



**Conférence des Nations Unies  
sur le commerce  
et le développement**

Distr. générale  
18 février 2013  
Français  
Original: anglais

---

**Conseil du commerce et du développement**  
**Commission de l'investissement, des entreprises**  
**et du développement**  
**Cinquième session**  
Genève, 29 avril-3 mai 2013  
Point 4 de l'ordre du jour provisoire  
**Promotion de l'entrepreneuriat pour le renforcement**  
**des capacités productives**

**Le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat de la CNUCED**  
**et sa mise en œuvre**

**Note du secrétariat de la CNUCED**

*Résumé*

De nombreux pays en développement et pays en transition rencontrent des obstacles à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques de l'entrepreneuriat. Afin d'aider les décideurs dans ce domaine, la CNUCED a élaboré le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat. Même s'il n'existe pas de solution universellement applicable, le Cadre directeur appelle l'attention sur des objectifs et recommandations susceptibles de servir de base à l'élaboration d'initiatives, de mesures et d'institutions propres à chaque pays qui sont susceptibles de promouvoir et de faciliter l'entrepreneuriat. Il contient une liste récapitulative, un inventaire des bonnes pratiques et certains indicateurs de suivi.

Le Cadre directeur est un document vivant: les enseignements tirés et les obstacles rencontrés au Brésil, au Ghana, au Nigéria, au Panama, au Zimbabwe et dans d'autres pays serviront à améliorer ce document et les directives relatives à sa mise en œuvre, donnant ainsi des recommandations pratiques aux décideurs sur la meilleure manière de l'adopter et de l'adapter à leur contexte national afin de promouvoir le rôle de l'entrepreneuriat dans le développement social et économique.

## Table des matières

	<i>Page</i>
Introduction.....	3
I. Le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat et les directives relatives à sa mise en œuvre.....	3
A. Élaborer une stratégie nationale de l'entrepreneuriat .....	5
B. Optimiser le cadre réglementaire.....	6
C. Renforcer l'éducation à l'entrepreneuriat et la mise en valeur des compétences entrepreneuriales.....	8
D. Faciliter l'échange de technologies et l'innovation .....	9
E. Améliorer l'accès au financement .....	10
F. Promouvoir la sensibilisation et la création de réseaux .....	12
II. Bonnes pratiques et enseignements tirés.....	13
III. Obstacles.....	20
IV. Suivi et évaluation.....	22
V. Conclusion .....	25

## Introduction

1. L'entrepreneuriat joue un rôle essentiel dans la croissance économique et le développement. La création d'entreprises est source de valeur ajoutée, de recettes fiscales, d'emplois et d'innovations, et constitue un ingrédient essentiel du développement de petites et moyennes entreprises dynamiques. Elle peut contribuer à des objectifs précis de développement durable, tels que l'emploi des femmes, des jeunes ou des personnes défavorisées. Le développement de l'entrepreneuriat peut aussi contribuer à la transformation structurelle et à la création de nouvelles industries, notamment à l'essor d'activités économiques écologiques.

2. Le Cadre directeur vise à aider les décideurs des pays en développement à concevoir des initiatives, mesures et institutions qui promeuvent l'entrepreneuriat\*. Tout en reconnaissant l'absence de solution universellement applicable, il propose des options et recommande des mesures dans des domaines d'action prioritaires qui ont un impact direct sur l'activité entrepreneuriale. Il contient des listes récapitulatives et de nombreuses bonnes pratiques ainsi que de multiples études de cas. Il comprend un guide de l'utilisateur, une approche par étapes pour élaborer une politique de l'entrepreneuriat et un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis.

3. Des experts provenant de plus d'une centaine de pays ont aidé à élaborer le Cadre pendant la série de réunions d'experts pluriannuelles sur les politiques de développement des entreprises et le renforcement des capacités pour la science, la technologie et l'innovation, qui se sont tenues à Genève de 2009 à 2012.

## I. Le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat et les directives relatives à sa mise en œuvre

4. Le Cadre directeur recense six domaines d'action prioritaires (fig. 1).

Figure 1

### Principaux éléments du Cadre de la CNUCED

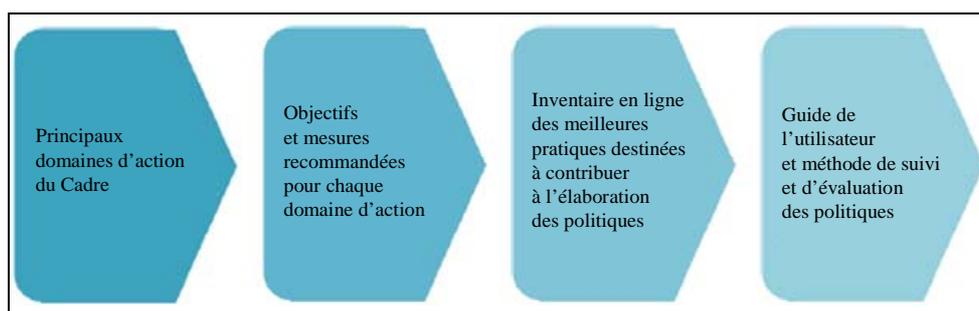


Source: CNUCED.

\* L'inventaire en ligne des meilleures pratiques en matière d'entrepreneuriat et un exemplaire téléchargeable du Cadre directeur sont disponibles à l'adresse [www.unctad.org/epf](http://www.unctad.org/epf).

5. Dans chaque domaine, le Cadre:
  - a) Recense des objectifs et des options sous la forme de mesures préconisées;
  - b) Propose des listes récapitulatives, des études de cas et des bonnes pratiques;
  - c) Établit un inventaire en ligne interactif des bonnes pratiques;
  - d) Contient un guide de l'utilisateur et des méthodes de suivi et d'évaluation des politiques;
  - e) Fournit un ensemble d'indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis.
6. Un inventaire en ligne des bonnes pratiques entrepreneuriales complète le Cadre et donne la possibilité à tous les acteurs de soumettre des études de cas, des exemples, des observations et des suggestions à intégrer dans l'élaboration de futures politiques de l'entrepreneuriat. Cet inventaire comprend des politiques et des programmes mis en œuvre par des pays en développement et des pays en transition.
7. Conjugué à l'inventaire en ligne, le Cadre devient un outil directif qui propose aux décideurs une approche interactive par étapes afin d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie nationale de l'entrepreneuriat (voir la figure 2).

Figure 2

**Élaboration et application d'une stratégie nationale de l'entrepreneuriat**

Source: CNUCED ([www.unctad.org/epf](http://www.unctad.org/epf)).

8. Le Cadre directeur est un document vivant qui permet d'intégrer les informations reçues en retour par le biais de l'inventaire en ligne et des nombreuses réunions que la CNUCED organise sur l'entrepreneuriat. Celle-ci continuera d'intégrer dans le Cadre les enseignements tirés de ses activités d'assistance technique sur le développement de l'entrepreneuriat.
9. Pour apporter son assistance technique, la CNUCED s'appuie sur un réseau de 34 centres Empretec qui dispensent une formation aux entrepreneurs et d'autres services d'appui aux entreprises. Le Cadre fournit un schéma directeur pour les projets, afin d'aider les décideurs des pays en développement à concevoir et à appliquer des programmes de développement de l'entrepreneuriat. La CNUCED apporte ce type d'assistance technique aux pays qui lui en font la demande.
10. Les six domaines d'action du Cadre, examinés en détail dans la présente note, font l'objet d'une section spéciale, qui contient des exemples de bonnes pratiques dans les pays où les politiques suivies ont été couronnées de succès.

11. Les décideurs qui souhaitent élaborer des initiatives, des mesures et des institutions visant à promouvoir et à favoriser l'entrepreneuriat et la création d'entreprises peuvent mettre en œuvre le Cadre en suivant un certain nombre d'étapes:

a) Faire le point sur l'entrepreneuriat dans leur pays. D'où la nécessité d'évaluer l'environnement économique dans lequel les entrepreneurs créent, exploitent et développent leur entreprise, tout en examinant le contexte général et en recensant les obstacles propres au pays concerné. À ce stade, les décideurs devraient évaluer la place de l'entrepreneuriat dans les objectifs généraux de développement du pays, en particulier en ce qui concerne le développement durable. Les listes récapitulatives reproduites à la fin de chaque section peuvent guider ce processus et d'autres outils peuvent être utiles;

b) Définir la stratégie et les priorités générales en matière d'entrepreneuriat, aussi bien les objectifs que les buts. Il est particulièrement important de recenser quels groupes d'entrepreneurs ont besoin d'assistance ainsi que les lacunes et faiblesses des politiques et programmes présentant un intérêt pour ces groupes;

c) Concevoir un ensemble ciblé et coordonné de mesures visant à combler les lacunes et les faiblesses recensées. Les exemples et cas indiqués dans le présent document ainsi que les meilleures pratiques figurant dans l'inventaire en ligne, qui font partie intégrante de ce cadre directif, peuvent être utiles en proposant des options susceptibles d'être adoptées et adaptées à des situations et objectifs précis. La stratégie et les priorités en matière d'entrepreneuriat, ainsi que les mesures concrètes, devraient déboucher sur des plans d'action dont la mise en œuvre devrait être coordonnée;

d) Suivre et évaluer l'impact des mesures et examiner régulièrement les enseignements tirés. La politique de l'entrepreneuriat devrait être gérée de manière dynamique afin de veiller à ce que les politiques et mesures restent pertinentes et efficaces. Afin de permettre l'évaluation périodique des politiques, il est important de définir un certain nombre d'objectifs et de buts mesurables. Ceux-ci peuvent prendre la forme d'indicateurs de résultat essentiels qui peuvent être suivis dans le temps afin d'illustrer l'amélioration ou la détérioration de la situation de l'entrepreneuriat dans le pays d'accueil. Les objectifs et les indicateurs de résultat y relatifs devraient être en nombre limité et le choix des indicateurs doit être régi par certains critères. Ceux-ci sont exposés au chapitre III et des exemples d'indicateurs sont illustrés dans le tableau 7.

12. Un aperçu des six domaines d'action prioritaires du Cadre est reproduit ci-après.

## A. Élaborer une stratégie nationale de l'entrepreneuriat

13. L'entrepreneuriat est l'un des plus importants facteurs de création d'emplois et de croissance économique; il est indispensable au développement d'un secteur de petites et moyennes entreprises dynamiques. Il contribue à la croissance de la productivité et peut aussi aider à trouver des solutions pratiques aux problèmes sociaux et environnementaux, notamment aux changements climatiques. Malgré son importance, l'entrepreneuriat n'est pas toujours activement encouragé dans tous les pays en développement par le biais d'initiatives ciblées. La théorie comme la pratique économique démontrent que l'entrepreneuriat peut déboucher sur des gains sociaux allant au-delà des gains privés. Il est donc justifié que les gouvernements jouent un rôle dynamique dans l'appui à l'entrepreneuriat, d'où la nécessité d'une approche systémique. Les stratégies nationales de l'entrepreneuriat devraient être adaptées à la situation propre à chaque pays. Il est donc important de préciser comment l'entrepreneuriat devrait contribuer aux objectifs généraux de développement national et la manière dont les politiques et institutions devraient concourir à leur réalisation. Voir le tableau 1.

Tableau 1  
**Élaborer une stratégie nationale de l'entrepreneuriat**

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
a) Recenser les problèmes propres au pays	Dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat dans le pays  Recenser les atouts et les problèmes liés à l'entrepreneuriat qui sont propres au pays concerné
b) Définir les objectifs et fixer les priorités	Définir des stratégies pour atteindre des buts précis et toucher des groupes ciblés  Concevoir des mesures et les hiérarchiser
c) Veiller à la cohérence de la stratégie de l'entrepreneuriat avec les autres politiques nationales	Faire coïncider les stratégies de l'entrepreneuriat avec la stratégie globale de développement et les autres stratégies de développement du secteur privé  Gérer les interactions et créer des synergies entre les politiques
d) Renforcer le cadre institutionnel	Désigner une institution chef de file  Mettre en place un mécanisme de coordination interorganisations et préciser les mandats  Collaborer avec le secteur privé et les autres acteurs  Veiller à la prestation de services professionnels
e) Mesurer les résultats, tirer des enseignements pragmatiques	Définir des indicateurs de résultat clairs et surveiller leur impact  Mettre en place des procédures ordinaires indépendantes de suivi et d'évaluation  Intégrer les enseignements tirés

*Source:* CNUCED.

## **B. Optimiser le cadre réglementaire**

14. Pour donner libre cours à l'entrepreneuriat, il faut mettre en place un cadre qui permette à l'entrepreneur de créer, d'exploiter, de gérer et, si nécessaire, de liquider son entreprise dans des conditions garantissant la primauté du droit dans les procédures de publication et d'information, de délivrance de licences et d'enregistrement, ainsi que la protection de la propriété matérielle et intellectuelle.

15. Le cadre réglementaire devrait inciter les individus à créer leur propre entreprise, à mettre à l'essai de nouvelles idées commerciales et à prendre des risques calculés, en limitant les contraintes administratives à celles nécessaires à la réalisation des objectifs des politiques publiques et du développement durable. Dans le même temps, le développement de l'entrepreneuriat passe par l'adoption de règles et de règlements qui visent à garantir le respect des normes que la société dans son ensemble juge nécessaires, telles que le principe d'un développement équitable et durable. Ces normes ont trait à la santé, à la sécurité, à l'environnement, à l'emploi et à tout autre élément que la société dans son ensemble juge nécessaire pour garantir un développement équitable et durable.

16. Le tableau ci-après contient un aperçu des objectifs et des mesures recommandées.

Tableau 2

**Optimiser le cadre réglementaire**

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
a) Examiner les dispositions réglementant la création d'entreprises	<p>Comparer le temps consacré à la création d'une entreprise et son coût</p> <p>Comparer les règlements sectoriels et régionaux</p> <p>Mettre en place un dialogue public-privé sur les coûts et les avantages de la réglementation</p> <p>Concilier la réglementation et les normes avec les objectifs de développement durable</p>
b) Limiter au minimum les contraintes réglementaires pesant sur les nouvelles entreprises, selon que de besoin	<p>Examiner et, selon que de besoin, réduire les contraintes réglementaires (par exemple, licences, procédures, frais administratifs)</p> <p>Mettre en place des mécanismes transparents d'information et de traitement accéléré ainsi que des guichets uniques pour regrouper les formalités</p> <p>Renforcer les procédures fondées sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour l'enregistrement des entreprises et la publication d'informations par ces dernières</p>
c) Renforcer la confiance des entrepreneurs dans le cadre réglementaire	<p>Veiller à la bonne gouvernance</p> <p>Faciliter et accélérer l'exécution des contrats</p> <p>Mettre en place d'autres mécanismes de règlement des différends</p> <p>Garantir la protection des biens</p> <p>Réduire la stigmatisation des faillites et faciliter le redémarrage des entreprises</p>
d) Guider les entrepreneurs pendant la phase administrative de démarrage de leur entreprise et accroître les avantages d'une régularisation de leur activité	<p>Mener des campagnes d'information sur les contraintes réglementaires</p> <p>Définir clairement le lien entre les contraintes réglementaires et les services publics, notamment les services d'appui aux entreprises</p> <p>Aider les nouvelles entreprises à satisfaire aux contraintes réglementaires</p>

*Source:* CNUCED.

### C. Renforcer l'éducation à l'entrepreneuriat et la mise en valeur des compétences entrepreneuriales

17. Les compétences entrepreneuriales se divisent en deux grandes catégories, celles qui ont trait au comportement – telles que la persévérance, la création de réseaux et la confiance en soi – et celles qui sont habilitantes – connaissance élémentaire des nouvelles entreprises, planification de l'activité économique, notions financières et compétences en matière de gestion. Pour être efficaces, les politiques et programmes d'éducation à l'entrepreneuriat devraient être axés sur la mise en valeur de ces compétences et qualifications, qui sont transférables et bénéfiques dans de nombreux contextes professionnels. L'objectif est non seulement de renforcer la capacité et la volonté d'un plus grand nombre d'individus de créer leur propre entreprise, mais aussi de développer une culture de l'entrepreneuriat dans la société. Les mesures publiques relatives à l'entrepreneuriat peuvent veiller à ce que cette matière soit inscrite dans le système d'enseignement formel et proposée dans le cadre officiel des programmes de formation au niveau communautaire, en milieu rural et dans le cadre de l'apprentissage (voir le tableau 3).

Tableau 3

#### Renforcer l'éducation à l'entrepreneuriat et la mise en valeur des compétences entrepreneuriales

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
a) Inscrire l'entrepreneuriat dans l'enseignement formel et informel	<p>Intégrer la sensibilisation à l'entrepreneuriat et la mise en valeur des comportements entrepreneuriaux dès l'école primaire (par exemple, prise de risque et travail en équipe)</p> <p>Promouvoir l'entrepreneuriat par le biais de cours à option d'activités extrascolaires, de séminaires de sensibilisation et de visites en entreprise dans les établissements d'enseignement secondaire</p> <p>Soutenir les cours, programmes et chaires d'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur et les universités</p> <p>Promouvoir les programmes de formation professionnelle et d'apprentissage</p> <p>Promouvoir les centres de formation à l'entrepreneuriat et établir des liens avec eux</p>
b) Mettre au point un programme d'enseignement de l'entrepreneuriat	<p>Élaborer du matériel pédagogique sur les compétences entrepreneuriales</p> <p>Favoriser la mise au point de matériel adapté au contexte local, d'études de cas et de modèles à suivre</p> <p>Promouvoir les outils interactifs en ligne</p> <p>Encourager les méthodes d'expérimentation et d'apprentissage pragmatique</p>

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
c) Former les enseignants	Veiller à ce que les enseignants consultent le secteur privé et les entrepreneurs, et soutenir les initiatives qui font venir les chefs d'entreprise dans les établissements d'enseignement
d) Nouer un partenariat avec le secteur privé	Encourager le financement, par le secteur privé, de la formation à l'entrepreneuriat et de la mise en valeur des compétences entrepreneuriales  Établir des liens entre les entreprises et les réseaux d'éducation à l'entrepreneuriat  Élaborer des programmes de tutorat

*Source:* CNUCED.

## **D. Faciliter l'échange de technologies et l'innovation**

18. L'entrepreneuriat, la technologie et l'innovation se renforcent mutuellement. La technologie donne aux entrepreneurs de nouveaux outils pour améliorer l'efficacité et la productivité de leur entreprise, ou de nouveaux supports pour développer leur entreprise. Les entrepreneurs nourrissent l'innovation technologique en mettant au point de nouveaux produits, services ou processus ou en améliorant ceux qui existent déjà et en assurant leur commercialisation. Dans les pays en développement, ces deux aspects sont importants à divers degrés, en fonction du niveau de développement économique, du rythme d'adoption des technologies utilisées au niveau international et des capacités d'innovation des entreprises ou des établissements de recherche locaux. Le tableau ci-après présente les éléments figurant dans ce domaine d'action en tenant compte de l'interaction entre la technologie ou l'innovation et l'entrepreneuriat.

Tableau 4

### **Faciliter l'échange de technologies et l'innovation**

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
a) Contribuer à une plus large diffusion des TIC auprès du secteur privé	Lancer des campagnes de sensibilisation et de renforcement des capacités concernant l'utilisation des TIC  Stimuler l'adoption des TIC par les entreprises  Soutenir la mise en place de supports d'information en ligne et mobiles sur les marchés  Dispenser une formation aux TIC à des groupes ciblés tels que les femmes et les entrepreneurs ruraux

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
b) Promouvoir la création de réseaux interentreprises qui facilitent la diffusion de la technologie et de l'innovation	<p>Promouvoir des liens horizontaux par la création de groupements</p> <p>Apporter une assistance aux réseaux d'entreprises locales pour la normalisation et la certification de la qualité (y compris les normes sociales et environnementales)</p> <p>Promouvoir la création de liens interentreprises par le développement des fournisseurs</p>
c) Ériger des passerelles entre les organismes publics, les établissements de recherche, les universités et le secteur privé	<p>Recenser les activités de recherche conjointes avec des participants et des bénéficiaires clairement désignés</p> <p>Promouvoir les partenariats public-privé et les structures publiques/privées mixtes afin de diffuser l'innovation</p> <p>Mettre en place une collaboration favorable au marché entre l'université et l'industrie</p> <p>Promouvoir les synergies institutionnelles au niveau sectoriel</p>
d) Soutenir les nouvelles entreprises de haute technologie	<p>Constituer des pépinières d'entreprises de haute technologie, des pôles de savoir et des parcs scientifiques</p> <p>Faciliter la création d'entreprises qui commercialisent les innovations</p> <p>Créer des réseaux dans les secteurs à forte intensité de connaissances avec des experts scientifiques et des universitaires de premier plan provenant du monde entier</p> <p>Donner aux chercheurs et aux innovateurs un accès simplifié à une protection efficace des brevets</p>

*Source:* CNUCED.

## **E. Améliorer l'accès au financement**

19. L'accès insuffisant au financement demeure un obstacle important pour de nombreux entrepreneurs en puissance, en particulier dans les pays en développement. Comme le confirment des études récentes, le déficit mondial de financement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises (MPME) reste considérable. Les chefs d'entreprises de tous types et de toutes tailles ont besoin de divers services financiers, notamment de disposer de facilités de dépôt et de paiement ainsi que d'avoir accès au crédit, de lever des fonds propres et de bénéficier de garanties. De nombreux entrepreneurs de pays en développement peuvent tirer parti d'un renforcement ciblé de leurs connaissances financières et de mécanismes novateurs de prestation utilisant les technologies bancaires modernes. Le tableau ci-après expose un certain nombre de mesures qui peuvent être prises pour améliorer l'accès au financement.

Tableau 5  
**Améliorer l'accès au financement**

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
a) Améliorer l'accès aux services financiers nécessaires selon des modalités satisfaisantes	<p>Mettre en place des mécanismes publics de garantie des crédits</p> <p>Stimuler la création de garanties mutuelles privées</p> <p>Promouvoir l'investissement étranger direct dans les services financiers, le financement de la chaîne d'approvisionnement (affacturage) et le crédit-bail</p> <p>Faciliter la mise en place de mécanismes de présélection des prêts ne nécessitant pas de garanties</p>
b) Promouvoir le financement de l'innovation	<p>Prendre des mesures d'incitation pour attirer les investisseurs de capital-risque et les investisseurs providentiels</p> <p>Encourager les modalités de financement par les fonds propres et le capital-risque</p> <p>Accorder les prêts en fonction des résultats et adopter des mesures d'incitation à l'innovation et à une croissance verte</p> <p>Favoriser le recours à la propriété intellectuelle comme garantie</p>
c) Renforcer les capacités du secteur financier de répondre aux besoins des nouvelles entreprises	<p>Élaborer une charte financière nationale</p> <p>Promouvoir l'accès aux secteurs public et privé afin de financer des partenariats ou des groupes précis</p> <p>Verser des subventions au renforcement des capacités et apporter une assistance technique pour développer les activités de prêt (par exemple, la prestation de services financiers de la part des bureaux de poste et des autres prêteurs de proximité et le recours à de nouvelles technologies bancaires pour toucher les zones rurales)</p>
d) Inculquer des connaissances financières aux entrepreneurs et promouvoir les emprunts et les prêts responsables	<p>Mettre en place une formation portant sur les connaissances financières et comptables</p> <p>Mettre en place une supervision appropriée des produits financiers proposés aux chefs d'entreprises sociales et de microentreprises</p> <p>Développer les organismes privés et publics d'information sur la solvabilité</p>

*Source:* CNUCED.

## F. Promouvoir la sensibilisation et la création de réseaux

20. Les préjugés socioculturels à l'égard de l'entrepreneuriat peuvent constituer des obstacles importants à la création d'entreprises et réduire l'impact des mesures publiques prises pour promouvoir l'entrepreneuriat. L'effet des modifications de la réglementation adoptées pour soutenir les nouvelles entreprises ou faciliter l'accès au crédit des entrepreneurs ne sera pas optimal si de larges secteurs de la population ne considèrent pas l'entrepreneuriat comme une option viable et gratifiante, c'est-à-dire si la création d'une entreprise est uniquement vécue comme une contrainte ou comme une nécessité. Il est essentiel de favoriser une culture de l'entrepreneuriat qui valorise les entrepreneurs et l'entrepreneuriat afin de mettre en œuvre le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat; il s'agit également d'un élément crucial pour remédier à la culture de dépendance – à l'égard aussi bien des pouvoirs publics que des donateurs. On trouvera dans le tableau 6 ci-après un aperçu des objectifs et des mesures recommandées.

Tableau 6

### Promouvoir la sensibilisation et la création de réseaux

<i>Objectifs</i>	<i>Mesures recommandées</i>
a) Souligner l'intérêt que présente l'entrepreneuriat pour la société et remédier aux préjugés culturels	<p>Lancer des campagnes d'information et de sensibilisation concernant l'entrepreneuriat aux niveaux national, régional et local, en collaboration avec tous les acteurs</p> <p>Utiliser les médias et d'autres moyens de dialogue, les discours, les exposés et les rapports pour soutenir publiquement l'entrepreneuriat</p> <p>Diffuser des informations concernant l'entrepreneuriat, notamment l'entrepreneuriat social, et son impact sur l'économie</p> <p>Valoriser publiquement l'entrepreneuriat en remettant des récompenses et en prenant d'autres initiatives</p> <p>Associer les entrepreneurs dans un processus de dialogue afin de mieux sensibiliser les responsables publics</p>
b) Sensibiliser aux possibilités offertes en matière d'entrepreneuriat	<p>Informar des possibilités de création d'entreprises en lien avec les stratégies nationales de développement durable et des mécanismes d'incitation y relatifs</p> <p>Organiser des manifestations, des forums et des sommets professionnels sur les possibilités de création d'entreprises, notamment dans certains secteurs économiques, et sur des modèles économiques précis tels que le microfranchisage</p>
c) Stimuler les initiatives privées et renforcer les réseaux entre entrepreneurs	<p>Soutenir les campagnes lancées par le secteur privé</p> <p>Favoriser les plates-formes d'échange, les portails, les manifestations, les associations et les clubs professionnels</p> <p>Faire participer les membres de la diaspora à des réseaux locaux d'entrepreneuriat</p>

*Source:* CNUCED.

## II. Bonnes pratiques et enseignements tirés

21. Depuis son lancement en avril 2013 à la treizième session de la Conférence, le Cadre a joué un rôle utile dans l'examen, la conception et la mise en œuvre de politiques de l'entrepreneuriat dans un certain nombre de pays: Brésil, Ghana, Nigéria, Panama et Zimbabwe. Dans ces pays, la CNUCED a collaboré avec les décideurs dans le cadre du réseau de centres Empretec, favorisant ainsi le dialogue entre le secteur public et le secteur privé. Ces gouvernements ont commencé par lancer des consultations sur l'entrepreneuriat dans le cadre d'instances nationales, de séminaires régionaux, d'évaluations comparatives et de mécanismes d'examen associant les parties intéressées. Ces initiatives ne sont pas dénuées d'intérêt. Le dialogue contribue à renforcer la confiance et à instaurer des partenariats dans le cadre du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique de l'entrepreneuriat. Le Cadre met en lumière le rôle essentiel de la phase initiale et donne des directives pour mettre en place un mécanisme permettant d'évaluer la situation actuelle de l'entrepreneuriat dans le pays concerné et d'élaborer des priorités et des objectifs. Voici, plus précisément, l'évolution constatée dans les pays ci-après.

22. Au Brésil, le Ministère du développement, de l'industrie et du commerce extérieur a organisé un séminaire international sur la politique nationale de l'entrepreneuriat en juin 2012 (voir l'encadré 1). Parmi les autres acteurs concernés figuraient l'Université de Brasilia, Endeavor Brazil, l'Union européenne, le Centre d'appui au développement technologique et la Confédération nationale du commerce des biens et services et du tourisme. Les participants ont examiné les meilleures pratiques suivies dans l'élaboration d'une stratégie de l'entrepreneuriat. La CNUCED a présenté le Cadre et a engagé des discussions avec les acteurs concernés.

### Encadré 1

#### **Brésil: Séminaire international sur la politique nationale de l'entrepreneuriat**

Les perspectives économiques du Brésil sont très prometteuses. Même si le taux de croissance s'est ralenti au lendemain de la crise économique mondiale, les nouvelles entreprises et les petites et moyennes entreprises (PME) sont restées tout aussi dynamiques. Les premières et les secondes sont souvent très innovantes. Le fait qu'un partenariat solide a été instauré entre les secteurs public et privé afin d'encourager la création d'entreprises, sous la houlette du Service brésilien d'appui aux microentreprises et petites entreprises (SEBRAE), explique le dynamisme de l'entrepreneuriat au Brésil. Selon le SEBRAE, l'augmentation du nombre de nouvelles entreprises au Brésil est due à un essor de l'esprit d'entreprise. Beaucoup reste néanmoins à faire pour améliorer le cadre économique. Les entrepreneurs brésiliens rencontrent des difficultés pour créer ou liquider leur entreprise, font face à un système fiscal complexe et ont du mal à obtenir un financement. En outre, l'éducation à l'entrepreneuriat est insuffisante, malgré les efforts notables déployés dans le système éducatif formel et informel. Afin de traiter le problème de manière globale, le Gouvernement a élaboré un plan pour concevoir une stratégie nationale de l'entrepreneuriat. Les responsables brésiliens ont commencé par dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat dans le pays.

Le Gouvernement, avec l'appui d'Endeavor Brazil et du SEBRAE, a organisé six ateliers avec les acteurs concernés dans l'ensemble du pays afin de bien connaître les obstacles particuliers au développement de l'entrepreneuriat. Les acteurs ont discerné les objectifs précis à poursuivre à travers la promotion de l'entrepreneuriat au moyen de la méthode du World Café ([www.theworldcafe.com/method.html](http://www.theworldcafe.com/method.html)) pour stimuler la réflexion et l'interaction. Ces ateliers ont permis de dégager 11 domaines d'intervention, à savoir: l'environnement économique; le cadre réglementaire; la gouvernance;

l'infrastructure; l'éducation, la formation et la diffusion; la technologie et l'innovation; la fiscalité et la facilitation du commerce; l'investissement, le financement et le crédit; la culture et les profils d'entrepreneuriat; et l'entrepreneuriat pour certaines populations ciblées. Le projet de politique publique nationale tiendra compte du Cadre de la CNUCED.

23. En s'appuyant sur la base de données de la CNUCED relative aux bonnes pratiques, le séminaire a permis de connaître les politiques efficaces de l'entrepreneuriat menées dans la région. Cette initiative est l'aboutissement de l'état des lieux que le Gouvernement brésilien a dressé de l'entrepreneuriat comme première étape de l'élaboration d'une politique nationale de l'entrepreneuriat. En clôture du séminaire, les participants ont examiné un projet de politique publique nationale sur l'entrepreneuriat.

24. Au Ghana, l'élaboration d'une stratégie de développement du secteur privé s'inscrit dans un processus global et ouvert de large consultation des acteurs locaux, afin que tous adhèrent à une politique élargie (voir l'encadré 2). Le Gouvernement ghanéen continue d'intégrer les enseignements tirés et de promouvoir l'élaboration d'une politique économique dynamique.

25. Par exemple, en 2011, les responsables gouvernementaux, ainsi que d'autres acteurs, ont participé à un atelier organisé par la CNUCED et le Groupe ghanéen sur le développement économique, sous les auspices de la Fondation Friedrich Ebert et de l'Institut de recherche statistique, sociale et économique de l'Université du Ghana. Les experts ont affirmé que, malgré les succès économiques, la transformation actuelle de l'économie était trop lente pour créer des emplois décents destinés à la main-d'œuvre ghanéenne, qui était jeune et augmentait rapidement (voir l'encadré 2).

#### Encadré 2

##### **Ghana: Le Groupe sur le développement économique met l'accent sur l'entrepreneuriat**

Le Ghana possède encore une économie agraire et tributaire des produits de base. La question de sa transformation en une économie manufacturière, industrielle et tertiaire revêt un caractère important pour la croissance, l'emploi, la réduction de la pauvreté et la création de richesses. Le développement économique du Ghana semble très prometteur, en raison du taux élevé de croissance économique, de la hausse des recettes pétrolières et du prix élevé des principaux produits de base. La gouvernance économique y est meilleure et la stabilité politique plus grande que dans la plupart des autres pays africains. En outre, le pouvoir d'achat de la classe moyenne urbaine augmente, ce qui stimule la demande de produits agricoles et industriels locaux. Au niveau national, les compétences se sont aussi améliorées, si bien que les entreprises locales peuvent profiter de possibilités accrues.

Les experts ont assisté à un atelier organisé conjointement par la CNUCED et la Fondation Friedrich Ebert. Ils ont affirmé que la deuxième Stratégie nationale à moyen terme de développement du secteur privé 2010-2015 était ambitieuse et bien conçue. Cette Stratégie s'attaquait à la plupart des contraintes qui pesaient sur le secteur privé au Ghana. Elle donnait les moyens au secteur privé de participer pleinement à son élaboration et à sa mise en œuvre. L'esprit de certaines initiatives inscrites dans la Stratégie – l'Initiative de croissance des petites et moyennes entreprises et le Fonds de l'innovation et des liens économiques – intègre à juste titre le développement des petites et moyennes entreprises dans le cadre plus large de la compétitivité nationale. Néanmoins, la politique de l'entrepreneuriat n'était pas pleinement prise en compte dans cette Stratégie.

Les experts ont décelé les faiblesses ci-après dans la Stratégie, à savoir: le caractère fragmentaire des mesures ayant trait à l'entrepreneuriat; l'absence de cours sur l'entrepreneuriat dans le programme national d'enseignement; l'insuffisance des liens entre l'université et l'industrie pour l'innovation et la commercialisation de la technologie; le renforcement limité des capacités des institutions financières, aboutissant à des écarts de taux d'intérêt très importants pour les PME; la méconnaissance des mesures d'appui adoptées; la nécessité d'une stratégie claire pour créer des emplois décents destinés à la nombreuse main-d'œuvre employée dans le secteur informel; et l'absence de programme intégré de développement de l'entrepreneuriat. Parmi les aspects positifs figurent les dispositions visant à aider les nouvelles entreprises en assouplissant la réglementation; la présence d'autres types de mécanismes de règlement des différends et de tribunaux commerciaux; l'existence de matériel de formation à l'entrepreneuriat en langue locale (élaboré par des organisations non gouvernementales); la mise en œuvre de diverses mesures visant à renforcer l'intégration financière des femmes et des jeunes; la conscience de l'importance de l'entrepreneuriat chez les responsables publics; et le soutien et l'approbation publics de l'entrepreneuriat par les responsables politiques. Les experts ont aussi pris note de la nécessité de renforcer la coordination des initiatives et ont adapté les listes récapitulatives du Cadre au Ghana. Les participants à l'atelier ont adopté les recommandations formulées et les représentants du Ministère du commerce et de l'industrie se sont montrés intéressés par l'élaboration d'une stratégie nationale de l'entrepreneuriat avec l'appui de la CNUCED.

26. Au Nigéria, le Gouvernement a récemment revu sa politique nationale relative aux MPME dans le cadre d'un processus de révision dirigé par le Ministère fédéral du commerce et de l'investissement. Il a organisé plusieurs ateliers d'examen collégial dans six zones géopolitiques. Les participants ont formulé des observations utiles. Des associations professionnelles, des responsables publics ainsi que des établissements privés et publics ont participé à un dialogue constructif avec l'Organisme nigérian de développement des petites et moyennes entreprises (SMEDAN). Le Gouvernement souhaite veiller à ce que la politique nationale tienne compte des meilleures pratiques internationales en matière de développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et réponde aux problèmes actuels (voir l'encadré 3).

#### Encadré 3

##### **Le mécanisme d'information en retour sur les mesures prises concernant les microentreprises et les petites et moyennes entreprises au Nigéria**

Le développement du secteur des MPME est considéré comme l'un des principaux moyens d'atteindre les objectifs de la stratégie Vision 2020 du Nigéria, à savoir: la création d'emplois, la production de richesses, la réduction de la pauvreté ainsi qu'une croissance et un développement économiques durables. Dans ce pays, les PME représentent plus de 80 % des entreprises commerciales et exercent un large éventail d'activités économiques. Une étude de 2010 menée par le SMEDAN a montré que ce secteur contribuait à hauteur de 46 % au produit intérieur brut du pays.

D'une part, il existe 17 260 000 microentreprises (comptant plus de 10 salariés) qui emploient au total un minimum de 32 410 000 personnes. Ce groupe d'entreprises est prédominant dans le commerce de gros et de détail, ou la réparation de véhicules et d'appareils ménagers, qui représentent environ 49,6 % de l'emploi, suivis par l'agriculture (20,4 %). La microentreprise typique est exploitée par un seul propriétaire ou gérant qui est principalement aidé par des membres de sa famille non rémunérés et par du personnel temporaire. La valeur de la production, l'intensité technologique et le niveau

de compétence sont très faibles. Les sources de financement proviennent essentiellement des individus, qui obtiennent parfois l'aide de membres de leur famille, d'amis et d'associations mutualistes traditionnelles (*esusu*). D'autre part, les petites entreprises, qui emploient entre 10 et 49 personnes, recouvrent pratiquement les mêmes types d'entreprises que la catégorie précédente, mais elles sont concentrées dans les activités les plus modernes et perfectionnées. Si la plupart d'entre elles sont des entreprises personnelles, un grand nombre sont constituées en société. Ce secteur possède un grand réservoir de main-d'œuvre qualifiée et de compétences techniques, ainsi qu'un meilleur accès aux banques. Il détient le potentiel de croissance le plus élevé pour peu qu'il bénéficie de conditions favorables, d'un renforcement des capacités et d'un appui. Sur le plan organisationnel, ces entreprises sont bien représentées par les associations professionnelles. Globalement, les MPME nigérianes n'ont pas encore exploité pleinement leur potentiel car elles font face à des obstacles importants tels que le manque d'accès au financement et la médiocrité de l'infrastructure.

La politique nationale relative aux MPME remonte à 2007. Après cinq ans d'application, le Gouvernement nigérian a décidé de la revoir, en tenant compte des informations reçues en retour et des enseignements tirés; il l'a adaptée afin de répondre aux nouveaux problèmes. Les mesures préconisées dans le Cadre directeur de la CNUCED sont largement intégrées dans la politique relative aux MPME telle que révisée et dans la Stratégie pour l'entrepreneuriat. Plusieurs domaines programmatiques sont définis, à savoir la Stratégie nationale pour l'entrepreneuriat, le financement, le cadre institutionnel, juridique et réglementaire, la mise en valeur des ressources humaines, la technologie, la recherche-développement, les services de vulgarisation et d'appui, la commercialisation, l'infrastructure, la sensibilisation et la création de réseaux.

La politique telle que révisée propose de mettre en place un cadre institutionnel d'application et de suivi, le SMEDAN étant l'établissement chef de file, et un conseil national des PME qui serait l'organe suprême chargé du développement des MPME. Elle comporte aussi un plan d'action et un cadre institutionnel d'application. Elle tire parti du Cadre de la CNUCED de manière cohérente et complémentaire. La CNUCED a aussi proposé de:

- Mettre l'accent sur la création d'entreprises dans le plan d'action et dans le cadre institutionnel d'application;
- Fixer un objectif précis pour la création d'entreprises dans des industries et services divers en dehors de l'agriculture;
- Préciser les mesures destinées aux groupes prioritaires tels que les femmes, les jeunes et les personnes handicapées.

*Source:* UNCTAD Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance (<http://unctad.org.epf>).

27. Au Panama, l'année 2012 a constitué un tournant pour les PME de ce pays. Le Gouvernement panaméen a pris des mesures audacieuses d'appui à l'entrepreneuriat. Parmi les faits marquants figuraient notamment:

- a) L'inauguration d'un centre de l'entrepreneuriat par le Ministère des MPME;
- b) Le lancement d'un plan directeur sur la mise en place d'un environnement entrepreneurial par le Ministère des MPME;
- c) L'organisation du premier forum national de la politique de l'entrepreneuriat à Panama (voir l'encadré 4).

28. Le Ministère des MPME a ouvert le forum sur l'entrepreneuriat au Panama, qui avait pour thème le rôle de la politique publique et de l'innovation, et qui a réuni plus de 300 participants provenant d'entreprises de l'ensemble du pays. Le Forum a recensé les questions clés à examiner, à savoir l'innovation et la technologie, l'éducation à l'entrepreneuriat et l'accès au financement. Trois groupes de travail se sont inspirés de la méthode définie dans le Cadre directeur pour recenser les options pertinentes et les mesures recommandées. Ils se sont servis des listes récapitulatives du Cadre directeur pour procéder à une évaluation préliminaire de chaque question, ont examiné les meilleures pratiques au niveau régional et ont évalué les indicateurs de suivi (voir l'encadré 4).

#### Encadré 4

##### **Le forum national de la politique de l'entrepreneuriat au Panama**

Le forum de la politique de l'entrepreneuriat que la CNUCED a organisé en collaboration avec la Banque de développement d'Amérique latine (CAF), la Fondation City of Knowledge et Empretec Panamá en mai 2012 a abouti à la formulation, dans les trois domaines clés visés, de 11 recommandations pragmatiques dans le cadre de la politique de l'entrepreneuriat. Chaque recommandation expose la situation au Panama, justifie la nécessité d'intervenir dans le domaine considéré, évoque les bonnes pratiques au niveau régional et définit des objectifs clairs allant de pair avec un plan d'action assorti d'une répartition des responsabilités, d'un calendrier et du montant estimatif des fonds nécessaires à sa réalisation. Ces recommandations ont été présentées au Président du Panama le 23 mai 2012 à l'occasion de l'inauguration du nouveau centre de l'entrepreneuriat du Ministère des MPME à Panama. Les 11 recommandations sont reproduites ci-après.

##### *Favoriser l'échange de technologies et l'innovation*

1. Renforcer les moyens de communication et de diffusion des politiques et programmes relatifs aux TIC et leur impact sur les PME.
2. Procéder à une analyse de l'entrepreneuriat, de la technologie et de l'innovation qui dresse un tableau plus clair de la situation actuelle au Panama.
3. Consolider et renforcer les alliances entre l'université, l'entreprise et l'État afin de promouvoir l'innovation et la technologie dans les PME.

##### *Renforcer l'éducation à l'entrepreneuriat et la mise en valeur des compétences entrepreneuriales*

4. Élaborer et appliquer une loi où figure l'obligation d'établir une chaire consacrée à l'entrepreneuriat à tous les niveaux du système éducatif. Cette loi devrait définir clairement le rôle du secteur public, du secteur privé et de l'éducation, et se fonder sur les meilleures pratiques de la fonction publique et d'organismes internationaux comme la CNUCED.
5. Mettre au point une méthode d'enseignement interactive qui utilise des études de cas adaptées à la situation locale.
6. Mettre en place un programme de délivrance de diplômes en matière d'entrepreneuriat à l'intention des enseignants et des professeurs.
7. Concevoir une organisation publique/privée qui promeut l'entrepreneuriat dans les différentes régions du pays, en s'appuyant sur le centre de l'entrepreneuriat du Ministère des MPME à Panama.

*Améliorer l'accès au financement*

8. Favoriser l'accès des PME au marché boursier.
9. Reconnaître les immobilisations corporelles et incorporelles comme garantie dans la réglementation.
10. Créer des mécanismes financiers qui réduisent l'écart entre le capital d'amorçage et les fonds apportés par les investisseurs providentiels.
11. Mettre au point une base de données contenant des informations complètes et détaillées sur les lignes et les services de crédit disponibles pour les entrepreneurs.

29. Au Zimbabwe, une centaine d'acteurs représentant de grandes entreprises, des banques et des entrepreneurs ont été réunis par la CNUCED et Empretec Zimbabwe. Les participants ont eu l'occasion de partager leur expérience en matière de politique de l'entrepreneuriat avec des représentants des pouvoirs publics. Ils ont souligné la nécessité de définir clairement l'entrepreneuriat et de surmonter les obstacles ci-après:

- a) Les priorités et le type d'entrepreneuriat que le pays souhaite encourager et privilégier ne sont pas clairs;
- b) Un effort est fait pour favoriser les nouvelles entreprises et les PME, et des initiatives ont été prises, notamment dans les domaines de l'agriculture contractuelle et de l'autochtonisation, mais elles sont fragmentées;
- c) La sous-traitance, l'agriculture contractuelle et les activités touristiques s'exercent au niveau des entreprises afin d'encourager le passage dans le secteur structuré;
- d) Les principes de la politique de l'entrepreneuriat sont inscrits dans des politiques sectorielles;
- e) Divers ministères promeuvent des mesures à leur propre niveau, mais il n'existe pas de ministère unique expressément chargé de la coordination de la stratégie.

30. Les participants ont appelé le Ministère de la planification économique et de la promotion de l'investissement à favoriser le développement d'une politique nationale de l'entrepreneuriat avec l'aide de la CNUCED et d'Empretec, et à obtenir des fonds auprès de partenaires. Pour assurer la continuité, les participants à l'atelier ont mis en place le Groupe zimbabwéen de haut niveau chargé du développement de l'entrepreneuriat, dont l'objectif est d'élaborer et de lancer une politique de l'entrepreneuriat dans un délai de douze mois.

31. L'expérience acquise dans l'adaptation et l'adoption du Cadre a mis en lumière, d'un point de vue pratique, les besoins exposés ci-après.

### **Dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat**

32. L'entrepreneuriat peut être entravé par des facteurs très différents. Il est important de dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat dans le pays et de recenser les principaux obstacles et atouts. Des contraintes peuvent être fondamentalement différentes au sein des pays comme au niveau régional. Une évaluation comparative entre les pays et entre les régions d'un même pays peut aider à discerner les forces et les faiblesses du développement de l'entrepreneuriat dans le pays considéré. Dans le même temps, les décideurs devraient considérer avec prudence les comparaisons nationales ou régionales. Chaque pays ou région a sa propre histoire ainsi qu'une situation de départ et des préférences propres qui doivent être prises en compte lorsque l'on élabore une stratégie sur mesure. C'est pourquoi il faut instaurer un large dialogue avec les acteurs, en s'appuyant sur des critères tels qu'une

base de données solide, mais en veillant à ce que les stratégies nationales tiennent compte de la situation et des préférences propres au pays. Par exemple, l'expérience du Brésil montre qu'une politique nationale devrait prendre en compte les différences régionales, en donnant des directives pour son application au niveau des régions et des États.

### **Élaborer des plans d'action, attribuer les responsabilités et veiller à la coordination**

33. Le développement de l'entrepreneuriat s'inscrit dans un éventail de domaines d'action, dont chacun peut relever de la responsabilité de différents organismes publics et ministères. Il importe donc de désigner une institution chef de file. En outre, il faut coordonner clairement l'action des différents acteurs associés à la mise en œuvre de la stratégie nationale de l'entrepreneuriat. Habituellement, la stratégie expose dans les grandes lignes les tâches à accomplir pour atteindre les différents objectifs et résultats stratégiques. Elle désigne aussi les institutions qui, à différents niveaux, sont chargées de réaliser des objectifs précis et de poursuivre les priorités. Ces institutions se les approprient, se chargent de leur exécution et en assument la responsabilité. Pour leur mise en œuvre, les plans d'action sont assortis d'un calendrier établissant les objectifs intermédiaires et finals, les sources de financement et le montant des fonds alloués, les mécanismes de suivi et les critères d'évaluation. Enfin, il est important que les objectifs et les plans d'action de la stratégie nationale recueillent l'adhésion des autorités à un niveau élevé. L'approbation des dirigeants éveille la conscience et la volonté de développer l'entrepreneuriat. Par exemple, au Panama, le soutien du Président Martinelli – qui est lui-même à la tête d'une entreprise prospère – à l'initiative privée et les moyens donnés au Ministère des MPME ont montré la voie et ont clairement réparti les responsabilités aux niveaux national et provincial, là où le Ministère dispose de bureaux.

### **Stimuler un dialogue multipartite**

34. Lors de l'élaboration de la politique de l'entrepreneuriat, il est important d'instaurer un dialogue multipartite associant le secteur privé, les établissements universitaires ainsi que les institutions locales, régionales et nationales. Leur participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques contribue à l'adhésion des acteurs concernés. Ce processus fait prendre conscience des avantages que procure l'entrepreneuriat dans la société. Il est surtout essentiel d'y associer les entrepreneurs car ce sont eux qui ont le plus à gagner ou à perdre de la politique de l'entrepreneuriat. Les forums ou tables rondes de l'entrepreneuriat sont un moyen de dégager un consensus et de tenir compte des informations reçues en retour. Dans le même temps, ce dialogue développe aussi les capacités et les connaissances des responsables publics en matière d'entrepreneuriat. Par exemple, au Ghana, le Groupe ghanéen sur le développement économique propose, sous les auspices de la Fondation Friedrich Ebert, un mécanisme de consultation périodique.

### **Mettre en place des mécanismes d'examen régulier**

35. Les mécanismes d'examen régulier renforcent la capacité des décideurs et des responsables publics de rester au fait des tendances et des réalités ainsi que d'améliorer leurs capacités d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques. La politique de l'entrepreneuriat devrait être mise en œuvre de manière dynamique afin de rester pertinente et efficace. Pour permettre une évaluation périodique des politiques, il est important de définir un certain nombre d'objectifs mesurables. Ceux-ci peuvent se traduire par des indicateurs de résultat essentiels susceptibles d'être suivis dans le temps, afin d'indiquer les éléments qui se sont

améliorés ou détériorés dans le cadre général de l'entrepreneuriat. Par exemple, le Gouvernement nigérian a élaboré un mécanisme permettant un examen périodique des mesures, en tenant compte de l'expérience acquise aux niveaux national et international.

### III. Obstacles

36. Une analyse de l'évolution récente des stratégies et politiques de l'entrepreneuriat permet aussi d'illustrer les obstacles ci-après, qui ont besoin d'être surmontés afin que les mesures prises aient l'impact voulu:

a) L'harmonisation est insuffisante avec les autres politiques: comme il est indiqué dans le Cadre directeur, la promotion et la facilitation de l'entrepreneuriat devraient faire partie intégrante d'une stratégie globale relative au secteur privé, à l'éducation, à la technologie, à l'innovation et au développement des entreprises qui englobe des objectifs plus larges ayant trait à la création des capacités productives. Ces politiques devraient être soigneusement harmonisées, car la coordination et la cohérence sont essentielles pour atteindre des résultats positifs;

b) L'absence d'objectifs et de priorités clairs: la politique de l'entrepreneuriat peut poursuivre des objectifs et priorités qui diffèrent. Elle peut, par exemple, mettre l'accent sur la modernisation des sociétés agricoles, le saut technologique de nouvelle génération, la diversification des exportations, l'ouverture de perspectives économiques pour les femmes, la stimulation de l'emploi des jeunes ou la réduction des clivages ethniques. Il est essentiel de bien définir un ensemble d'objectifs susceptibles d'entraîner tous les autres aspects de la Stratégie nationale de l'entrepreneuriat, allant du cadre institutionnel aux mesures utilisées, afin d'éviter les confusions, les chevauchements et les résultats intangibles;

c) La faible adhésion et coordination des acteurs concernés: l'objectif d'une politique de l'entrepreneuriat est de mobiliser les principaux acteurs de l'entrepreneuriat dans le pays concerné. Les pouvoirs publics, aux niveaux national, régional et local, devraient être activement associés aussi bien à l'élaboration qu'à l'application de la politique de l'entrepreneuriat, notamment des organisations telles que les associations de chefs d'entreprise; les chambres de commerce; les associations professionnelles, les fédérations d'employeurs; les syndicats et les associations de personnel, les organismes de promotion du commerce et de l'investissement et les coopératives spécialisées. Dans un cadre entrepreneurial efficace, tous les acteurs devraient participer au processus de prise de décisions et contribuer à favoriser l'entrepreneuriat. En outre, les modalités de mise en œuvre de la politique de l'entrepreneuriat jouent un rôle tout aussi important que le bon choix des instruments. La première étape consiste à désigner une institution chef de file chargée du développement de l'entrepreneuriat. Quelle que soit la place qu'occupe la politique de l'entrepreneuriat dans le programme de travail des pouvoirs publics, c'est à ces derniers de définir clairement les responsabilités en matière de développement de l'entrepreneuriat (voir l'encadré 5).

#### Encadré 5

##### **Concevoir des stratégies de l'entrepreneuriat globales**

Singapour: au début des années 2000, le Gouvernement singapourien a entrepris d'instaurer un cadre institutionnel visant à favoriser l'entrepreneuriat. En 2002, il a créé SPRING Singapour, organisme chargé du développement des entreprises qui relève du Ministère du commerce et de l'industrie. La mission de cet organisme est d'aider les entreprises singapouriennes à se développer ainsi que d'accroître la confiance dans

les produits et les services singapouriens. Dans le cadre de sa stratégie visant à renforcer les conditions du développement des entreprises, SPRING soutient surtout l'entrepreneuriat et les nouvelles entreprises qui démarrent. En 2003, le Gouvernement a nommé un ministre en charge de l'entrepreneuriat. Cette même année, il a créé la communauté d'action pour l'entrepreneuriat (ACE), qui joue un rôle essentiel dans la promotion de l'entrepreneuriat. Il s'agit d'une initiative des secteurs public-privé visant à développer l'entrepreneuriat à Singapour en créant un environnement favorable aux entreprises, en renforçant la culture et l'entrepreneuriat et en facilitant la création de réseaux et l'apprentissage. Sous la coordination du ministre compétent et d'un comité directeur, l'ACE a constitué des équipes spéciales sur l'éducation et la technologie ainsi que des sous-comités qui s'occupent du financement des nouvelles entreprises, du tutorat, de la création de réseaux, des communications et de la facilitation de l'accès des nouvelles entreprises aux marchés extérieurs.

Costa Rica: Se fondant sur une analyse critique des problèmes propres au pays, le Costa Rica a défini, dans sa politique nationale de l'entrepreneuriat 2010-2014, huit domaines d'action stratégiques afin de favoriser l'entrepreneuriat, à savoir: a) promouvoir une culture de l'entrepreneuriat; b) garantir une organisation institutionnelle systémique; c) mettre en place un système national de pépinières; d) favoriser la mise en place d'un système d'information et de suivi; e) proposer des instruments financiers aux entrepreneurs; f) donner des conseils aux entrepreneurs à toutes les étapes du développement de leur entreprise; g) renforcer l'innovation et la mise au point de technologies; et h) encourager les chefs d'entreprise à exporter. Dans chacun de ces domaines d'action, un état des lieux est dressé, des objectifs stratégiques sont définis, un plan d'action détaillé est établi et des indicateurs d'évaluation sont proposés. Pour définir les priorités, un dialogue multipartite réunissant les entités publiques et privées ainsi que la société civile a été organisé, sous la forme d'un comité interinstitutionnel établi par le Ministère de l'économie, de l'industrie et du commerce. Même si le Ministère joue le rôle de chef de file, la politique adoptée est poursuivie en coordination avec des institutions comme les Ministères de l'éducation, de la science et de la technologie, l'Institut national de l'apprentissage et le Parc technologique. Conformément à la politique publique d'appui aux PME, la politique nationale de l'entrepreneuriat traite de questions intersectorielles telles que l'aide aux femmes chefs d'entreprise et la promotion de la responsabilité environnementale.

Afrique du Sud: En 2009, la ville de Johannesburg a élaboré la Stratégie et le Cadre directeur de la politique de l'entrepreneuriat pour les jeunes dans le but de faire de l'Afrique du Sud le pays en développement chef de file de l'entrepreneuriat en 2025. La Stratégie élaborée est conforme à la priorité du Gouvernement consistant à faire reculer le taux très élevé de chômage des jeunes et aux activités de l'organisme national de développement de la jeunesse du Ministère du commerce et de l'industrie, qui propose un éventail de services à de futurs jeunes chefs d'entreprise, notamment en matière de formation, de tutorat et d'accès au financement. Elle est placée sous la direction politique du Département du développement économique. Parmi les partenaires et parties intéressées figurent aussi d'autres départements municipaux, des écoles, des organisations de jeunes, le secteur privé ainsi que des organisations non gouvernementales et des établissements de formation. Trois interventions programmatiques sont proposées, à savoir: mettre en place un tutorat pour de futurs jeunes chefs d'entreprise, aider les jeunes chefs d'entreprise à s'organiser en coopératives et les mettre en relation avec le secteur le plus performant de l'économie de la ville, et apporter aux jeunes entrepreneurs des connaissances techniques ainsi qu'un appui financier.

*Source:* Online Inventory of Best Practices in Entrepreneurship ([www.unctad.org/epf](http://www.unctad.org/epf)).

## IV. Suivi et évaluation

37. Le suivi et l'évaluation devraient aussi tenir compte de la dimension globale de la politique de l'entrepreneuriat. Une évaluation périodique, réalisée au moyen d'indicateurs dans chaque domaine d'action, peut permettre aux décideurs d'adapter les politiques nationales. Les indicateurs pertinents et comparables dont disposent d'autres pays peuvent aussi aider les décideurs à comparer la situation de l'entrepreneuriat et à prendre des décisions en connaissance de cause. En principe, les indicateurs devraient tenir expressément compte des objectifs recensés dans chaque domaine d'action et devraient pouvoir jauger les tendances afin d'aider les décideurs à adapter les politiques et les programmes. Ils devraient être uniformes d'un pays à l'autre afin de permettre les comparaisons et d'empêcher les décideurs et les organismes concernés de choisir des indicateurs qui leur sont favorables.

38. Les informations et données utilisées pour construire les indicateurs devraient être facilement disponibles ou simples à réunir, afin d'éviter que les enquêtes ne soient trop lourdes et coûteuses. Elles devraient être collectées périodiquement et en temps voulu, afin que les tendances pertinentes puissent être bien discernées.

39. Le Cadre directeur de la CNUCED contient des exemples d'indicateurs précis visant à faciliter la collecte de données et le suivi au niveau national dans les six domaines visés (voir le tableau 7). Ces indicateurs sont de portée générale, afin que les pays puissent les adapter et les affiner. Le tableau 7 présente aussi des sources éventuelles de données.

Tableau 7

### Indicateurs de mesure de l'efficacité de la politique de l'entrepreneuriat

<i>Domaine d'action</i>	<i>Indicateurs éventuels</i>	<i>Éléments suivis</i>	<i>Sources de données</i>	<i>Principales caractéristiques</i>
Élaborer une politique nationale de l'entrepreneuriat	Nombre d'entreprises officiellement créées par an	Entrepreneurs ayant réussi à créer leur entreprise et à la maintenir en vie	Statistiques nationales, enquêtes	Disponibilité en fonction des bureaux statistiques nationaux  Les données ne sont disponibles que lorsque des enquêtes sont menées
	Taux de survie	Degré de réalisation d'objectifs précis fixés pour les différents secteurs		
	Part du nombre total de nouvelles entreprises créées dans les domaines suivants: haute technologie, économie verte, secteur social, principaux secteurs exportateurs, etc.	Amélioration des perspectives économiques de groupes ciblés de la population		
	Part du nombre total de nouvelles entreprises créées dans les groupes ciblés ci-après: femmes, jeunes, minorités, populations rurales, etc.	Impact économique de l'entrepreneuriat		
	Augmentation du nombre d'emplois due aux nouvelles entreprises			

<i>Domaine d'action</i>	<i>Indicateurs éventuels</i>	<i>Éléments suivis</i>	<i>Sources de données</i>	<i>Principales caractéristiques</i>
	Recettes produites et impôts versés par les nouvelles entreprises (montant et taux de croissance)			
Optimiser le cadre réglementaire	Nombre de procédures de création d'entreprise, nombre d'organismes associés Nombre de jours, coût de création ou de liquidation d'une entreprise Nombre de jours, coût d'enregistrement d'un titre de propriété Recours en temps voulu au mécanisme de règlement des différends	Facilité de création ou de liquidation d'une entreprise Efficacité du système judiciaire	Banque mondiale, Doing Business	Annuel Comparable Facilement disponible Couverture mondiale (183 pays)
Renforcer l'éducation à l'entrepreneuriat et la mise en valeur des compétences entrepreneuriales	Part des établissements secondaires proposant des programmes et des activités extrascolaires en matière d'entrepreneuriat Part des établissements techniques et professionnels proposant des programmes et des activités extrascolaires en matière d'entrepreneuriat Nombre annuel d'entreprises nées de la recherche universitaire	Existence d'une éducation à l'entrepreneuriat Établissements d'enseignement supérieur ayant mené des travaux de recherche qui intéressent les entreprises et ayant commercialisé les résultats de leurs recherches	Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Global Report Eurostat Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Education at a Glance Global Entrepreneurship and Development Index (GEDI)	Annuel Comparable Facilement disponible Couverture sélective (par exemple, 87 pays pour l'indicateur GEM, 71 pour l'indicateur GEDI, les pays de l'OCDE et les candidats)
Faciliter l'échange de technologies et l'innovation	Part des licenciés en sciences ou en ingénierie Nombre et taux d'occupation des parcs scientifiques, des pôles technologiques et des pépinières	Degré de succès dans la promotion de carrières de scientifique ou d'ingénieur Disponibilité et succès des structures de promotion de nouvelles entreprises à forte intensité technologique	OCDE, Tableau de bord européen en matière d'innovation Bureaux statistiques nationaux GEDI	Annuel Comparable et facilement disponible (OCDE et GEDI) Bonne couverture pour l'OCDE et le GEDI

<i>Domaine d'action</i>	<i>Indicateurs éventuels</i>	<i>Éléments suivis</i>	<i>Sources de données</i>	<i>Principales caractéristiques</i>
	Part des nouvelles entreprises à forte intensité technologique dans le nombre total des nouvelles entreprises	Succès en matière de promotion de nouvelles entreprises à forte intensité technologique		
	Part des nouvelles entreprises à forte intensité technologique financées par du capital-risque			
Améliorer l'accès au financement	Part du microcrédit ou des prêts aux PME dans le total des prêts aux entreprises	Résultats du secteur bancaire en matière d'octroi de prêts aux entrepreneurs	OCDE Banque mondiale Forum économique mondial, Indice de compétitivité mondiale	Annuel Comparable Facilement disponible Couverture mondiale ou restreinte selon les sources de données
	Montant moyen des garanties requises pour les prêts aux PME (pourcentage du prêt)	Appui des investisseurs privés aux nouvelles entreprises		
	Capital-risque total investi dans les PME	Adéquation de l'infrastructure financière pour les prêts aux entrepreneurs		
	Taux de couverture des organismes d'information sur la solvabilité (pourcentage de la population adulte)			
Promouvoir la sensibilisation et la création de réseaux	Résultats d'opinions ou d'enquêtes comportementales et évaluation des campagnes de sensibilisation	Succès dans la promotion d'une vision favorable des chefs d'entreprise dans la société	Commission européenne, Rapport Eurobaromètre Flash	Comparable Couverture limitée aux pays de l'Union européenne Données disponibles uniquement lorsque des enquêtes sont menées
	Nombre d'associations professionnelles consacrées aux femmes, aux jeunes, aux entrepreneurs ruraux et aux PME	Possibilités de création de réseaux pour des groupes ciblés		

Source: CNUCED.

## V. Conclusion

40. Depuis le lancement récent du Cadre directeur, la CNUCED a appliqué la méthode qui y est définie – consistant à organiser des discussions et à prodiguer des conseils – dans certains pays. À ce jour, ses interventions ont été circonscrites au Brésil, au Ghana, au Nigéria, au Panama et au Zimbabwe – pays où la CNUCED apporte déjà une assistance technique par le biais des centres Empretec et où un processus d'élaboration d'une stratégie nationale de l'entrepreneuriat était déjà en place. Néanmoins, ces expériences initiales ont donné des éclaircissements et des enseignements précieux qui sont illustrés dans le présent document.

41. Il est important de noter que le Cadre directeur est conçu pour être adopté et adapté dans les pays en développement et les pays en transition de manière systémique. Les étapes définies permettront d'optimiser l'impact du Cadre, en veillant à ce que sa mise en œuvre soit cohérente et complète. Ces étapes sont les suivantes:

- a) Évaluer la situation actuelle de l'entrepreneuriat dans le pays;
- b) Élaborer une stratégie globale de l'entrepreneuriat et fixer des priorités;
- c) Concevoir un ensemble ciblé et coordonné de mesures pour remédier aux lacunes et aux faiblesses recensées;
- d) Suivre et évaluer périodiquement l'impact des mesures prises et en tirer des enseignements.

42. Les décideurs désireux de développer l'entrepreneuriat et les nouvelles entreprises sont invités à continuer de s'efforcer de mettre en œuvre le Cadre directeur et à s'en servir pour promouvoir l'entrepreneuriat. À cet égard, ils sont invités à échanger les bonnes pratiques et les enseignements tirés. Les pays sont invités en particulier à indiquer comment la CNUCED peut les aider à mettre en place un mécanisme de suivi et d'évaluation qui complètera le Cadre directeur et leur donner des orientations pratiques et faciles à appliquer sur les modalités d'évaluation du développement de l'entrepreneuriat et de l'impact de la mise en œuvre des mesures y relatives au niveau national.

---