieurs ne connaissent même pas encore les secrets de l'internet pour trouver de nouveaux marchés ou pour parfaire leurs connaissances de l'exportation. Également, en ce qui concerne la formation, elles ne semblent pas encore suffisamment formées à l'exportation et/ou stimulées par les différents agents économiques et gouvernementaux pour élargir leur terrain d'exploitation et sortir ainsi des sentiers battus. Cette absence d'information et de formation les empêche de développer une véritable stratégie d'exportation à long terme et, par conséquent, de mettre en place les ressources clefs permettant de la réaliser.

Il se peut qu'elles ne connaissent pas suffisamment les aides non financières à l'exportation. Sont-elles sur les listes des envois destinés aux exportateurs ? Les chercheures de la présente étude ont dû consacrer près de trois mois à la recherche de noms d'exportatrices québécoises. La liste ne semblait exister nulle part. Bien qu'elles soient en majorité membres des Chambres de commerces locales, des associations touristiques, d'associations dans leurs domaines manufacturiers, elles ne semblent pas connaître ou bien comprendre la mission des associations exportatrices. C'est peut-être la langue de communication de ces associations qui constitue un obstacle majeur. Les entrepreneures exportatrices des secteurs traditionnels surtout trouvent ces associations peu pertinentes. On pourrait aussi supposer que les problèmes de langue sont aussi associés à l'utilisation de logiciels destinés à l'exportation. Peut-on aussi suggérer que le jargon de ces logiciels est peut-être aussi trop masculin pour leur donner confiance ?

Il ne faut pas oublier que les aides gouvernementales sont en très grande majorité destinées aux secteurs manufacturiers et non traditionnels. Il ne faut donc pas se surprendre que beaucoup de femmes exportatrices ne sont pas incluses dans toute cette activité ou cette dynamique gouvernementale. Il faudrait mettre en place une stratégie afin de mieux intégrer les exportatrices québécoises aux activités spécialement conçues et subventionnées en vue d'assister les exportateurs canadiens. Vraisemblablement les gouvernements, les groupements d'affaires, ainsi que les chaires universitaires de recherche en entrepreneurship et en développement des PME devraient mettre sur pied des programmes spécialement dédiés aux femmes entrepreneures actuelles et futures pour les inciter à développer de meilleures stratégies d'exportation. Elles profiteraient d'être plus souvent invitées à participer aux voyages des missions commerciales. On pourrait aussi songer à reprendre l'argument de D. Grondin (1994) et suggérer de mettre plus d'efforts dans les programmes de pénétration de marchés que dans des programmes d'expansion des marchés.

Mais leur message est clair. En effet, deux répondantes sur trois souhaitent pouvoir s'associer à un réseau international spécifiquement conçu pour les femmes exportatrices. Il est peut-être encore tôt pour savoir quelle forme exactement un tel réseau pourrait prendre. Cependant il serait souhaitable que la présente étude encourage ceux ou celles qui peuvent définir et construire un tel réseau à prendre les dispositions nécessaires.

Bibliographie

ADLER N.J. (1994). « Women Managers in a Global Economy ». *Training and Development*, avril, 1994.

BLILI S. et RAYMOND L. (1989). « Facteurs d'efficacité du processus d'informatisation dans les PME ». *Articles sur l'entrepreneurship et le développement de la petite entreprise*, (ed.) Raymond W.Y. Kao, Institut national de développement de l'entrepreneurship, pp. 138 à 150.

BOLLINGER D. et HOFSTEDE G. (1992). *Les différences culturelles dans le management*, Paris. Les Éditions d'organisation, 1992.

BRICOURT J.L. (1994). « S'implanter à l'étranger : les PME aussi », *Économie et Statistique*. N° 271-272, pp. 65 à 72.

BRITISH COLUMBIA'S WOMEN'S PROGRAMS (1986). *Survey of Women Business Owners in British Columbia : Major Findings and Policy Implications.*

BROWN J.K. (1988). *Creating the New Economy : Women Entrepreneurs in Manitoba.* Winnipeg, MB.

CAMPBELL A.J. (1996). « The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 34, N° 3 pp. 50 à 58.

DENG S., HASSAN L. et JIVAN S. (1995). « Female Entrepreneurs Doing Business in Asia : A Special Investigation ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, April-June, Vol. 12, N° 2, pp. 60-80.

DRUCKER P. (1994). « Trade Lessons from the World Economy ». *Foreign Affairs*, Janvier/février, p, 100.

DUCHÉNEAUT B. (1997). *Women Entrepreneurs in SMEs*, Rapport préparé pour la conférence de l'OCDE. « Women Entrepreneurs in Small and Medium Enterprises : A Major Force for Innovation and Job Creation », Paris, Avril 1997.

ERICSSON Y. (1985). « Sweden », dans Farley, J. (ed.) *Women Workers in Fifteen Countries*. ILR Press, Ithaca, N.Y. 1985.

Fédération canadienne des entreprises indépendantes, (1994) mentionné dans Gauthier, Denis, (1998) « Shattering the Glass Box ? Women Entrepreneurs and the Knowledge-based Economy » Draft. *The Micro-Economic Monitor*, Micro-Economic Analysis Directorate of Industry Canada, Ottawa, Doc. ISSN 1206-260X.

FISCHER R.D., REUBER A.R. et DYKE L.S. (1993). « a Theoretical Overview and Extension on Sex, Gender, and Entrepreneurship ». *Journal of Business Venturing*, Vo. 8, pp. 151 à 168.

GAUTHIER Denis (1998). « Shattering the Glass Box ? Women Entrepreneurs and the Knowledge-based Economy » Draft. *The Micro-Economic Monitor*, Micro-Economic Analysis Directorate of Industry Canada, Ottawa, Doc. ISSN 1206-260X

GIBIAT M. (1994). « Les modèles intégrés de la décision d'exporter en PME/PMI : synthèse des recherches depuis 20 ans ». *Revue internationale PME*, L'Exportation et les PME, Vol. 7, N° 2.

GRONDIN D. et GRONDIN C. (1994). « The Report Orientation of Canadian Female Entrepreneurs in New Brunswick » – *Women in Management Review*, vol. 9, no. 5, pp. 20-31.

GRONDIN D. (1994). « The Impact of Export Stimulation Programs on Female Entrepreneurs in New Brunswick ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 11, N° 2. PP.88-100.

GUILHON A., GUILHON B. et PEGUIN D. (1994). « Innovation et exportation ; quelle compatibilité pour les PME ? » *Revue internationale PME*. L'Exportation et les PME, Vol 7, N° 2.

GUPTA R. (1992). « Information Systems Technology as a Strategic Resource in Strategic Planning For a Small Business ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 9, N° 2, pp. 48 à 56.

HILLS G.E. (1987). « Marketing and Entrepreneurship Research Issues : Scholarly Justification ? ». *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, ed. G.E. Hills, Chicago, Ill. : The University of Illinois at Chicago Press, pp. 3 à 15.

HISRICH R.D. et PETERS M.P (1989). *Entrepreneurship :Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Homewood, Ill. : Richard D. Irwin.

HOULE Y. (1979). « Les facteurs de succès d'un système d'information et leur relation avec la satisfaction informationnelle », thèse de doctorat non publiée. Université Laval.

JULIEN P.A. (1995). « Globalisation de l'économie et PME ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 12, N° 3, pp. 58 à 72

KOLVEREID L.S. Shane et WESTHEAD Paul (1993). « Is It Equally Difficult For Female Entrepreneurs To Start Businesses In All Countries ? ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, N° 4, pp. 42 à 51.

LAVOIE D. (1984\85). « a New Era for Female Entrepreneurship in the 80s ». *Journal of Small Business Canada*, Winter.

LAVOIE D. (1988). *Les entrepreneures : Pour une économie canadienne renouvelée*. Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme, Dr 1988-2F, Février.

LAVOIE D. (1995). *Les femmes travailleures autonomes au Québec : État de la situation*. Document inédit, École des Hautes Études Commerciales, 37 pages.

MYUNG-SOO Lee et ROGOFF E.G. (1997). « Do Women Entrepreneurs Require Special Training ? An Empirical Comparison of Men and Women Entrepreneurs in the United States ». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 14, N° 1, pp. 4 à 29.

LEVENBURG N.M. et DANDRIDGE T.C. (2000). « Small Business Use of the Internet They're Not Yet Betting The Farm ». Actes du colloque. *The Entrepreneurial Millennium*, USASBE/SBIDA 2000 Annual National Conference, San Antonio, Texas Fév. 16-19.

LUCAS H.C. (1974). « Systems Quality User Reactions, and the Use of Information Systems ». *Management Informatics*, Vol. 3, N° 4, pp. 165-172.

MAYSAMI R.C. et GOBY V.P. (1999). Female Business Owners in Singapore and Elsewhere : A Review of Studies ». *Journal of Small Business Management*, April 1999, Vol. 37, N° 2. pp. 96-105.

MORAN R.T. et HARRIS P.R. (1994). *Au-delà des cultures*, Paris. Inter Éditions.

NATIONAL FOUNDATION FOR WOMEN BUSINESS OWNERS (NFWBO) (1995). « The characteristics and Contributions of Home-based Women-owned Businesses in the US ». Sept. Document informatisé de leur site Web.

NATIONAL FOUNDATION FOR WOMEN BUSINESS OWNERS (NFWBO) et IBM (1997), mentionné dans Gauthier, Denis, (1998) « Shattering the Glass Box ? Women Entrepreneurs and the Knowledge-based Economy » Draft. *The Micro-Economic Monitor.* Micro-Economic Analysis Directorate of Industry Canada, Ottawa, Doc. ISSN 1206-260X

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE) (1990). *Entreprendre au féminin.* Initiatives locales de création d'emplois, page couverture. Paris. Presses de l'Organisation de coopération et de développement Économiques, 100 pages.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (OCDE) (1997). *Labour Force Statistics,* cité par Denis Gauthier dans « Shattering the Glass Box ? Women Entrepreneurs and the Knowledge-based Economy ». Industrie Canada, 1998.Doc. ISSN 1206-260X

POWERS R. et DICKSON G. (1973). « MIS Project Management : Myths, Opinions and Realities ». *California Management Review*, Vol. 15, n° 3, pp. 147-156.

ROSSMAN M. (1990). *The International Business Woman of the 1990's : A Guide to Success in the Global Marketplace.* New York, Paeger.

STEPHENSON H.B. (1984). « The Most Critical Problem for the Fledgling Small Business : Getting Sales ». *American Journal of Small Business,* Vol. 11, N° 1, pp. 26 à 33.

STEVENSON H.M. Roberts et GROUSBECK H.I. (1989). *New Business Ventures and the Entrepreneur.* Homewood, Ill. ; Richard D. Irwin and Co.

TIMMONS J.A. (1985). *New Venture Creation*, 2e édition, Homewood, Ill. : Richard D. Irwin and Co.

VOZIKIS G.S., et MESCON T.S. (1987). « Marketing and Management Problems Over Stages of Organizational and Exporting Development ». *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface,* ed. G.E. Hills, Chicago, Ill. : The University of Illinois at Chicago Press, pp. 215 à 231.

WEAVER K.M., BERKOWITZ D. et DAVIES L. (1998). « Increasing the Efficiency of National Export Promotion Programs : The Case of Norwegian Exporters ». *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, N° 4, pp. 1 à 11.

WHITE J. (1984). « The Rise of Female Capitalism-Women as Entrepreneurs ». *Business Quarterly*, vol. 49, N° 1.Printemps, pp. 133-135.

Annexe 1

Questionnaire

Analyse des facteurs reliés à la performance de femmes lors de négociations de mise en marché de produits et services destinés à l'exportation

Instructions

Ce questionnaire ne vise pas à évaluer si la gestion de l'entreprise est appropriée ou non. Il se veut un outil d'apprentissage concernant certains éléments du fonctionnement de l'entrepreneure elle-même, afin d'en comprendre la logique. S'il vous plaît, remplir le questionnaire le plus précisément possible, si certaines questions portent sur des sujets que vous considérez confidentiels nous respectons votre droit de ne pas répondre. **J'aimerais vous rappeler que ce questionnaire demeurera confidentiel, aucune donnée nominative ne sera divulguée.**

Profil

1. Combien y a-t-il d'employés dans votre entreprise ?
2. Quels types de produits ou services exportez-vous ?
3. Vers quels types de clientèle exportez-vous ?
4. Où exportez-vous et depuis combien de temps ?
5. Comment vous est venu l'idée d'exporter ?

Formation

1. Quelle est votre formation ? (Indiquez votre niveau de scolarisation ainsi que le domaine d'étude)
2. Avez-vous reçu une formation particulière portant sur les habiletés de négociation (ex : négocier des contrats, négocier avec des clients et des fournisseurs, négocier dans un contexte interculturel, négocier en tant que femme exportatrice) ?
3. Avez-vous suivi une formation spécialisée avant de commencer à exporter à l'étranger ?
Si non, l'avez-vous fait après avoir commencé à exporter ?
Si oui, quel type de formation ?
4. Votre formation vous a-t-elle préparée à gérer la croissance de votre entreprise et à exporter vos produits et services ?
5. Quel aspect de votre formation aimeriez-vous améliorer ?
6. Aimeriez-vous suivre une formation spécifique aux femmes entrepreneures qui exportent ?
7. Continuez-vous à prendre des cours ou séminaires de formation spécifiques aux exportateurs ?
8. Existe-t-il des cours spécifiques aux femmes exportatrices ?
Si oui, lesquels ?

Transfert de technologies

1. Faites-vous l'utilisation de logiciels particuliers destinés à la gestion de votre entreprise ?
Si oui, lesquels ?
2. Faites-vous l'utilisation de logiciels spécifiques pour les femmes entrepreneures ?
Si oui, lesquels ?
3. Faites-vous l'utilisation de logiciels spécifiquement destinés à l'exportation ?
Si oui, lesquels ?
4. Faites-vous l'utilisation de logiciels spécifiquement destinés aux femmes exportatrices ?
Si oui lesquels ?
5. Souhaiteriez-vous avoir accès à un logiciel spécifique aux problématiques rencontrées par les femmes exportatrices ?

Aide non financière à la commercialisation

En dehors de l'aide financière, quel type d'aide êtes-vous allés chercher pour l'exportation de vos produits ou services ? (Encerclez les lettres qui correspondent à votre réponse)
a) Foires commerciales
b) Organismes gouvernementaux (MICST, BDC, SEE)

c) Relations externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, connaissances)
d) Relations internes à l'entreprise (employés, autres)
e) Contacts personnels
f) Chambre de commerce, centre d'aide aux entreprises
g) Cours sur l'exportation offerts par le gouvernement
h) Ambassades, consulats
i) Voyages
j) Lectures
k) Banques de données, spécifiez :
l) Publications, spécifiez :

Service de consultation

1. Faites-vous appel à des conseillers externes à l'entreprise ?
2. Décrivez votre système de soutien et d'aide à l'exportation (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise)
3. Êtes-vous membre d'associations d'affaire ?
Si oui, lesquelles ?
4. Êtes-vous membre d'associations spécifiques à l'exportation de vos produits et services ?
Si oui, lesquelles ?
5. Possédez-vous un réseau de contacts utile à l'exportation ?
6. Êtes-vous en relation avec un mentor ?
7. Avez-vous un système de soutien ou d'entraide entre collègues exportatrices pour vous aider lors de vos démarches ?

Accès à l'information

1. Comment trouvez-vous l'information dont vous avez habituellement besoin (méthodes, outils, moyens) ?
2. Utilisez-vous Internet ?
Spécifiez :
3. Considérez-vous que les informations que vous trouvez sur Internet sont très utiles à vos décisions d'exportation ?
Si oui, à quel niveau ?
4. Utilisez-vous votre réseau de relations ?
5. À quel type d'information avez-vous accès ?
6. À quelle étape de l'exportation de vos produits et services, vos relations sont-elles les plus utiles et essentielles ?
7. Consultez-vous le site web « Strategis » d'Industrie Canada afin d'obtenir des informations pour l'exportation ?
Si oui, à quelle fréquence ?
8. Connaissez-vous les sites webs spécifiques aux femmes entrepreneures exportatrices ?
Si oui, les consultez-vous ?
À votre avis, sont-ils utiles ?
9. Faites-vous partie d'un réseau international ou d'une association internationale de femmes entrepreneures ?
10. Souhaiteriez-vous en faire partie ?

Annexe 2

Analyse statistique

A. Les variables indépendantes :

1. LE PROFIL DE L'EXPORTATRICE

a) Le nombre d'employés

	Nombre d'employés		
	10 et moins	11 et plus	
Traditionnel	10 (66,7 %)	5 (33,3 %)	
Non traditionnel	6 (28,6 %)	15 (71,4 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 5,143	Sig :,023*	df. 1

* démontre un Chi carré qui représente une différence statistiquement significative.

Une différence significative est donc observée et ce sont donc les femmes dans les secteurs non traditionnels qui ont le plus d'employés.

b) Le type de produits et services

	Types de produits ou services		
	Service	Produit	
Traditionnel	7 (46,7 %)	8 (53,3 %)	
Non traditionnel	1 (4,8 %)	20 (95,2 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 8,890	Sig :,003*	df. 1

Notre échantillon se différenciait certainement au niveau de leurs activités d'entreprises. Ce sont surtout les non traditionnelles qui exportaient des produits., i.e., manufacturières.

c) Le type de clientèle

	Type de clientèle		
	Grossistes et manufacturiers		Distributeurs
Traditionnel	5 (33,3 %)		10 (66,7 %)
Non traditionnel	9 (42,9 %)		12 (57,1 %)
Pearson Chi carré	Valeur : 0,334	Sig :,563	df. 1

Il ne semblait pas y avoir de différence significative entre les deux échantillons au niveau de leur clientèle.

d) L'expérience en exportation

	Expérience en exportation		
	5 ans et moins	6 ans et plus	
Traditionnel	8 (57,1 %)	6 (42,9 %)	
Non traditionnel	11(57,9 %)	8 (42,1 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,002	Sig :,966	
			df. 1

Les deux échantillons sont pratiquement identiques en ce qui concerne leurs expériences en exportation. La majorité avait 5 ans et moins d'expérience.

e) Domaine d'étude

	Domaine d'étude		
	Science adm.	Arts, Lettres et autres	
Traditionnel	4(26,7 %)	11 (73,3 %)	
Non traditionnel	13(65,0 %)	7 (35,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 5,042	Sig :,025*	df. 1

Ces résultats démontrent que les exportatrices des secteurs non traditionnels venaient surtout des sciences administratives alors que celles des secteurs traditionnels venaient principalement des autres domaines d'études.

f) Niveau de scolarité

	Niveau de scolarité		
	Secondaire et CEGEP	Universitaire	
Traditionnel	5(33,3 %)	10 (66,7 %)	
Non traditionnel	9(42,9 %)	12(57,1 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,334	Sig :, 563	df. 1

Encore une fois, voici une étude qui démontre un niveau de scolarité élevé pour les femmes exportatrices. Mais il est surprenant de constater sur ce point qu'il n'y a pas de différence significative entre les exportatrices des secteurs non traditionnels et les autres.

En conclusion, Les deux parties de l'échantillon se distinguaient surtout au niveau du nombre d'employés de leurs entreprises (plus nombreux chez les non traditionnelles), au niveau de leur secteur d'activités (plutôt manufacturier chez les non traditionnelles), et au niveau de leur domaines d'études (émergeant plutôt des sciences de l'administration chez les non traditionnelles.). Ces variables ont pu être déterminantes en ce qui concerne leur utilisation des aides et des soutiens technologiques à l'exportation.

2. L'UTILISATION DES OUTILS TECHNOLOGIQUES

1. Satisfaction avec l'utilisation d'internet

	Informations utiles sur l'internet		
	Oui	Non	
Traditionnel	9 (64,3 %)	5 (35,7 %)	
Non traditionnel	8 (40,0 %)	12 (60,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 1,943	Sig :,163	df. 1

Étrangement, ces statistiques démontrent que ce sont les exportatrices non traditionnelles qui expriment le plus haut taux d'insatisfaction (60 %) avec l'utilisation d'internet bien que la différence ne se soit pas révélée significative.

2. Utilisation du site Strategis du Ministère de l'industrie et de Commerce

	Utilisation du site Strategis		
	Oui	Non	
Traditionnel	5 (35,7 %)	9 (64,3 %)	
Non traditionnel	9 (45,0 %)	11 (55,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,293	Sig :,588	df. 1

Ces deux catégories d'exportatrices n'utilisent pas en majorité le site Strategis. On pourrait supposer que soit elles ne le connaissent pas ou soit elles ne le considèrent pas utile.

3. Utilisation de logiciels spécifiques à la gestion

	Utilisation de logiciels de gestion		
	Oui	Non	
Traditionnel	9 (60,0 %)	6 (40,0 %)	
Non traditionnel	15 (71,4 %)	11 (28,6 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,514	Sig :,473	df. 1

L'échantillon des exportatrices québécoises démontre qu'elles utilisent en majorité des logiciels de gestion, qu'elles soient de secteurs traditionnels ou non traditionnels, mais ce sont les non traditionnels qui sont en plus grand nombre (71,4 %) utilisant ces logiciels. Cependant, cette différence ne semble qu'un phénomène relié à la grandeur de l'échantillon. Il s'est révélé qu'aucune ne faisait l'utilisation de logiciels spécifiques aux femmes entrepreneures (s'ils existent ?), ni spécifiques à l'exportation.

3. CONNAISSANCES ET UTILISATION DES AIDES ET SYSTÈMES DE SOUTIEN GOUVERNEMENTAUX

a) L'utilisation des foires commerciales

Utilisation de foires commerciales

	Oui	Non	
Traditionnel	8 (53,3 %)	7 (46,7 %)	
Non traditionnel	14 (70,0 %)	6 (30,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 1,020	Sig :,313	df. 1

Bien que la majorité des exportatrices connaissent et utilisent les foires commerciales, elles ne se différencient pas de façon significative entre elles bien que les non traditionnelles en soient les plus grandes utilisatrices (70,0 %).

b) L'utilisation des services offerts par les organismes gouvernementaux

Utilisation des organismes gouvernementaux

	Oui	Non	
Traditionnel	6 (40,0 %)9 (60,0 %)		
Non traditionnel	13 (65,0 %)	7 (35,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 2,159	Sig :,142	df. 1

Un Chi carré d'un degré non-significatif de,142 démontre qu'il n'y a pas de différence importante entre les deux catégories de femmes exportatrices bien que ce soient surtout les femmes d'affaires dans les secteurs traditionnels qui ne s'appuient pas sur les organismes gouvernementaux pour exporter (60 %). Ces résultats sont consistants avec le petit nombre de programmes d'aide gouvernementale accessible aux entrepreneurs des secteurs des services en général.

c) Les cours offerts par les gouvernements

Utilisation des cours des gouvernements

	Oui	Non	
Traditionnel	3 (20,0 %)	12 (80,0 %)	
Non traditionnel	7 (35,0 %)	13 (65,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,945	Sig :,331	df. 1

Ces résultats démontrent que moins d'un tiers de ces exportatrices utilisent les cours offerts part les gouvernements. Ils pourraient suggérer qu'elles ne sont pas informées de l'offre de ces cours ou qu'elles ne les considèrent pas utiles.

d) Les services des ambassades, des consulats, et autres

Utilisation des services des ambassades, consulats, etc.

	Oui	Non	
Traditionnel	6 (40,0 %)	9 (60,0 %)	
Non traditionnel	10 (50,0 %)	10 (50,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,5345	Sig :,557	df. 1

La moitié des exportatrices des secteurs non traditionnels et plus de la majorité des autres exportatrices n'utilisent pas les services des ambassades, consulats et autres. Elles diffèrent très peu entre elles. On pourrait supposer que soit elles ne connaissent pas ces services ou soit elles ne les apprécient pas.

e) Les autres aides et systèmes de soutien à l'exportation

1. Les associations spécifiques à l'exportation :

Appartenance aux associations. d'exportateurs

	Oui	Non	
Traditionnel	4 (30,8 %)	9 (69,2 %)	
Non traditionnel	6 (30,0 %)	14 (70,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,002	Sig :,963	df. 1

Il est facile de conclure avec les résultats ci-haut que c'est la question sur laquelle 70 % des deux catégories d'exportatrices sont le plus en accord. Elles ne sont pas membres de ces associations. On pourrait spéculer qu'elles ne les connaissent pas ou qu'elles ne les trouvent pas utiles ou pertinentes à leurs besoins.

2. Les réseaux de contacts

	Elles possèdent un réseau de contacts		
	Oui	Non	
Traditionnel	11 (73,3 %)	4 (26,7 %)	
Non traditionnel	11 (57,9 %)	8 (42,1 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,875	Sig :,350	df. 1

Les exportatrices traditionnelles se fient surtout sur leurs réseaux de contact (73,3 %) bien que les non traditionnelles (57,9 %) exploitent aussi prioritairement ce soutien à l'exportation.

3. Les conseillers externes à l'exportation

	Utilisation de conseillers externes		
	Oui	Non	
Traditionnel	5 (35,7 %)	9 (64,3 %)	
Non traditionnel	9 (45,0 %)	11 (55,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,293	Sig :,588	df. 1

Encore une fois, les deux catégories d'exportatrices ne se distinguent pas en ce qui concerne l'appui qu'elles vont chercher auprès de conseillers externes, bien que les non traditionnelles semblent mieux les considérer. Il n'y a qu'une couple d'entre elles qui avouent être sous l'égide d'un mentor.

4. Les relations externes associées aux clients, fournisseurs, etc.

	Utilisation de relations externes		
	Oui	Non	
Traditionnel	11 (73,3 %)	4 (26,7 %)	
Non traditionnel	13 (65,0 %)	7 (35,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,276	Sig :,599	df. 1

La grande majorité de ces femmes exportatrices se fient sur leurs propres relations externes pour développer leurs exportations.

5. Les voyages d'affaires

	Utilisation des voyages d'affaires		
	Oui	Non	
Traditionnel	7 (46,7 %)	8 (53,3 %)	
Non traditionnel	12 (60,0 %)	8 (40,4 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,614	Sig :,433	df. 1

Les exportatrices non traditionnelles semblent surtout choisir les voyages d'affaires pour développer leurs exportations bien que les statistiques ne démontrent pas de différences significatives entre les deux groupes.

6. La recherche de lectures associées à l'exportation

	La recherche de lectures appropriées		
	Oui	Non	
Traditionnel	4 (26,7 %)	11 (73,3 %)	
Non traditionnel	9 (45,0 %)	11 (55,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 1,234	Sig :,267	df. 1

La majorité de ces exportatrices ne sentaient pas le besoin de lire sur ce qui concerne l'exportation.

7. Les publications sur l'exportation

	Recherche de publications		
	Oui	Non	
Traditionnel	5 (33,3 %)	10 (66,7 %)	
Non traditionnel	5 (25,0 %)	15 (75,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,292	Sig :,589	df. 1

Tout comme la recherche de lectures appropriées, la grande majorité des femmes de notre échantillon ne sont pas à la recherche de publications sur l'exportation, surtout les femmes des secteurs non traditionnels. Il semblerait que ces publications ne leur paraissent pas utiles ou qu'elles ne les connaissent pas.

B. Les variables dépendantes : La performance de l'exportatrice

1. Le nombre de pays d'exportation

	Nombre de pays d'exportation		
	Un pays seulement	Plus d'un pays	
Traditionnel	7 (46,7 %)	8 (53,3 %)	
Non traditionnel	7 (33,3 %)	14(66,7 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,655	Sig :,418	df. 1

Ces données démontrent que les exportatrices traditionnelles comme les non traditionnelles ne se différencient pas quant au nombre de pays d'exportation et que la majorité exportent dans plus d'un pays.

2. Si elles exportent aux États-Unis

	Exportations aux États-Unis		
	Oui	Non	
Traditionnel	8 (53,3 %)	7 (46,7 %)	
Non traditionnel	18 (85,7 %)	3(14,3 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 4,573	Sig :,032*	df. 1

Ces résultats indiquent que ce sont les exportatrices dans les secteurs non traditionnels qui exportent surtout aux États-Unis et la différence entre les deux groupes est significative.

3. Si elles évaluent que la formation reçue a été utile

	Utilité de la formation reçue		
	Oui	Non	
Traditionnel	2 (18,2 %)	9 (81,8 %)	
Non traditionnel	13 (72,2 %)	5 (27,8 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 7, 985	Sig :,005*	df. 1

Encore une fois les exportatrices des secteurs non traditionnels se distinguent des autres dans leur évaluation de l'utilité de la formation reçue et perçoivent son utilité de façon beaucoup plus positive.

4. Préoccupation pour recevoir une formation continue

	Préoccupation pour la formation		
	Oui	Non	
Traditionnel	2 (14,3 %)	12 (85,7 %)	
Non traditionnel	8 (40,0 %)	12 (60,0 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 2,623	Sig :,105	df. 1

Il semble qu'en général les exportatrices ne se préoccupent pas beaucoup de recevoir une formation continue à l'exportation.

5. Besoin d'une formation spécifique aux femmes exportatrices

	Besoin de formation spécifique aux femmes		
	Oui	Non	
Traditionnel	6 (46,2 %)	7 (53,8 %)	
Non traditionnel	10 (47,6 %)	11(52,4 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,007	Sig :,934	df. 1

Les exportatrices sont divisées presque à part égale dans leur opinion sur le besoin de formation spécifique pour les femmes, bien qu'un nombre légèrement supérieur ne trouvent pas le besoin d'en avoir, aussi bien du coté des exportatrices non traditionnelles que des autres.

6. Une dernière question demandait si elles souhaitaient faire partie d'un réseau ou d'une association internationale spécifiquement conçue pour les femmes exportatrices

	Souhaiteraient un réseau d'exportatrices		
	Oui	Non	
Traditionnel	10 (66,7 %)	5 (33,3 %)	
Non traditionnel	14 (66,7 %)	7 (33,3 %)	
Pearson Chi carré	Valeur : 0,000	Sig : 1,000	df. 1

Une proportion égale de 66,7 % de femmes des deux secteurs souhaiterait appartenir à un tel réseau. C'est la variable qui enregistre le moins de variance entre les deux échantillons.

EN GUISE D'ÉPILOGUE

Cette incursion dans diverses parties de la francophonie économique permet d'en constater les points de convergence et de différenciation tant au niveau de la méthodologie que du fond. À la lumière des constats clef faits dans les différentes études il apparaît possible et opportun de dégager les éléments stratégiques qui doivent être pris en compte pour accroître la probabilité de succès des SANF et à terme de leurs clients que sont les petites entreprises francophones.

1. Des résultats idiosyncrasiques et pertinents

En ce qui concerne la méthodologie, l'approche par les cas empiriques est riche d'enseignement et permet de mettre à jour des caractéristiques, qui, lorsqu'elles se retrouvent dans la quasi-totalité des études effectuées dans le cadre de ce projet, deviennent des variables ou paramètres pertinents à prendre en compte. Même si ces résultats ne peuvent être considérés comme statistiquement significatifs, ils s'avèrent d'autant plus utiles qu'ils confirment ou infirment des principes établis.

L'hétérogénéité des champs d'études aussi bien que des types d'enquêtes utilisés (de nature anthropologico-participante à Madagascar par exemple à une démarche de sociologie appliquée par entretiens et questionnaires dans les quatre autres études) nous incitent cependant à une prudence dans notre velléité de prétendre à une démarche purement comparative, comme le sous-titre de cet ouvrage pourrait le faire croire. Cette dernière se veut cependant implicite par la thématique somme toute similaire de tous les projets portant sur les SANF et *a priori* car le cadre conceptuel du concours était précis quoique flexible dans l'étendue et la profondeur des sujets choisis.

Au plan du fond, il va sans dire que l'on retrouve une même préoccupation pour la création d'emploi et de richesse. Ainsi les cinq projets étudiés témoignent de l'importance à accorder à la dynamisation concurrentielle de la petite entreprise par le biais d'institutions d'appui. Davantage de **coordination** entre les SANF variés et divers qui œuvrent au sein d'un même environnement mais aussi avec les services de nature financière s'impose partout comme les projets du Congo, du Maroc et de la Tunisie l'illustrent fort bien. Il est, à ce propos, un aspect important que l'on retrouve abordé dans ces mêmes études. Il s'agit de la nécessaire simplification des procédures d'enregistrement des entreprises naissantes. La bureaucratisation de ses formalités s'est révélée une des causes essentielles de croissance du secteur informel (De Soto, 1989). Toujours dans la même veine idéologique, cet auteur péruvien relance le débat en se faisant l'apôtre de la légalisation du secteur informel afin de permettre à ses entrepreneurs d'avoir accès au capital nécessaire à leur croissance en, par exemple, reconnaissant la valeur de leurs avoirs fonciers comme base de nantissement (De Soto, 2001). Il cite, notamment, le cas de l'Égypte où l'ensemble des biens immobiliers détenus illégalement vaudrait quelques trois cent soixante quinze milliards de dollars (américains, bien sûr). On retrouve alors l'évidente interdépendance des services financiers et des SANF.

Quant aux divergences, elles se manifestent surtout en fonction des moyens d'action dont les acteurs et institutions étudiés disposent et dépendent du niveau de développement socio-économique des pays au sein desquels ils interviennent. Le contraste entre la situation au Canada dans la province de Québec et le Congo-Brazzaville, par exemple est flagrant. Ce dernier, qui connaît un état de guerre civile et d'instabilité économio-politique structurelle depuis de nombreuses années voit ses services d'aide à la micro et petite entreprise réduits à un accompagnement fluctuant au gré du déblocage des crédits alors qu'au Québec les points à améliorer portent davantage sur le besoin de mieux faire connaître aux clientèles ciblées l'existence des services d'appui disponibles. Une autre différence provient également de la nature du projet comme le démontre fort bien l'étude de faisabilité de Madagascar qui, en

quelque sorte, sert, aux plans conceptuel et pratique, de point de départ qui façonne la mise en place de **réseaux** d'intervenants en amont et en aval indispensables au bon fonctionnement des petites entreprises. Or il s'agit là d'une contrainte sérieuse dans le cas congolais où le manque de réseau comme de coordination nuisent fortement à l'efficience et à l'efficacité des SANF.

2. Les composantes stratégiques des SANF à privilégier

Trois composantes stratégiques incontournables ressortent clairement de la synthèse que l'on peut faire des études présentées dans cet ouvrage. Les deux premières se veulent universelles, une démarche de marketing et la formation d'alliances stratégiques. La troisième, bien que propre à tout SANF à travers le monde, consiste à privilégier l'accès à l'information économique ainsi qu'à Internet pour la conquête des marchés mondiaux et ce dans le contexte plus particulier de la francophonie.

a) Il s'agit tout d'abord de la nécessaire démarche de marketing que les SANF devrait utiliser pour accroître leur propre efficacité vis à vis de leurs clients. Ce paradoxe du cordonnier mal chaussé adapté à ces institutions censées fournir des services de bonne gestion, est abordé, notamment, dans les cas marocains et québécois. Cela consiste à mieux connaître les besoins des populations cibles, élaborer une programmation qui les satisfasse, en assurer une livraison adéquate et les en informer dans les média consommés par leurs clients. La question du prix qui s'exprime ici par l'épineuse question de la facturation des prestations des SANF pourrait être davantage creusée dans des études ultérieures.

b) Sans alliances stratégiques ni appartenance à de multiples réseaux, la micro-entreprise ne saurait survivre. Les cas congolais et malgache insistent plus particulièrement sur cette dimension, comme nous l'avons mentionné précédemment Il va donc sans dire que les SANF devraient non seulement inciter leurs clients à se regrouper mais aussi songer fortement à devenir une plaque tournante de ces rapprochements tout azimut tant pour leurs clients que pour elles même. Deux exemples illustrent bien l'importance de cette démarche, celui des consortia d'exportation et celui des réseaux d'appui internationaux.

   Les consortia de commercialisation d'exportation représentent une forme d'alliance stratégique qui permet d'accroître l'efficacité des entreprises sur les marchés mondiaux. C'est le cas, entre autres, de l'industrie horticole au Zimbabwe qui a réussi à pénétrer des marchés européens (Muzzzamani, 1996).

   Charité bien ordonnée commence par soi même, dit-on. Les SANF se doivent donc de former, elles aussi, des alliances stratégiques protéiformes. L'exemple qui suit illustre fort bien le propos.

   Le projet conjoint du PNUD-CNUCED sur le développement de l'entrepreneuriat (EMPRETEC, 1997) facilite l'accès aux nouvelles technologies pour les PME en Afrique et Amérique latine. L'EMPRETEC promeut la création et la croissance des petites entreprises grâce à un réseau d'appui qui englobe aussi bien des fonctionnaires que des décideurs d'entreprises multinationales. Ce projet va dans le même sens que celui du bureau international du travail (BIT) qui met davantage l'accent sur des réseaux d'entreprises Nord-Sud, de la formation à distance et la mise en place de centres d'appui. (ISEP, 1997)

c) Fournir un meilleur accès à l'information et à son autoroute (le désormais incontournable Internet) demeure un défi constant des SANF tels que l'étude sur la Tunisie le démontre fort bien. Le faire en français c'est encore plus efficient. À l'instar de Drucker (1994), il est désormais accepté d'affirmer que l'avantage comparé des entreprises est la connaissance bien plus que les coûts de main d'œuvre ce qui traduit d'éloquente façon par l'impérieuse nécessité pour les SANF et les entreprises francophones de s'arrimer à Internet. Il est en effet devenu incontournable de mieux maîtriser *la culture* et *la*

technique du commerce électronique et des Échanges de Données Informatisées, l'EDI, qui empruntent de plus en plus ce médium.

Dans ce contexte, les participants à la Conférence des ministres de l'économie et des finances la Francophonie de Monaco en avril 1999 ont endossé ce diagnostic et proposé, dans l'optique d'un partenariat pour le savoir mondial, que des investissements massifs dans l'autoroute de l'information soient opérationnalisés pour assurer que la Francophonie demeure non seulement économique mais aussi concurrentielle (Hénault, 2000).

Les SANF doivent s'inscrire dans cette mouvance car l'interdépendance des acteurs et actions liés à la promotion de l'entreprise naissante ou en croissance devient limpide. Cet ouvrage a contribué, entre autre apport et ce de façon modeste, à démontrer que l'on ne peut dissocier les SANF de leurs clients, de leurs réseaux et du besoin d'intégration dans le marché de la francophonie économique concurrentielle qui se veut mondiale.

Bibliographie

DE SOTO H. (1989). *The OtherPath :theInvisible Revolution in the third world.* New York, Harper and Row, 298 p.

DE SOTO H. (2000). *The Mystery of Capital. Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else.* New York, Basic Books, 276 p.

DRUCKER P. The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly.* November.

EMPRETEC (1997). Entrepreneurship Development, *http ://www.unicc.org/unctad.*

HÉNAULT G. (2000). L'entreprise, oxymore ou sésame de la francophonie cybernétisée. *Revue Humanisme et Entreprise.* octobre, N° 56, pp. 71-84.

ISEP (1997). International Small Enterprise Programme. *http ://www.ilo.org.*

MUZAMANI J.T. (1996). Accroître la productivité des petites entreprises sur les marchés d'exportation grâce au consortium de commercialisation des exportations : étude exploratoire, in English P. et Hénault G. (sous la direction de), *Petites entreprises en Afrique.* Ottawa, CRDI, pp. 276-290.

Imprimé par JOUVE, 18, rue Saint-Denis, 75001 PARIS
N° 302234H — Dépôt légal : Mars 2002

Les petites entreprises représentent la source principale de création d'emplois dont la pérennité est fragile. C'est pourquoi les services d'aide non financiers (SANF), qui se veulent des catalyseurs de leur essor, prennent de l'ampleur. Cet ouvrage collectif, fruit de cinq projets de recherche empiriques financés par le Centre de Recherche en Développement International du Canada (CRDI) et géré par le réseau Entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), permet un regard nouveau sur leur portée dans le contexte de cinq pays appartenant à la Francophonie.

Il s'agit tout d'abord d'une étude de faisabilité préalable à la mise en place de tels services à Madagascar qui est suivie d'une radiographie des SANF au Congo-Brazzaville. Une analyse exhaustive des types d'appui dans le secteur textile-habillement en Tunisie entreprise dans le contexte du libre-échange précède la recherche comparée de trois types d'institutions concurrentes au Maroc. La cinquième enquête aborde, au Canada, l'efficacité des systèmes de soutien destinés aux exportatrices québécoises.

En conclusion, l'analyse comparée des résultats issus de ces recherches identifie les variables émergentes essentielles pour accroître la productivité des SANF francophones.

Cet ouvrage est rédigé sous la direction de Georges Hénault, Professeur à l'École de Gestion de l'université d'Ottawa (Canada) et coordonnateur du réseau Entrepreneuriat de l'AUF.

21 € : Europe occidentale, Amérique du Nord, Japon. 10,5 € : Maghreb, Liban. 6,5 € : Autres pays

ISBN 2 920021 97 4

9 782920 021976

Code Hachette 59.6240.2