



RAPPORT 2018 SUR LES PAYS LES MOINS AVANCÉS



L'entreprenariat au service de la transformation structurelle – Changer de cap







RAPPORT 2018 SUR LES PAYS LES MOINS AVANCÉS



L'entreprenariat au service de la transformation
structurelle – Changer de cap



NATIONS UNIES

New York et Genève, 2018

© 2018, Nations Unies
Tous droits réservés pour tous pays

Les demandes de reproduction ou de photocopie d'extraits de la présente publication doivent être adressées au Copyright Clearance Center depuis le site Web copyright.com.

Pour tout autre renseignement sur les droits et licences, y compris les droits dérivés, s'adresser à :

United Nations Publications, 300 East 42nd Street,
New York, New York 10017,
États-Unis d'Amérique

Courriel : publications@un.org

Site Web : un.org/publications

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui figurent sur les cartes n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Publication des Nations Unies établie par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

UNCTAD/LDC/2018

eISBN : 978-92-1-047443-6

ISSN : 0257-8107

Numéro de vente : F.18.II.D.6

Remerciements

Le *Rapport 2018 sur les pays les moins avancés* a été établi par la CNUCED. Y ont contribué : Rolf Traeger (chef d'équipe), Bineswaree Bolaky, Agnès Collardeau-Angleys, Pierre Encontre, Iacopo Monterosa, Tuba Busra Özsoy, Madasamyraja Rajalingam, Matfobhi Riba, Giovanni Valensisi et Stefanie West (équipe chargée du Rapport). Le travail a été effectué sous la supervision de Paul Akiwumi, Directeur de la Division de l'Afrique, des pays les moins avancés et des programmes spéciaux.

Une réunion a été organisée à Genève les 16 et 17 mai 2018 pour procéder à un examen collégial du rapport et de ses différents chapitres. Elle a rassemblé des spécialistes de l'entrepreneuriat, des politiques de développement, du développement des entreprises, du commerce international, des politiques sociales, du développement industriel et du renforcement des capacités. Ont participé à la réunion : Anders Aeroe (Centre du commerce international), Feïçal Belaid (Institut de hautes études internationales et du développement), Vanina Farber (International Institute for Management Development), Abbi M. Kedir (Université de Sheffield), Massimiliano Lamarca (Organisation internationale du Travail), Arthur Minsat (Centre de développement, Organisation de coopération et de développement économiques), Ahmad Mukhtar (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), Benedict Musengele (Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe), Donath Olomi (Université de Dar-es-Salaam), Tapiwa Samanga (Communauté de développement de l'Afrique australe), Raymond Saner (Centre for Socioeconomic Development), Franck van Rompaey (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel), Susanna Wolff (Bureau du Haut-Représentant des Nations Unies pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement), David Woodward (consultant indépendant), ainsi que les membres de l'équipe chargée du Rapport et les collègues de la CNUCED ci-après : Paul Akiwumi, Lisa Borgatti, Milaso Cherele-Robson, Junior Roy Davis, Mussie Delelegn, Fulvia Farinelli, Stefanie Garry, Tamara Gregol de Farias, Christopher James, Aminata Loum, Arthur Mclean, Emily Meisel, Janvier Nkurunziza, Patrick Nwokedi Osakwe, Philippe Rudaz, Amélia Santos Paulino, Michaela Summerer, Antipas Touatam et Anida Yupari.

Ayman Eltarabishy (International Council for Small Business), Louis Jacques Fillion (HEC Montréal), Donna Kelley (Babson College) et David Woodward (consultant indépendant) ont aussi apporté des contributions de fond et formulé des observations sur la première version du Rapport. Bruno Casella (CNUCED) a fourni des données sur la participation des pays les moins avancés aux chaînes de valeur mondiales, issues de la base de données Eora de la CNUCED.

Feïçal Belaid, John Struthers et Dina Nziku ont établi des documents de fond pour le Rapport.

Le Service d'appui intergouvernemental de la CNUCED a édité le texte.

Nadège Hadjemian a conçu la page de couverture. Nadège Hadjemian et Sonia Blachier ont conçu les infographies.

La présentation générale, les graphiques et la publication assistée par ordinateur sont dus à Madasamyraja Rajalingam.

Note

Le texte de la présente publication peut être cité ou reproduit sans autorisation, sous réserve qu'il en soit dûment fait mention et qu'un exemplaire de l'ouvrage où apparaît l'extrait soit communiqué au secrétariat de la CNUCED :

Palais des Nations, CH-1211 Genève 10, Suisse.

L'aperçu général du présent Rapport est aussi disponible dans les six langues officielles de l'ONU sur le site Web de la CNUCED – www.unctad.org/ldcr.

Corps de texte

Tous les sites Web mentionnés dans le présent Rapport ont été consultés en juin 2018 ; les bases de données ont été consultées en février 2018.

Sauf indication contraire, le terme « dollar » s'entend du dollar des États-Unis d'Amérique.

Les taux annuels de croissance ou de variation sont des taux composés.

Sauf indication contraire, les exportations sont exprimées en valeur f.o.b. et les importations en valeur c.a.f.

Un trait d'union (-) entre deux années, par exemple 1981-1990, indique qu'il s'agit de la période tout entière (y compris la première et la dernière année). Une barre oblique (/) entre deux années, par exemple 1991/92, indique qu'il s'agit d'un exercice financier ou d'une campagne agricole.

L'expression « pays les moins avancés » (PMA) s'entend, dans l'ensemble du présent Rapport, des pays figurant sur la liste des pays les moins avancés établie par l'Organisation des Nations Unies.

Les mots « pays » et « économie » s'entendent également, le cas échéant, de territoires ou de zones.

Tableaux

Deux points (..) signifient que les données ne sont pas disponibles ou ne sont pas fournies séparément.

Un point (.) signifie que les données ne sont pas applicables.

Un tiret (-) indique que le montant est nul ou négligeable.

Les chiffres ayant été arrondis, leur somme ou celle des pourcentages figurant dans les tableaux ne correspond pas nécessairement aux totaux indiqués.

Table des matières

Note	iv
Classifications.....	ix
Qui sont les pays les moins avancés ?.....	x
Sigles et abréviations.....	xiii
Avant-propos.....	xiv
Aperçu général	1
CHAPITRE 1	Développement durable, transformation structurelle et entrepreneuriat..... 1
A. Introduction.....	3
B. Développement durable et transformation structurelle	3
C. La notion d'entrepreneuriat	9
D. Entrepreneuriat et transformation structurelle	12
E. Déterminants de l'entrepreneuriat.....	14
F. Conclusion.....	17
CHAPITRE 2	Vers une évaluation nuancée du paysage entrepreneurial des pays les moins avancés.....21
A. Introduction.....	23
B. Mesurer l'entrepreneuriat.....	23
C. L'entrepreneuriat dans les pays les moins avancés : faits stylisés	27
D. Principaux secteurs dans les pays les moins avancés : secteur informel et entreprises rurales	42
E. Hétérogénéité des entreprises et transformation structurelle.....	48
F. Conclusions	54
CHAPITRE 3	La dimension de l'entrepreneuriat local dans les systèmes de production mondiaux.....59
A. Introduction.....	61
B. Chaînes de valeur mondiales et entrepreneuriat.....	61
C. Participation des pays les moins avancés aux chaînes de valeur mondiales	66
D. Les chaînes de valeur mondiales et au-delà	77
CHAPITRE 4	L'entrepreneuriat dans les pays les moins avancés : Principaux obstacles et cadres directeurs applicables89
A. Introduction.....	91
B. Obstacles à la création d'entreprises et au développement des entreprises	91
C. Principaux obstacles à l'entrepreneuriat	98
D. Entrepreneuriat et transformation structurelle : cadres directeurs en vigueur.....	110
CHAPITRE 5	Des mesures en faveur d'un entrepreneuriat porteur de transformation 121
A. Introduction.....	123
B. Principes directeurs	123
C. La politique de l'entrepreneuriat	131
D. L'entrepreneuriat dans le cadre de la politique économique générale.....	139
E. L'entrepreneuriat et l'État développementaliste	147
F. Résumé et conclusions	152
Annexes.....	155
Bibliographie.....	161

Figures

1.1	Entrepreneuriat : Objectifs et acteurs	11
2.1	Nombre d'observations disponibles concernant l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce, 2008-2017	26
2.2	Produit intérieur brut par personne employée et indicateurs de l'entrepreneuriat d'usage courant.....	28
2.3	Part du travail indépendant dans l'emploi total des PMA et des autres pays en développement : moyennes sur la période 1990-2017	29
2.4	Le travail indépendant selon le statut d'emploi dans les PMA, 2017	30
2.5	Entrepreneuriat au stade précoce et entrepreneuriat établi, dernière année pour laquelle des données sont disponibles	31
2.6	Perceptions de la population adulte au sujet de l'entrepreneuriat, dernière année pour laquelle des données sont disponibles	31
2.7	Indice de motivation et anticipations de croissance des entrepreneurs au stade précoce, dernière année pour laquelle des données sont disponibles.....	32
2.8	Part de l'économie souterraine dans le produit intérieur brut, 2013-2015	34
2.9	Indice de motivation dans certains PMA et par groupe de pays, dernière année pour laquelle des données sont disponibles	35
2.10	Composition sectorielle de l'entrepreneuriat au stade précoce et des entreprises établies dans certains PMA, dernière année pour laquelle des données sont disponibles	36
2.11	Importance relative de l'entrepreneuriat de stade précoce et des entreprises établies dans certains PMA, dernière année pour laquelle des données sont disponibles	37
2.12	Taux de cessation d'activité, dernière année pour laquelle des données sont disponibles	38
2.13	Raisons de la cessation d'activité dans certains PMA, dernière année pour laquelle des données sont disponibles	39
2.14	Entrepreneurs au stade précoce et entrepreneurs établis, selon le groupe de pays et l'âge, dernière année pour laquelle des données sont disponibles.....	40
2.15	Participation à l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce : inégalités entre les sexes, dernière année pour laquelle des données sont disponibles.....	41
2.16	Inégalités entre les sexes dans les sociétés à responsabilité limitée nouvellement immatriculées, dans certains PMA, 2016	42
2.17	Répartition des entreprises du secteur informel selon leur taille (nombre d'employés) dans certains PMA	43
2.18	Composition de la main-d'œuvre des entreprises informelles selon la taille de l'entreprise, dans certains PMA	43
2.19	Principales raisons de ne pas faire immatriculer une entreprise informelle, dans certains PMA	44
2.20	Répartition des entreprises de l'échantillon selon le nombre d'employés permanents à temps plein	50
2.21	Répartition de l'emploi par type d'établissement.....	51
3.1	Étapes de la découverte et de l'exploitation de débouchés par l'entrepreneuriat.....	62
3.2	Courbe du sourire stylisée des chaînes de valeur mondiales répondant à une stratégie de personnalisation en amont.....	64
3.3	Intégration des PMA dans les chaînes de valeur mondiales, par groupe, 2017	68
3.4	Vers une plus grande création de valeur ajoutée dans le secteur des textiles et des vêtements des PMA.....	73
4.1	Obstacles au développement des entreprises.....	91
4.2	Taux de chômage dans les pays les moins avancés, par âge, 2018.....	94
4.3	Compétitivité des petites et moyennes entreprises, par capacité, dans certains pays les moins avancés	97
4.4	Coûts à supporter et nombre de démarches à accomplir pour créer une entreprise dans les PMA, par rapport à la moyenne mondiale, 2015-2017	99

4.5	Sources de financement des activités courantes des entreprises informelles dans certains PMA	101
4.6	Crédit intérieur au secteur privé dans les PMA, en pourcentage du produit intérieur brut, 2004-2006 et 2014-2016	101
4.7	Utilisation d'Internet selon le groupe de pays, l'âge et le sexe	104
4.8	Indice de préparation au commerce électronique d'entreprise à consommateur de la CNUCED dans certains PMA, 2017	105
4.9	Évaluation du développement de l'entrepreneuriat féminin : critères et sous-critères utilisés	109
4.10	Couverture thématique des politiques de développement des microentreprises et des PME : Part des pays les moins avancés dont les politiques contiennent des éléments thématiques	113
5.1	Aide publique au développement versée aux PMA, par secteur, 2007-2016	141
5.2	Aide publique au développement versée aux PMA, 2016	142

Figures d'encadrés

2.1	Représentation schématique du cadre théorique du Global Entrepreneurship Monitor	25
3.1	Cinq principaux PMA bénéficiaires d'IED au regard a) du montant (en milliards de dollars), en 2017 et b) du pourcentage du PIB, en 2016	67
4.1	Les femmes, l'entreprise et le droit : valeurs moyennes des indicateurs dans les PMA.....	107

Encadrés

2.1	Cadre théorique et termes clefs du Global Entrepreneurship Monitor	25
2.2	Hétérogénéité des entreprises et transformation structurelle : méthode d'analyse.....	49
3.1	Le futur des chaînes de valeur mondiales	65
3.2	Évolution des investissements étrangers directs dans les PMA	67
3.3	Chaînes de valeur nationales des principales exportations agricoles de certains PMA exportateurs de produits alimentaires et agricoles.....	70
3.4	Le Cambodge dans les chaînes de valeur électroniques mondiales	77
3.5	Entreprendre dans des circonstances défavorables	81
3.6	La révolution gastronomique péruvienne.....	86
4.1	Les femmes, l'entreprise et le droit	107
4.2	Études de cas sur l'entrepreneuriat féminin dans les PMA	108
4.3	Politique et stratégie de développement des microentreprises et des petites entreprises en Éthiopie : Phases de développement de l'entreprise	114
5.1	Finlande : Une perspective historique des mesures en faveur de l'entrepreneuriat à forte croissance	125
5.2	République de Corée : Revitalisation de l'économie grâce aux petites et moyennes entreprises	127
5.3	Chili : L'immigration au service de l'entrepreneuriat	128
5.4	Inde : À la recherche de perturbateurs créatifs pour favoriser une culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation	129
5.5	Bangladesh et Ouganda : l'industrie pharmaceutique dans les pays les moins avancés.....	134
5.6	Rwanda : Financement du développement des entreprises, de l'innovation et de la recherche.....	140
5.7	L'initiative eTrade for All de la CNUCED.....	146
5.8	Rwanda : Partenariats public-privé dans le secteur des technologies de l'information et de la communication.....	150

Tableaux

2.1	Corrélation de Spearman entre les indicateurs de l'entrepreneuriat dans 108 pays (par paire d'indicateurs)	26
2.2	Résultats des régressions à variables instrumentales (méthode des doubles moindres carrés) : Taille et performance des entreprises dans les PMA.....	52
2.3	Résultats des régressions : caractéristiques et performance des entreprises dans les PMA.....	53
3.1	Types de modernisation économique dans les chaînes de valeur mondiales	63
4.1	Facteurs internes qui influent sur la croissance des petites entreprises	92
4.2	Indicateurs utilisés dans les enquêtes sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises	96
4.3	Burkina Faso : Piliers et grands objectifs de la stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin.....	109
4.4	PMA : Les institutions chargées du développement des entreprises	115
5.1	Cadre d'action national pour un entrepreneuriat porteur de transformation dans les PMA.....	131

Tableau d'encadré

4.1	Les femmes, l'entreprise et le droit : PMA où certains indicateurs sont inférieurs à 50, sur une échelle de 0 à 100	107
-----	--	-----

Annexes

1	Pays et année visés dans la base de données du Global Entrepreneurship Monitor	156
2	Pays et année visés dans les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises	157
3	Ensemble de mesures recommandées dans le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat et les directives relatives à sa mise en œuvre	158

Classifications

► PAYS LES MOINS AVANCÉS

Sauf indication contraire, les pays les moins avancés (PMA) sont, dans le présent Rapport, classés en fonction d'une combinaison de critères géographiques et structurels. Ainsi, les petits PMA insulaires situés en Afrique ou en Asie sont regroupés avec les îles du Pacifique en raison de leurs similarités structurelles. De même, Haïti et Madagascar, qui sont considérés comme de grands PMA insulaires, sont regroupés avec les PMA africains.

Les différents groupes sont les suivants :

PMA africains et Haïti :

Angola, Bénin, Burkina Faso, Burundi, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Haïti, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Niger, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tchad, Togo, Zambie.

PMA asiatiques :

Afghanistan, Bangladesh, Bhoutan, Cambodge, Myanmar, Népal, République démocratique populaire lao, Yémen.

PMA insulaires :

Comores, Îles Salomon, Kiribati, Sao Tomé-et-Principe, Timor-Leste, Tuvalu, Vanuatu.

► AUTRES GROUPES DE PAYS ET TERRITOIRES

Pays développés :

Allemagne, Andorre, Australie, Autriche, Belgique, Bermudes, Bulgarie, Canada, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, États-Unis d'Amérique, îles Féroé, Finlande, France, Gibraltar, Grèce, Groenland, Hongrie, Irlande, Islande, Israël, Italie, Japon, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Saint-Marin, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Siège, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse, Tchéquie.

Autres pays en développement :

Tous les pays en développement (selon la classification de l'ONU) qui ne sont pas des PMA.

Qui sont les pays les moins avancés ?

► Quarante-sept pays

Quarante-sept pays sont actuellement désignés par l'Organisation des Nations Unies comme « pays les moins avancés » (PMA).

Ce sont les pays suivants : Afghanistan, Angola, Bangladesh, Bénin, Bhoutan, Burkina Faso, Burundi, Cambodge, Comores, Djibouti, Érythrée, Éthiopie, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Haïti, Îles Salomon, Kiribati, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Myanmar, Népal, Niger, Ouganda, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tchad, Timor-Leste, Togo, Tuvalu, Vanuatu, Yémen et Zambie.

► Tous les trois ans

La liste des PMA est revue tous les trois ans par le Comité des politiques de développement, un groupe d'experts indépendant qui fait rapport au Conseil économique et social de l'ONU. Dans les rapports qu'il présente à ce dernier, le Comité des politiques de développement peut recommander que des pays soient ajoutés à la liste des PMA ou qu'ils en soient retirés (on parle alors de « reclassement »). Le Comité des politiques de développement a utilisé les trois critères suivants lors de son dernier examen de la liste, en mars 2018 :

- a) Le critère du « revenu par habitant »**, fondé sur une estimation moyenne du revenu national brut par habitant effectuée sur trois ans, avec un seuil de 1 025 dollars pour pouvoir être ajouté à la liste, et un seuil de 1 230 dollars pour en être retiré ;
- b) Le critère du « capital humain »**, dans lequel intervient un indice composite (l'indice du capital humain) basé sur les indicateurs suivants : nutrition (pourcentage de la population qui est sous-alimentée) ; mortalité infantile (nombre d'enfants morts avant l'âge de cinq ans pour 1 000 naissances vivantes) ; mortalité maternelle (pour 100 000 naissances vivantes) ; scolarisation (taux brut de scolarisation dans l'enseignement secondaire) ; et alphabétisation (taux d'alphabétisation des adultes) ;
- c) Le critère de la « vulnérabilité économique »**, dans lequel intervient un indice composite (l'indice de vulnérabilité économique) basé sur les indicateurs suivants : chocs naturels (indice d'instabilité de la production agricole, et part de la population victime de catastrophes naturelles), chocs commerciaux (indice d'instabilité des exportations de biens et de services), exposition physique aux chocs (part de la population vivant dans des zones de faible élévation), exposition économique aux chocs (part de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche dans le produit intérieur brut, et indice de concentration des exportations de marchandises), petite dimension économique (taille de la population en logarithme), et éloignement économique (indice d'éloignement).

À ces trois critères correspondent différents seuils qui servent à déterminer quels pays doivent être ajoutés à la liste et quels pays seront reclassés. Un pays remplit les conditions requises pour être ajouté à la liste des PMA s'il atteint les seuils prévus à cet effet pour chacun des trois critères et si sa population n'excède pas 75 millions d'habitants. Cependant, il n'obtiendra le statut de PMA que si son gouvernement l'accepte.

En règle générale, un pays remplit les conditions requises pour sortir de la catégorie des PMA s'il atteint les seuils définis pour au moins deux critères sur trois au cours d'au moins deux examens consécutifs de la liste. Toutefois, si un PMA présente un revenu national brut par habitant qui est au moins égal au double du seuil requis pour sortir de la catégorie (c'est-à-dire 2 460 dollars) et que ce résultat est jugé durable, il pourra être rayé de la liste quels que soient ses résultats au titre des deux autres critères. Cette règle est connue sous le nom de règle des « seuls revenus ».

► Cinq pays ont été reclassés à ce jour :

Le Botswana en décembre 1994, Cabo Verde en décembre 2007, les Maldives en janvier 2011, le Samoa en janvier 2014 et la Guinée équatoriale en juin 2017.

Dans une résolution adoptée en décembre 2015, l'Assemblée générale a accepté la recommandation faite en 2012 par le Comité des politiques de développement de retirer le **Vanuatu** de la liste des PMA. Compte tenu du grave coup que le cyclone Pam a porté à ce pays en mars 2015, l'Assemblée générale a décidé, à titre exceptionnel, de reporter à décembre 2020 le retrait du pays de la liste des PMA.

La recommandation de 2015 du Comité tendant à retirer l'**Angola** de la liste des PMA a été approuvée par l'Assemblée générale dans une résolution de février 2016 qui a fixé la date du retrait à février 2021. Cette décision a été prise à titre exceptionnel compte tenu du fait que l'économie angolaise reste très exposée à la fluctuation des prix des produits de base.

Dans une résolution de juin 2018, le Conseil économique et social a rappelé la recommandation de 2012 du Comité tendant à retirer les **Tuvalu** de la liste des PMA, et a décidé de reporter son examen de la question du reclassement des Tuvalu à 2021 au plus tard. Dans la même résolution, le Conseil économique et social a également décidé de reporter à 2021 au plus tard l'examen du cas de **Kiribati**, dont le Comité avait recommandé le reclassement à l'issue de son examen de la liste des PMA en mars 2018.

D'autres pays ont aussi fait l'objet d'une recommandation de reclassement dans le cadre de l'examen de 2018 de la catégorie : le **Bhoutan**, les **Îles Salomon** et **Sao Tomé-et-Principe**. Le Conseil économique et social a approuvé ces trois recommandations en juillet 2018. Parallèlement, deux PMA que le Comité des politiques de développement avait considéré, pour la deuxième fois, comme techniquement admissibles au reclassement (**Népal** et **Timor-Leste**) n'ont pas fait l'objet de recommandations, le Comité ayant accédé à la demande faite par ces deux États de reporter l'examen de la question de leur reclassement en 2021.

Enfin, trois pays asiatiques ont été considérés comme préadmissibles au reclassement lors de l'examen de 2018 de la liste des pays les moins avancés : le **Bangladesh**, le **Myanmar** et la **République démocratique populaire lao**. Si, pour la République démocratique populaire lao, la décision de préadmissibilité est fondée sur une amélioration des résultats par rapport à deux des trois critères de reclassement (le revenu par habitant et le capital humain), les seuils correspondants ayant été dépassés par le pays comme cela s'est presque toujours produit dans les cas de reclassement qui ont précédé, le Bangladesh et le Myanmar constituent les premiers cas historiques de préadmission au reclassement en raison de progrès au titre de chacun des trois critères de reclassement (revenu par habitant, capital humain et vulnérabilité économique).

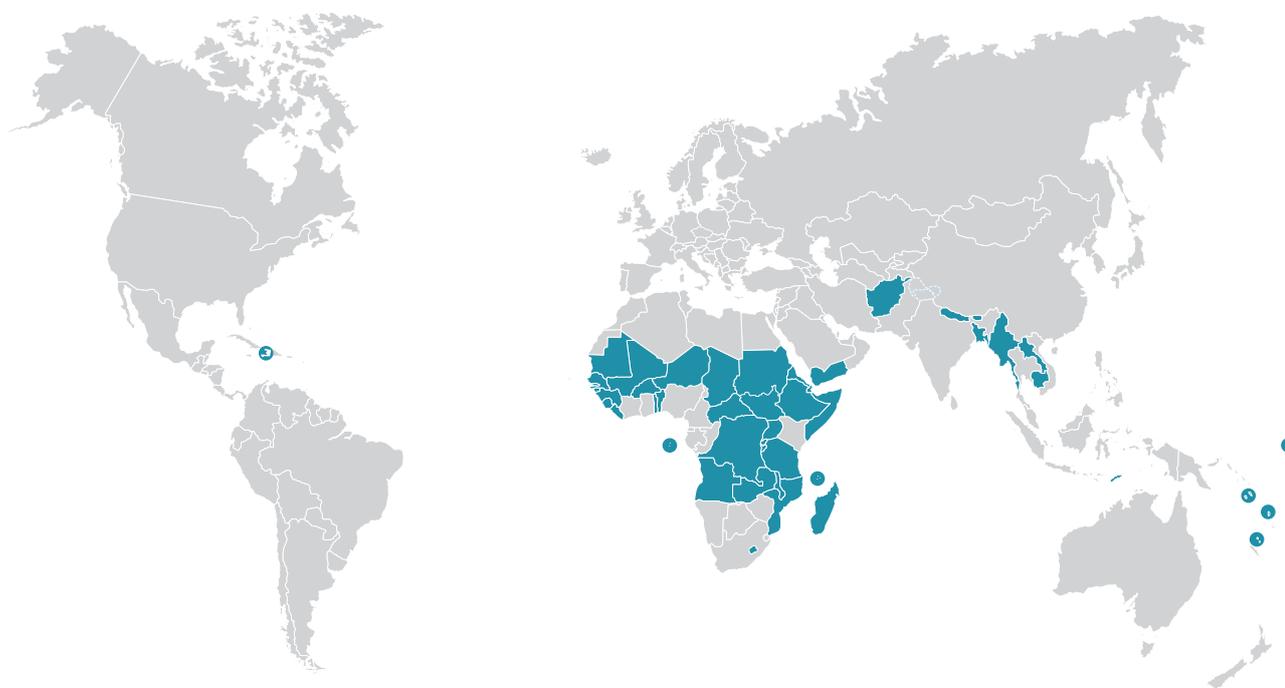
Après qu'une recommandation visant au reclassement d'un pays a été avalisée par le Conseil économique et social et l'Assemblée générale, le pays considéré bénéficie d'une période de grâce (de trois ans, normalement) avant d'être effectivement retiré de la liste des PMA. Cette période, pendant laquelle le pays conserve le statut de PMA, doit lui permettre, ainsi qu'à ses partenaires de développement et à ses partenaires commerciaux, d'arrêter une stratégie de « transition en douceur » afin que la perte programmée du statut de PMA ne compromette pas les progrès socioéconomiques en cours. La « transition en douceur » se traduit en effet généralement par le maintien pendant quelques années de concessions dont le pays bénéficiait du fait de son appartenance à la catégorie des PMA.

Perspectives de reclassement et programme d'action d'Istanbul de 2011

La situation générale en matière de reclassement apparaît comme suit à l'issue de l'examen de mars 2018 de la liste des PMA par le Comité des politiques de développement :

- a. Cinq cas de reclassement : **Angola, Bhoutan, Îles Salomon, Sao Tomé-et-Principe et Vanuatu** ; la date du reclassement est connue pour deux pays : Vanuatu (décembre 2020) et Angola (février 2021) ;
- b. Deux cas de reclassement hypothétiques, sur lesquels les États membres devront se prononcer : **Kiribati et Tuvalu** ;
- c. Deux cas dans lesquels le Comité des politiques de développement a reporté l'examen de la question du reclassement : **Népal et Timor-Leste** ;
- d. Trois cas de préadmissibilité au reclassement (et de pleine admissibilité probable en 2021) : **Bangladesh, Myanmar et République démocratique populaire lao**.

En 2018, il y avait donc 12 PMA admissibles ou préadmissibles au reclassement. Si on ajoute ces 12 cas dans lesquels les critères de reclassement sont remplis à celui des deux pays qui ont obtenu leur reclassement depuis 2011 (Guinée équatoriale et Samoa), et compte tenu du fait que le Soudan du Sud a été ajouté à la catégorie en 2012, le bilan global du reclassement en 2018 est que les critères de reclassement ont été atteints par 29 % des PMA. Ce taux restera inchangé jusqu'en 2020, le prochain examen de la liste par le Comité des politiques de développement étant prévu en 2021. Ces résultats sont loin d'atteindre l'objectif défini par les États membres à Istanbul en 2011 consistant à ce que « la moitié des PMA répondent aux critères de reclassement d'ici à 2020 », aux termes du paragraphe 28 du Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020.



Sigles et abréviations

ASEAN Association des nations de l'Asie du Sud-Est

FAO Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

IED investissement étranger direct

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques

OIT Organisation internationale du Travail

ONUDI Organisation des Nations Unies pour le développement industriel

PIB produit intérieur brut

PMA pays les moins avancés

PME petites et moyennes entreprises

TIC technologies de l'information et de la communication

Avant-propos

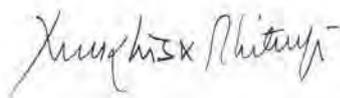
Nulle part ailleurs dans le monde un changement économique radical n'est plus urgent que dans les pays les moins avancés. Compte tenu de la réorientation rapide de la production mondiale et du passage à l'ère numérique, ce n'est qu'en renforçant leurs capacités productives à une vitesse sans précédent que ces pays pourront atteindre les objectifs de développement durable d'ici à 2030.

L'entrepreneuriat a un rôle central à jouer en tant que vecteur de transformation. Le *Rapport 2018 sur les pays les moins avancés : L'entrepreneuriat au service de la transformation structurelle – Changer de cap* montre comment l'entrepreneuriat est à l'origine de bon nombre des innovations sociales et économiques qui sous-tendent un développement durable. Les entrepreneurs qui transforment la donne créent de nouveaux produits et de nouveaux modèles d'activité, proposent des emplois décents et, par leur réussite, permettent à un plus grand nombre de jouir d'une meilleure qualité de vie et concourent même à la viabilité budgétaire. Ils contribuent aussi davantage à la création et à la distribution des richesses.

Or, dans les pays les moins avancés, le sous-développement et des formes de participation au commerce mondial peu avantageuses entravent l'apparition de ces entrepreneurs dynamiques et prospectifs indispensables à la transformation structurelle. Celle-ci s'en trouve compromise et, au bout du compte, les pays les moins avancés ne s'approprient pas pleinement les objectifs de développement durable et n'en retirent pas tous les bienfaits potentiels.

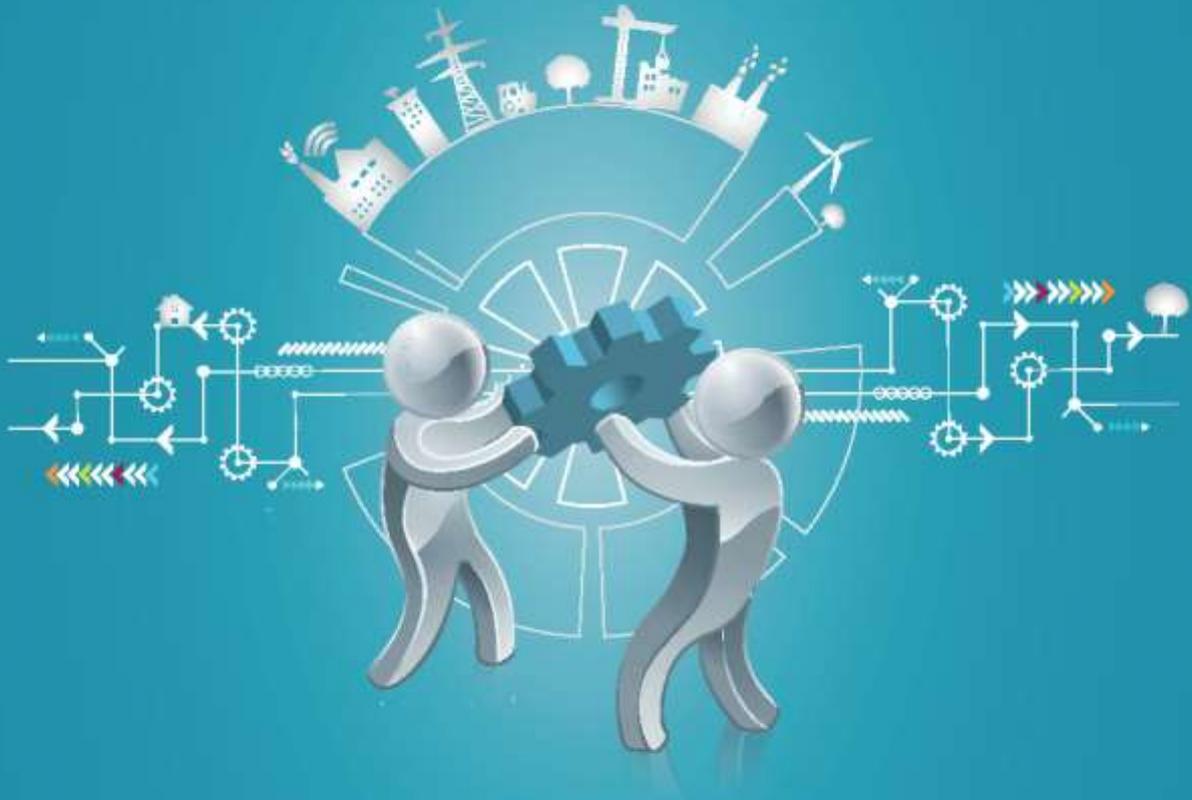
Le manque d'entreprises dynamiques a de sérieuses conséquences dans les pays les moins avancés, dont les politiques entrepreneuriales servent souvent à pallier le chômage et à remédier à des inégalités structurelles. Des politiques de ce genre ne sont généralement pas le meilleur moyen de faire naître des entreprises dynamiques et à fort impact ; à cette fin, il convient de préférer une approche stratégique et ciblée et un soutien délibéré à long terme, qui aboutissent à une action coordonnée et cohérente et à des mesures judicieuses dans divers domaines pertinents.

Le *Rapport 2018 sur les pays les moins avancés* démontre l'intérêt de centrer les politiques entrepreneuriales sur la transformation structurelle. Il met en avant une politique fondée sur la reconnaissance fondamentale de disparités dans la contribution des différents types d'entrepreneuriat à la transformation structurelle et à la création de richesses. Il investit l'État d'un rôle plus actif et plus proactif dans l'émergence d'entreprises locales dynamiques et porteuses de transformation. Plus important, il invite les pays les moins avancés à ne pas négliger le rôle complémentaire essentiel que jouent les grandes entreprises, aux côtés des petites et moyennes entreprises, de manière à élaborer des stratégies propres à promouvoir un entrepreneuriat à fort impact. En incitant les décideurs à délaisser les mesures fondées sur une sous-évaluation des avantages de l'entrepreneuriat, le présent Rapport offre une aide précieuse aux pays les moins avancés dans leurs efforts visant à tirer le meilleur parti de l'application du Programme de développement durable à l'horizon 2030.



Mukhisa Kituyi,
Le Secrétaire général de la CNUCED





Aperçu général

Développement durable, transformation structurelle et entrepreneuriat

En adoptant, en 2015, le Programme de développement durable à l'horizon 2030, avec l'ambitieux projet d'orienter les stratégies et politiques de développement de tous les pays, y compris des pays les moins avancés (PMA), la communauté internationale a fait du développement durable un enjeu mondial. Le développement durable suppose une reconfiguration complète des modes de production et de consommation ainsi qu'une redéfinition des relations entre les sociétés humaines et l'environnement naturel. Il nécessite donc une transformation structurelle de l'économie, notamment dans les PMA, qui doivent évoluer vers des secteurs et activités à forte productivité s'ils veulent surmonter les obstacles traditionnels au développement économique et social, tout en tenant compte des questions environnementales.

La notion de développement durable recouvre trois dimensions (économique, sociale et environnementale), dont l'unité et l'interdépendance sont soulignées dans le Programme 2030. Cette conception tridimensionnelle implique qu'un intérêt exclusif pour la croissance économique revient à négliger, voire à mettre en péril, le développement social et la protection de l'environnement. Les questions de développement appellent donc une stratégie globale, qui vise non seulement à la croissance et à la durabilité de l'activité économique, mais aussi à la protection de l'environnement et à la satisfaction des besoins fondamentaux. Dans leurs déclarations de principe successives, les États Membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont insisté sur le droit et l'obligation, à la fois pour les pays développés et pour les pays en développement, d'adopter des stratégies de développement durable, en même temps qu'ils ont reconnu la marge d'action dont les pays ont besoin dans ce contexte.

La CNUCED insiste depuis longtemps sur l'importance de la transformation structurelle pour l'éradication de la pauvreté et le développement à long terme dans les PMA. La transformation structurelle désigne le transfert de facteurs de production (terres, travail et capital, en particulier) des activités et secteurs à faible productivité et valeur ajoutée vers les activités et secteurs à forte productivité et valeur ajoutée, qui diffèrent généralement par leur localisation et leur organisation, ainsi que par leur niveau technologique. Ce processus permet à une économie de créer constamment des activités dynamiques nouvelles, qui se caractérisent par une productivité plus élevée et une efficacité plus grande.

Le Programme 2030 va dans le sens de cette transformation, dans la mesure où il invite à un changement fondamental des processus économiques, des modes de production, de consommation et de transport, et des styles de vie. Il invite aussi à faire évoluer les relations socioéconomiques dans différentes sociétés ainsi que les relations avec l'écosystème naturel, afin que les objectifs sociétaux soient poursuivis dans le respect de la durabilité environnementale.

Les PMA doivent s'engager dans un processus de transformation structurelle comparable à celui par lequel sont déjà passés les pays développés et les pays émergents. Cependant, ils doivent amorcer cette évolution alors que leurs faiblesses structurelles sont plus marquées et de manière à ne pas reproduire les mêmes effets négatifs sur l'environnement. Pour les PMA, la transformation structurelle est devenue une condition indispensable au développement durable, dans ses dimensions économique, sociale et environnementale, et à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Le développement rural est une nécessité dans les PMA, dont l'économie reste tributaire de l'agriculture, qui emploie les deux tiers des actifs et représente en moyenne quelque 22 % du produit économique, contre 8,5 % dans les autres pays en développement. Autrement dit, l'évolution de l'économie rurale est essentielle à la transformation structurelle de l'ensemble des PMA.

Le renforcement des capacités productives joue un rôle central dans le développement durable. La CNUCED définit les capacités productives comme les ressources, les aptitudes entrepreneuriales et les liens de production qui, ensemble, déterminent la capacité d'un pays de produire des biens et des services. Le renforcement des capacités productives est une composante clef de la croissance et de la transformation structurelle, et fait intervenir trois processus interdépendants : l'accumulation de capital, le progrès technologique et le changement structurel. Il est donc inévitablement influencé par la nature de l'interaction entre les entrepreneurs, l'État et les marchés.

L'entrepreneuriat renvoie à une réalité hétérogène et multidimensionnelle, qui a fait l'objet de différentes définitions. Selon les définitions comportementales de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur est chargé de coordonner la production

et œuvre au changement par la voie de l'innovation. Selon les définitions professionnelles, l'entrepreneuriat est le résultat du choix fait par un individu entre un emploi salarié et un emploi à titre indépendant après comparaison des perspectives de rémunération. Ces dernières définitions s'inscrivent dans le contexte des pays développés. Or, dans les PMA, le travail indépendant est moins un choix qu'une résultante de la situation du marché du travail et de l'absence d'autres options. On distingue donc l'entrepreneuriat d'opportunité et l'entrepreneuriat de nécessité.

La plupart des définitions de l'entrepreneuriat ont des éléments communs, en particulier l'innovation, la capacité de profiter des possibilités existantes et d'en créer de nouvelles, la prise de risque, le discernement dans la prise de décisions et la création d'organisations commerciales. L'activité entrepreneuriale se concentre dans les entreprises privées ou les entreprises individuelles, mais elle est aussi observable dans les entreprises publiques, les coopératives et les organisations non gouvernementales. Les entreprises sont le cadre le plus courant de l'activité entrepreneuriale ; présentes dans tous les secteurs de l'économie, elles prennent des formes très diverses (entreprises nationales ou transnationales, privées ou publiques), et diffèrent par leur taille et leur âge.

L'entrepreneuriat, en particulier grâce à sa composante d'innovation, peut contribuer sensiblement à la transformation structurelle, et ce, de plusieurs façons. En premier lieu, il constitue un puissant moyen de transférer les facteurs de production des activités économiques à faible productivité et valeur ajoutée vers les activités économiques à productivité et à valeur ajoutée plus élevées, que ce soit dans l'agriculture, l'industrie ou les services. En deuxième lieu, il peut promouvoir l'investissement et aider à bâtir une économie de la connaissance, ce qui est essentiel à la croissance économique. En troisième lieu, même si elles ne sont pas viables dans un contexte donné, des innovations qui sont à l'origine de biens, de services, de techniques de production ou de modèles d'activité nouveaux peuvent fournir des informations sur les coûts qui seront très utiles pour la prise ultérieure de décisions, y compris par d'autres entrepreneurs. Toutes ces retombées revêtent une importance particulière dans les PMA, qui se trouvent dans la phase initiale de la transformation structurelle. L'entrepreneuriat est donc une condition *sine qua non* du développement durable.

L'activité entrepreneuriale a aussi un effet direct sur la croissance économique, en ce qu'elle favorise la création d'emplois, le développement des compétences et l'innovation technologique, et peut faire augmenter la productivité en stimulant la concurrence. En conséquence, des différences dans le niveau ou les types d'entrepreneuriat peuvent beaucoup influencer sur les résultats économiques et sur la maîtrise des facteurs de production traditionnels que sont les terres, le travail et le capital. En plus de faire progresser les revenus, la croissance économique est un élément important de la transformation structurelle. Cependant, toutes les entreprises ne contribuent pas de la même façon à la croissance économique et à la transformation structurelle. Ainsi, des entreprises qui sont dynamiques et agissent par choix peuvent être à l'origine de retombées très positives, tandis que des entreprises qui agissent par nécessité et selon une logique de survie sont généralement moins innovantes, exercent surtout des activités à faible productivité et valeur ajoutée, et produisent des biens et des services traditionnels à l'aide de technologies éprouvées. Les entreprises guidées par la nécessité ont donc un potentiel de croissance limité, et la plupart d'entre elles ne dépassent pas le stade de la microentreprise. Leurs activités, si elles sont importantes pour leur propre survie, ne produisent pas de retombées significatives à plus grande échelle. Il arrive que ces entreprises se mettent à agir par choix et produisent des effets plus positifs, mais les exemples sont rares.

Au moment de l'élaboration des politiques, il est important de tenir compte de la contribution de chaque type d'entrepreneur ou d'entreprise à la transformation structurelle et à d'autres objectifs de développement. Les décisions d'allocation des ressources et les politiques industrielles verticales concernant des secteurs ou des activités économiques déterminés devraient donner la priorité aux entreprises qui sont susceptibles de contribuer le plus à la transformation structurelle. De même, les politiques horizontales, adoptées pour l'ensemble de l'économie, devraient être destinées à créer un environnement propice à l'apparition d'entreprises de cette nature.

Le niveau et la qualité de l'entrepreneuriat dans un pays donné dépendent de facteurs à la fois individuels et sociaux. Un certain nombre de facteurs idiosyncratiques influent sur la décision d'un individu de s'engager dans une activité entrepreneuriale ; il peut s'agir de facteurs psychologiques ou sociaux, de traits de personnalité ou de caractéristiques démographiques tels que l'âge, le sexe et les aptitudes cognitives. Selon une approche comportementale, l'entrepreneur est quelqu'un qui veut réussir, qui n'a guère peur de l'échec, qui est ouvert à la nouveauté, qui est consciencieux, extraverti, aimable, persévérant devant les difficultés et prompt à repérer et à saisir les occasions qui se présentent. Une étude a montré que l'intention entrepreneuriale pouvait être différente chez les femmes par rapport aux hommes, pour des raisons culturelles ou du fait de la discrimination.

L'entrepreneuriat est généralement une affaire d'individus, mais il s'inscrit dans un contexte économique et social qui a une incidence importante sur les types d'entreprises créées et leurs chances de réussite. D'une part, des entrepreneurs dynamiques et innovants peuvent contribuer à la croissance et à la transformation structurelle. D'autre part, les caractéristiques de l'environnement général (par exemple, la structure et le dynamisme de l'économie locale) peuvent beaucoup influencer sur les types d'entreprises qu'il est possible de créer et de mettre en œuvre avec succès. Il en va ainsi en particulier du lieu d'exercice de l'activité entrepreneuriale, selon qu'il s'agit de campagnes ou des villes des PMA, ainsi que du niveau de développement et des caractéristiques structurelles de l'économie nationale. Plusieurs caractéristiques structurelles des PMA, telles que le faible développement du secteur financier, le manque d'infrastructures, l'insuffisance des capacités institutionnelles, des niveaux de risque élevés et la marginalisation des femmes, ont tendance à entraver l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. Enfin, l'urbanisation limitée et le rôle disproportionné de l'agriculture sont aussi pour beaucoup dans la nature des entreprises présentes dans les PMA.

Vers un examen nuancé du paysage entrepreneurial dans les PMA

L'entrepreneuriat est de plus en plus au centre du discours sur le développement ; le Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 et le Programme d'action d'Addis-Abeba issu de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement le présentent comme un élément clef dans l'essor du secteur privé et dans la création d'emplois, en particulier pour les femmes et les jeunes. Cependant, l'entrepreneuriat est loin d'être facile à analyser et à mesurer, en particulier dans les PMA, ce qui rend difficile l'examen de son rôle dans le développement économique.

Les indicateurs couramment utilisés portent, entre autres, sur l'ampleur du travail indépendant ; le contrôle, la gestion ou la création de nouvelles entreprises ; et le nombre de nouvelles immatriculations de sociétés à responsabilité limitée. Or, outre la faible couverture des données, ces indicateurs de l'entrepreneuriat varient beaucoup selon les niveaux de développement, ce qui limite leur pertinence. De plus, les deux premiers indicateurs sont négativement corrélés avec le troisième, qui est de moindre portée. En conséquence, les PMA présentent des niveaux d'entrepreneuriat élevés selon les deux premiers indicateurs, mais faible selon le troisième.

La part du travail indépendant est élevée dans les PMA ; elle représente 70 % de l'emploi total, contre 50 % dans les autres pays en développement, et ne diminue que lentement. Environ la moitié de la population est employée soit dans une activité entrepreneuriale au stade précoce, soit dans une entreprise existante. Cependant, 97 % des personnes qui exercent une activité indépendante travaillent pour leur propre compte ou sont des travailleurs familiaux, si bien que les véritables entrepreneurs ne constituent qu'une faible proportion des travailleurs indépendants.

Les PMA présentent un contexte sociétal extrêmement favorable à l'activité entrepreneuriale, mais il semble que le grand optimisme exprimé par la population en général soit en décalage avec la réalité plus complexe que connaissent ceux qui créent réellement une entreprise et dont les attentes en matière de création d'emplois sont généralement limitées.

L'appartenance au secteur formel ou informel est la manière la plus évidente de différencier les entreprises des PMA. Le nombre d'entreprises informelles est difficile à établir ; l'ampleur de l'économie souterraine, qui représente environ 35 % du produit intérieur brut (PIB), permet toutefois un début d'appréciation. Le rapport de 10 à 1 entre les indicateurs généraux de l'entrepreneuriat et la création de sociétés à responsabilité limitée montre aussi clairement la prédominance des entreprises informelles.

Une autre distinction, étroitement liée, mais en aucun cas coïncidente, est celle qui est faite entre les entreprises d'opportunité et les entreprises de nécessité. Elle est très importante, car ce sont surtout les entreprises d'opportunité qui sous-tendent la transformation structurelle. Dans les PMA, les entrepreneurs au stade précoce sont en moyenne 1,7 fois plus nombreux à se dire entrepreneurs par choix plutôt que par nécessité, alors qu'ils sont 2,8 fois plus nombreux dans les autres pays en développement ; la proportion d'entrepreneurs au stade précoce qui agissent par nécessité s'étend de 22 % (Éthiopie) à 47 % (Malawi et Vanuatu), les autres entrepreneurs agissant par choix ou pour des raisons mixtes. Compte tenu de la nature subjective des déclarations, il est toutefois probable que les chiffres obtenus sous-évaluent l'entrepreneuriat de nécessité.

Les entreprises des PMA innovent peu et celles qui imitent des activités existantes sont généralement les plus nombreuses. En moyenne, seulement 15 % des entrepreneurs au stade précoce déclarent la mise sur le marché d'un nouveau produit ou service, contre 24 % dans les autres pays en développement ; l'activité entrepreneuriale des employés est aussi plus limitée.

L'activité entrepreneuriale concerne surtout les secteurs pour lesquels il y a peu d'obstacles à l'entrée et qui font appel à des compétences limitées, en particulier les services aux consommateurs (activités de commerce de détail, activités liées aux véhicules automobiles, services d'hébergement et de restauration, services personnels, services de santé, services d'éducation, services sociaux et récréatifs). Elle est moins présente dans les activités plus porteuses de transformation, comme les activités de construction, de fabrication, de transport et de communication, les services publics, le commerce de gros et les services aux entreprises. Autrement dit, le potentiel entrepreneurial ne se traduit que dans une faible mesure par la création d'entreprises innovantes capables de favoriser la transformation structurelle.

De plus, le paysage entrepreneurial des PMA est le plus souvent dominé par des activités entrepreneuriales au stade précoce. Dans la majorité des PMA pour lesquels des données sont disponibles, les entrepreneurs au stade précoce sont plus de deux fois plus nombreux que les entrepreneurs établis, ce qui témoigne de taux de cessation d'activité plus élevés et de taux de survie plus faibles. Quelque 14 % des personnes interrogées déclarent avoir quitté une activité salariée au cours de l'année écoulée, contre 6 % dans les autres pays en développement, leur départ étant principalement motivé par la faible rentabilité de leur employeur.

Les 18-24 ans représentent en moyenne 28 % des entrepreneurs au stade précoce et 17 % des entrepreneurs établis, contre 17 % et 7 % respectivement dans les autres pays en développement, ce qui témoigne de l'explosion démographique de la jeunesse dans les PMA. Dans tous les groupes de pays, les entrepreneurs ont majoritairement entre 25 et 34 ans ; les PMA se distinguent toutefois par une diminution plus rapide de la proportion des personnes plus âgées, en particulier parmi les entrepreneurs au stade précoce, si bien que l'âge moyen des entrepreneurs y est plus bas.

Les PMA sont aussi caractérisés par un niveau d'instruction très faible parmi les entrepreneurs au stade précoce, dont seulement 12 % ont fait des études au-delà du cycle de l'enseignement secondaire, contre 36 % dans les autres pays en développement. La jeunesse relative des entrepreneurs des PMA donne toutefois à penser que cette proportion pourrait augmenter rapidement, avec la progression du taux de scolarisation.

La répartition par sexes de l'activité entrepreneuriale au stade précoce semble équilibrée dans les PMA ; avec un ratio moyen femmes-hommes de 0,94, contre 0,77 dans les autres pays en développement et 0,61 dans les pays développés et les pays en transition. Cependant, étant donné que le ratio femmes-hommes est quasiment le même dans ces trois groupes de pays lorsque l'on considère uniquement l'entrepreneuriat d'opportunité, cela voudrait dire que l'entrepreneuriat des femmes répond surtout à une logique de survie. En ce qui concerne les immatriculations de sociétés à responsabilité limitée, la répartition entre hommes et femmes est plus inégale dans les PMA que dans le reste du monde.

Le secteur informel est dominé par des microentreprises de moins de cinq employés et des petites entreprises comptant entre cinq et neuf employés, qui représentent respectivement 74 % et 20 % du total. Le reste correspond à des entreprises de taille moyenne. Les travailleurs non rémunérés, généralement des membres de la famille, comptent pour 38 % de la main-d'œuvre employée dans les entreprises informelles ; dans la plupart des cas, leur nombre décroît sensiblement à mesure que la taille de l'entreprise augmente. Les inégalités entre hommes et femmes sont marquées : 50 % des employées ne sont pas payées, contre 33 % des employés, et les femmes ne sont les principales propriétaires de leur entreprise que dans 30 % des cas.

Si la plupart des entrepreneurs par nécessité se trouvent dans le secteur informel, quelques représentants de l'entrepreneuriat d'opportunité font le choix stratégique de ne pas intégrer le secteur formel, après avoir mis en balance les coûts et les avantages de l'opération. Les coûts financiers et non financiers de la procédure d'immatriculation entrent dans leur calcul, mais d'autres facteurs sont aussi importants, notamment le manque d'informations sur la procédure et le fait que l'officialisation de l'activité présente des avantages moins certains que ses coûts. Il arrive que des entreprises décident de rester dans le secteur informel pour procéder à une étude de marché ou pour s'assurer de la viabilité d'un modèle d'activité avant de supporter les coûts fixes d'immatriculation. Cela explique sans doute pourquoi les entreprises qui retardent leur immatriculation parviennent ensuite à de meilleurs résultats que celles qui ont été enregistrées pendant leur phase de démarrage.

L'entreprise rurale est essentielle à la transformation structurelle et est très différente de l'entreprise urbaine. La plupart des entreprises rurales mènent de front des activités de production agricole et des activités non agricoles, selon un plan complexe et multidimensionnel de diversification des revenus, qui vise à la fois à atténuer les risques et les variations saisonnières et à accroître les recettes.

Les revenus ruraux non agricoles sont en augmentation dans toute l'Afrique subsaharienne, mais ils sont le plus souvent perçus par les ménages ruraux les plus riches et restent moins élevés que les revenus agricoles en général. Dans les campagnes comme dans les villes, les nouvelles entreprises ont tendance à se concentrer dans les secteurs pour lesquels il y a peu d'obstacles à l'entrée, comme la vente et le négoce, plutôt que dans les secteurs plus porteurs de transformation. Les liens entre agriculture et consommation sont la norme pendant la phase initiale de transformation, mais l'offre de moyens de production agricole et les activités de transformation progressent avec le développement rural.

Les entreprises rurales sont très majoritairement des microentreprises. Celles-ci représentent 95 % des entreprises dans certains PMA africains et sont le plus souvent implantées dans des zones périurbaines, où la productivité est généralement plus élevée. La proximité des marchés urbains est un facteur déterminant dans leur réussite, tout comme leur taille, leur situation foncière et, dans une moindre mesure, le sexe, le niveau d'instruction et le revenu de départ et/ou le patrimoine des entrepreneurs, et l'accès au financement. Les entreprises rurales se caractérisent par des taux élevés de rotation et de sortie du personnel, et leur productivité et leur survie sont subordonnées à des facteurs saisonniers. Même s'il n'a pas été établi que la probabilité d'exploiter une entreprise non agricole varie de manière manifeste selon le sexe, il apparaît que les entreprises gérées par des femmes sont en moyenne moins productives que celles qui sont gérées par des hommes, sans doute parce que les femmes ont un emploi du temps plus chargé.

Le capital social, la mise en réseau et la confiance jouent un rôle crucial dans l'entreprenariat rural, soit en tant qu'obstacles, soit en tant que catalyseurs. Les réseaux, sous la forme d'associations d'agriculteurs, de coopératives et d'organismes de commercialisation, sont souvent des acteurs de premier plan dans la promotion de mesures de développement rural telles que les services de vulgarisation, par exemple dans l'agro-industrie, et dans l'accès au crédit rural.

Pour les besoins du *Rapport 2018 sur les pays les moins avancés : L'entreprenariat au service de la transformation structurelle – Changer de cap*, une étude a été menée sur la manière dont les caractéristiques des entreprises du secteur formel non agricole (hors microentreprises) influent sur leurs résultats en matière de croissance de l'emploi et de la productivité. Les données utilisées confirment que les petites entreprises dominent par leur nombre, mais la répartition de l'emploi est plus équilibrée ; la part médiane de l'emploi est de 20 % dans les petites entreprises, de 30 % dans les entreprises moyennes, et de 47 % dans les grandes entreprises. La proportion de femmes parmi les employés à temps plein est de 27 % et diminue légèrement à mesure que la taille de l'entreprise augmente.

D'une manière générale, l'étude met en évidence une corrélation positive marquée entre la taille de l'entreprise et l'augmentation de la productivité du travail. La productivité progresse beaucoup plus rapidement dans les entreprises plus anciennes, et la taille et l'âge de l'entreprise ont tous deux un effet négatif manifeste sur la croissance de l'emploi. Parallèlement, les petites entreprises et les jeunes entreprises qui n'ont pas atteint un niveau minimal d'efficacité et qui sont donc encore en phase d'expansion auraient tendance à employer une main-d'œuvre plus nombreuse.

Une analyse fondée sur une autre hypothèse confirme que la taille de l'entreprise influe sur l'accroissement de la productivité, mais montre que la productivité est en grande partie tirée par les entreprises manufacturières et que l'âge de l'entreprise n'a qu'un faible effet positif. La croissance de l'emploi est bien plus élevée dans les petites entreprises que dans les moyennes et grandes entreprises, et là encore, l'âge de l'entreprise semble agir comme un puissant frein. En revanche, l'innovation contribue sensiblement à l'accroissement de la productivité dans les entreprises manufacturières et à la croissance de l'emploi dans l'ensemble de l'échantillon et dans chacun des deux sous-échantillons.

L'accès au financement se présente constamment comme un élément qui facilite la création d'emplois par les entreprises, tandis que l'expérience des dirigeants est associée à une croissance légèrement plus faible de l'emploi, sauf dans les entreprises de services. La présence de femmes dans l'équipe de direction est clairement associée à une progression plus rapide de la productivité, globalement et dans le secteur des services ; les activités d'exportation sont associées à une croissance plus rapide de l'emploi, globalement et dans le secteur

manufacturier. Les résultats obtenus montrent aussi que la productivité croît plus rapidement dans les entreprises qui ont commencé leurs activités dans le secteur informel.

Ces résultats montrent bien que les entreprises, selon leurs caractéristiques, jouent un rôle distinct dans le processus de transformation structurelle. Les petites entreprises et les jeunes entreprises sont essentielles à la création d'emplois, mais les grandes entreprises semblent mieux à même de faire augmenter le coefficient d'intensité capitalistique et la productivité. Pour être viable, la transformation structurelle doit donc reposer sur un écosystème équilibré, composé d'entreprises de différents types qui forment un réseau dense par l'enchevêtrement des liens de production. Les nouvelles entreprises, les microentreprises, et les petites et moyennes entreprises suscitent un enthousiasme compréhensible, mais souvent excessif, en particulier au vu de leur faible taux de survie.

La place de l'entrepreneuriat local dans les grandes tendances mondiales

Le commerce international est aujourd'hui largement considéré comme la principale source de dynamisme du développement, au point que la politique commerciale a remplacé en grande partie la politique industrielle dans les pays en développement. Les possibilités offertes par les chaînes de valeur mondiales peuvent-elles aider à promouvoir l'entrepreneuriat de manière à porter la transformation structurelle ? Et, si oui, comment ? Ces questions sont essentielles pour le développement des PMA.

Il est communément admis que les chaînes de valeur mondiales procurent des avantages significatifs, en ce qu'elles permettent aux pays de se spécialiser dans des fonctions ou des ensembles de tâches donnés, plutôt que dans des secteurs spécifiques. Pourtant, étonnamment peu d'études ont confirmé leurs avantages supposés pour ce qui est de promouvoir l'entrepreneuriat local. Les études réalisées mettent surtout l'accent sur les gains d'emplois, les perspectives de profit et les possibilités d'apprentissage pour les entreprises, et l'intérêt de recettes en devises. On ne peut donc guère tirer de conclusions sur les avantages que les chaînes de valeur mondiales sont susceptibles de présenter pour l'entrepreneuriat, l'expansion à long terme des pôles industriels dans les PMA ou le développement durable, sans tenir compte de la structure du capital des entreprises bénéficiaires.

Pour évaluer les effets de la participation aux chaînes de valeur mondiales sur l'entrepreneuriat en tant que vecteur de la transformation structurelle, il faut comprendre la nature et les fondements du processus de modernisation de l'économie qui va généralement de pair avec les chaînes de valeur mondiales. Les premières phases de ce processus, à savoir la modernisation des procédés et des produits, coïncident le plus souvent avec les premières phases de la transformation structurelle. Quant aux deux dernières phases, à savoir la modernisation fonctionnelle et la modernisation intersectorielle, elles marquent le plus souvent l'accomplissement de la transformation, et correspondent à une progression ou à un raccourci technologique. Cependant, ces perspectives de modernisation économique ne vont pas de soi. Elles subissent l'influence de l'environnement complexe et incertain des chaînes de valeur mondiales et peuvent être entravées ou facilitées par les modèles de gouvernance et les rapports de force à l'intérieur de celles-ci, qui sont extrêmement favorables aux entreprises chefs de file. Les entrepreneurs des PMA se heurtent en outre à la forte concurrence qui règne dans les segments les plus accessibles et aux obstacles structurels liés au contexte économique local. En conséquence, contrairement aux entrepreneurs de pays plus développés, ils peinent parfois à exploiter les possibilités offertes par les chaînes de valeur mondiales ou à s'adapter aux changements qui surviennent dans le contexte de ces chaînes, au point de devoir renoncer à des options prometteuses ou d'être contraints d'employer des stratégies de concurrence inadéquates.

Le piège du sous-développement est aggravé par des obstacles liés au commerce, qui ont contribué à maintenir la part des PMA dans le commerce mondial à moins de 1 % depuis 2008. La progressivité des droits de douane pose un sérieux obstacle, à la fois aux activités de transformation des produits agricoles et aux activités manufacturières, et des crêtes tarifaires restent applicables dans des secteurs qui présentent un grand intérêt en tant que points d'entrée dans les chaînes de valeur mondiales, si bien que les PMA ne peuvent pas participer à ces chaînes s'ils ne bénéficient pas d'un accès préférentiel aux marchés. Cette situation rend les PMA vulnérables aux stratégies de contournement des droits de douane appliquées par les entreprises chefs de file, ce qui donne un caractère très instable et incertain à leur participation aux chaînes de valeur mondiales, en particulier dans l'industrie manufacturière légère.

Les PMA sont avant tout des pourvoyeurs de matières premières qui serviront, dans d'autres pays et dans plusieurs secteurs, à la fabrication de produits destinés à l'exportation – d'où leur dépendance à l'égard des

exportations de produits primaires et la concentration croissante de leurs exportations, du point de vue de la composition et des destinations. En tant que participants aux chaînes de valeur mondiales, les PMA se caractérisent aussi par une production concentrée sur des biens marchands dont l'achat peut être différé facilement, ce qui les rend particulièrement sensibles aux variations de la demande mondiale.

La principale voie d'accès des PMA aux chaînes de valeur mondiales est l'investissement étranger direct, dans lequel l'élément entrepreneurial est surtout extérieur. C'est plus ou moins le cas selon les produits, et la tendance est plus marquée dans le secteur manufacturier que dans le secteur agricole, dans lequel le commerce international reste important mais les chaînes de valeur mondiales jouent souvent un rôle plus limité.

Dans les PMA, l'agriculture est généralement l'affaire de petites exploitations et de fermes familiales, qui sont grevées par les coûts de mise en conformité induits par diverses mesures non tarifaires, allant de normes d'hygiène, de santé et de traçabilité à des exigences éthiques, professionnelles et environnementales. Les PMA peuvent toutefois exploiter des marchés de niche, surtout dans le cadre d'un commerce de pleine concurrence.

Malgré l'importance de leur agriculture et leur avantage comparatif manifeste dans ce secteur, les PMA sont généralement moins présents dans les chaînes de valeur agricoles que dans les autres chaînes de valeur sectorielles. L'essor de l'agriculture contractuelle a facilité l'accès de quelques petits exploitants aux chaînes de valeur mondiales, en les libérant de certaines contraintes de mise en conformité, mais les a souvent relégués à des positions qui ne leur laissent qu'un faible pouvoir de négociation. L'agriculture contractuelle a aussi permis aux entreprises chefs de file des chaînes de valeur mondiales et à leurs intermédiaires d'exercer plus facilement leur influence économique sur les producteurs. Il est à craindre que le processus de concentration et les nouvelles formes d'investissement étranger direct observables dans le secteur agricole ne limitent les possibilités d'association avec les producteurs des PMA selon des formes plus souples, et généralement plus favorables à l'entrepreneuriat local.

L'agriculture devrait rester un secteur stratégique ; le renforcement de la position des agriculteurs et des entreprises rurales continue d'être un objectif légitime des programmes de développement rural dans les PMA, comme dans les autres pays en développement et les pays développés.

Dans le secteur manufacturier, les PMA font de plus en plus partie de réseaux de production rattachés aux chaînes de valeur mondiales du secteur de l'habillement, principalement en Asie de l'Est, ce qui a entraîné une croissance de l'emploi, notamment des femmes, et une poussée des exportations. Auparavant exclues du marché du travail formel, les femmes ont maintenant de meilleures chances de trouver un emploi, mais la féminisation du secteur va souvent de pair avec de mauvaises conditions de travail et des inégalités structurelles, les écarts de rémunération entre hommes et femmes étant exploités pour procurer des avantages de coût.

La création de valeur ajoutée dans le secteur textile reste difficile à établir dans la plupart des PMA et les perspectives de modernisation de l'économie sont encore très restreintes, même si elles sont légèrement meilleures quand les investisseurs des chaînes de valeur mondiales appliquent des stratégies de délocalisation de proximité et misent sur des pays voisins pour approvisionner leurs propres marchés régionaux. L'intégration des PMA aux réseaux de production passe surtout par des prises de participation étrangères, ce qui n'a guère contribué à promouvoir l'entrepreneuriat local. Dans quelques PMA, la conclusion d'accords de pleine concurrence ou d'accords d'investissement étranger direct sans prise de participation – par exemple, des accords de sous-traitance – a été facilitée par l'existence d'une chaîne d'approvisionnement potentielle dans le pays. Cependant, les entrepreneurs des PMA sont encore loin d'être prêts à devenir des fabricants de matériel ou des concepteurs de modèles pour l'industrie textile, et ceux qui en seraient capables sont cantonnés principalement à l'heure actuelle à des secteurs assez peu évolués.

En raison de l'intensité de la concurrence mondiale par les prix dans l'industrie textile, les PMA ont beaucoup de mal à maintenir leurs positions dans les chaînes de valeur mondiales et les salaires sont tirés vers le bas. Des faiblesses dans les infrastructures et la facilitation du commerce pèsent aussi sur la compétitivité des PMA et tendent à donner l'avantage aux grandes entreprises et aux entreprises qui font déjà partie de réseaux de fournisseurs, tout comme les exigences de volume et de flexibilité. Les entrepreneurs des PMA, généralement à la tête de petites entreprises, font donc face à des obstacles souvent insurmontables lorsqu'ils souhaitent intégrer les chaînes de valeur mondiales du secteur de l'habillement.

Certains des éléments qui viennent d'être évoqués s'appliquent aussi à la participation de quelques PMA aux chaînes de valeur mondiales du secteur de l'électronique, bien que celles-ci présentent l'avantage d'être plus complexes et puissent permettre un développement des compétences plus poussé.

Les PMA ne sont pas pleinement en mesure d'attirer les chaînes de valeur mondiales, qui n'offrent pas toutes les mêmes possibilités de modernisation économique. Ils sont surtout présents dans les segments à faible valeur ajoutée, dans lesquels les avantages qu'ils pourraient retirer sont réduits à néant par l'acuité des tensions concurrentielles et le champ des possibilités entrepreneuriales est limité. Leur participation aux chaînes de valeur mondiales a des effets à court terme, directs et visibles, tels que la présence d'investissements étrangers directs, et la croissance de l'emploi et des exportations, et des effets à plus long terme, moins manifestes, sur le renforcement des capacités et la viabilité des infrastructures industrielles locales. De plus, les moyens d'action généralement utilisés pour faciliter cette participation peuvent reléguer au second plan les objectifs qui présentent un degré de priorité plus élevé, à savoir le renforcement des capacités productives et la promotion de l'entrepreneuriat local, désavantager les investisseurs locaux et aboutir à des structures de marché qui empêchent l'épanouissement d'un entrepreneuriat porteur de transformation.

Les pays doivent pouvoir conserver une plus grande part de la valeur créée dans les chaînes de valeur mondiales pour satisfaire à l'impératif de mobilisation de ressources intérieures, mais l'incompatibilité potentielle entre les stratégies des entreprises chefs de file et les politiques d'entrepreneuriat et de modernisation économique peut aggraver les retards structurels des PMA. Au mieux, le fait que le modèle des chaînes de valeur mondiales assurerait une industrialisation rapide et un entrepreneuriat prospère reste à prouver. La participation aux chaînes de valeur mondiales peut exposer les PMA à un risque plus élevé d'être reclassés sans avoir mené à bien la transformation structurelle nécessaire à leur développement.

À en juger par les avantages et les inconvénients de la participation aux chaînes de valeur mondiales, il semble préférable pour les PMA de parvenir à un assemblage équilibré d'entreprises de différentes tailles, et de ne pas accorder une importance excessive aux microentreprises et aux petites entreprises. Les grandes entreprises sont généralement mieux à même d'absorber les désavantages de coût subis par les PMA et peuvent souvent être le lieu de l'éclosion de nouveaux talents entrepreneuriaux et du transfert de connaissances tacites.

Les questions soulevées par la participation aux chaînes de valeur mondiales confirment l'importance d'entrepreneurs à fort impact, capables de surmonter les obstacles à la modernisation rencontrés par les PMA. De tels entrepreneurs existent dans les PMA, tout comme dans les autres pays en développement ; les décideurs pourront tirer parti de l'effet d'entraînement produit par ces chefs d'entreprise ayant valeur d'exemple pour faire naître un entrepreneuriat porteur de transformation et créer des synergies entre politiques innovantes et investissement public. Atteindre des objectifs sociaux tels que la réduction de la pauvreté et le renforcement de la sécurité alimentaire suppose souvent de cibler les plus défavorisés ; promouvoir l'entrepreneuriat implique en outre de prêter attention à ceux qui sont le plus capables de créer des entreprises viables et florissantes.

L'avantage comparatif révélé peut être utile comme indicateur et comme moyen d'orienter les politiques en ce qui concerne la participation aux chaînes de valeur mondiales, mais le souci principal des PMA est de faire évoluer cet avantage pour acquérir un avantage comparatif dynamique dans une perspective de développement durable. Puisque la faiblesse de l'entrepreneuriat local crée des obstacles qui empêchent de tirer parti des chaînes de valeur mondiales, il s'agit de rompre avec la logique de l'avantage comparatif révélé, de façon à pouvoir engager le processus de transformation structurelle. Il peut être plus intéressant pour les PMA de se tourner vers des stratégies industrielles éclectiques qui ciblent en même temps les secteurs faiblement qualifiés et les secteurs très qualifiés, et des modes d'intégration aux chaînes de valeur mondiales qui n'impliquent pas de participation au capital, lesquels souvent offrent de meilleures chances de retombées positives que d'autres modes d'intégration dont les structures de gouvernance sont plus restrictives.

Le monde du commerce et de la production fait aujourd'hui la part belle aux compétences de haut niveau et à l'entrepreneuriat de rupture. Pour preuve de la concurrence mondiale dont la main-d'œuvre très qualifiée fait l'objet, des programmes ont été mis en place dans plusieurs pays en développement et pays développés dans le but d'attirer des innovateurs et entrepreneurs talentueux et à fort impact. Il est essentiel que les PMA adaptent leurs stratégies migratoires afin qu'elles rivalisent avec ces programmes. Les PMA ont tout intérêt à proposer plus de possibilités et de mesures préférentielles aux entrepreneurs à fort impact et aux migrants très qualifiés, temporaires ou permanents, pour les inciter à revenir des pays de destination plus développés. À cet égard, les programmes et les réalisations dans les autres pays en développement et les pays développés peuvent être riches d'enseignements. Des programmes ciblés et bien conçus, qui cherchent à faire coïncider les compétences, les possibilités de transfert de technologie et l'entrepreneuriat dynamique avec les besoins en développement, parviendront plus probablement aux résultats escomptés.

Enfin, les exportations de services des PMA concernent majoritairement des services touristiques. Le renforcement des liens avec l'agriculture et les secteurs de la création ou de la culture, en particulier, peut être un bon moyen de promouvoir l'entrepreneuriat et la transformation structurelle. En réorientant le développement du tourisme, souvent bien trop axé sur la satisfaction des marchés d'exportation, et en considérant des moyens nouveaux et innovants de promouvoir la valeur ajoutée locale et de stimuler l'esprit d'entreprise, il serait possible de créer des effets multiplicateurs en termes d'investissement, de modernisation et de valorisation dans chacun des trois secteurs économiques.

L'entrepreneuriat dans les pays les moins avancés : Principaux obstacles et cadres directeurs applicables

Pour agir en faveur de la transformation structurelle par la voie de l'entrepreneuriat, il convient d'abord de comprendre les principaux obstacles, intérieurs et extérieurs, au développement des entreprises.

Il est de plus en plus admis que les principaux obstacles intérieurs sont des facteurs psychologiques, comme l'engagement des entrepreneurs en faveur de la croissance. Parmi les autres facteurs communément mentionnés figurent les compétences de gestion, les niveaux de financement, la pénurie de commandes, la capacité de vente et/ou de commercialisation et l'offre de produits et/ou de services.

Au niveau national, les obstacles extérieurs renvoient au climat économique, qui peut occasionner des coûts directs, indirects ou cachés pour les entreprises, les empêcher d'adopter de nouvelles technologies, décourager les investissements, miner la compétitivité et réduire la taille du marché. La situation du marché du travail peut aussi constituer un sérieux obstacle, car l'absence de protection sociale ou d'autres sources de revenus conduit bien des gens qui ne peuvent pas obtenir un emploi salarié à exercer des activités indépendantes informelles, peu productives et rarement pérennes. L'accès aux marchés, y compris aux marchés d'exportation, a un effet direct sur la productivité, la rentabilité, la croissance et la survie des entreprises. Il est établi que, dans les PMA et dans les autres pays, toutes choses égales par ailleurs, les entreprises qui exportent ont des niveaux de productivité plus élevés que leurs homologues du même secteur qui n'exportent pas.

Les dispositions d'entrée ont un rôle essentiel dans la structure d'incitation devant aboutir à la création et à l'enregistrement de nouvelles entreprises ainsi qu'à l'apparition de jeunes entreprises de pointe capables de concurrencer des entreprises existantes et de remettre en question leurs modèles d'activité. Dans de nombreux pays en développement, le niveau excessivement élevé des coûts d'entrée a été pendant longtemps un obstacle potentiel à l'établissement d'entreprises, et cela est encore le cas dans beaucoup de PMA, malgré des signes d'amélioration. En 2015-2017, les coûts supportés par les jeunes entreprises de pointe représentaient 40 % du revenu par habitant dans le PMA médian, contre 26 % en moyenne dans le monde. De plus, les coûts de création d'une entreprise ont dépassé le montant du revenu annuel par habitant dans 7 des 46 PMA pour lesquels des données sont disponibles. Dans certains PMA, les femmes qui souhaitent démarrer une activité doivent se soumettre à des procédures supplémentaires.

L'accès au financement est un puissant frein à l'entrepreneuriat dans les PMA. Les entreprises informelles, en particulier, ont un accès limité aux prêts officiels. Les fonds propres sont de loin la principale source de financement des activités courantes, généralement devant les crédits fournisseurs et les prêts accordés par des proches et des amis. Les acteurs financiers, qu'ils évoluent dans le secteur formel, comme les banques et les institutions de microfinancement, ou dans le secteur informel, comme les prêteurs de deniers, jouent toujours un rôle limité, et les institutions de microfinancement ne semblent être de quelque importance que dans un petit nombre de PMA. Les restrictions d'accès au financement peuvent compromettre la productivité et la survie d'une entreprise, notamment dans les zones rurales, où les résultats des entreprises, agricoles et non agricoles, dépendent de la disponibilité et de l'accessibilité des crédits.

Privées d'accès à des services énergétiques fiables, efficaces et modernes, à un coût abordable, les entreprises des PMA ne peuvent ni faire face à la concurrence sur les marchés mondiaux, ni survivre et se développer sur les marchés nationaux, faute d'une productivité suffisante. Dans les PMA, trois entreprises sur quatre subissent fréquemment des coupures de courant. En Afrique subsaharienne, les coupures d'électricité réduisent d'environ trois mois la durée de production annuelle et, partant, entraînent une perte de chiffre d'affaires d'environ 6 % ; de plus, près de la moitié des entreprises du secteur formel utilisent des générateurs, ce qui occasionne des coûts

supplémentaires. Le développement de chaînes de valeur agro-industrielles, qui pourrait ouvrir des possibilités entrepreneuriales dans les zones rurales, ne pourra se faire sans un meilleur accès à l'eau et à l'énergie. Un accès restreint à l'énergie accentue en outre les inégalités entre hommes et femmes résultant d'obstacles liés au genre, en limitant la participation des femmes dans la transformation structurelle et les activités entrepreneuriales.

Un accès plus étendu aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et une utilisation efficace de celles-ci peuvent être bénéfiques à la fois à l'entrepreneuriat et à la transformation structurelle. Par exemple, les téléphones portables peuvent être des instruments de croissance de la productivité agricole et remédier à certaines difficultés rencontrées par les agriculteurs telles que le manque d'informations et les restrictions d'accès aux marchés. Cependant, bien que le taux de pénétration de la téléphonie mobile ait progressé récemment de manière impressionnante, les PMA restent loin derrière les autres pays pour ce qui est de fournir des infrastructures TIC, qui permettent notamment l'accès à Internet. Seulement 17,5 % de la population des PMA avait accès à Internet en 2017, contre 41,3 % dans les autres pays en développement et 81 % dans les pays développés.

En ce qui concerne l'utilisation d'Internet, les inégalités entre hommes et femmes sont plus marquées dans les PMA que dans les autres pays en développement et les pays développés, et se sont creusées en 2013-2017. La fracture numérique entre les PMA et les autres pays en développement est nettement moins profonde parmi la population des 15-24 ans. Cette situation a des conséquences, qui peuvent être notables, sur l'exploitation des TIC aux fins de l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes et du commerce électronique. Le commerce électronique pourrait offrir aux PMA de plus grandes possibilités entrepreneuriales et de meilleures chances de développement, si les producteurs et les consommateurs étaient plus nombreux à pouvoir utiliser les plateformes de commerce en ligne et que les mesures destinées à renforcer les capacités entrepreneuriales et productives portaient leurs fruits. Dans les PMA, les obstacles les plus courants au commerce électronique sont l'insuffisance des services de télécommunication, le manque d'infrastructures dans les domaines de l'énergie et du transport, le sous-développement du secteur de la technologie financière, le manque de qualifications, les contraintes financières qui pèsent sur les entreprises de commerce en ligne et les jeunes entreprises de pointe, et l'absence de stratégie nationale globale ou la faiblesse de la stratégie existante.

Dans les PMA, la participation des femmes à l'activité économique est freinée par des obstacles liés au genre, qui découlent en grande partie de lois, de coutumes et de pratiques discriminatoires. Les femmes n'ont pas accès aux matières premières et aux ressources, ce qui peut entamer leur motivation et réduire leurs chances de réussite en tant qu'entrepreneuse. Pour libérer le potentiel de l'entrepreneuriat féminin, il faut déterminer si des obstacles liés au genre existent et examiner leurs interactions et leurs effets cumulés. Par exemple, le fait que, dans certains pays, une femme ne puisse pas créer une entreprise sans l'accord de son mari non seulement complique les tâches administratives, mais aussi fait sensiblement baisser la proportion de femmes chefs d'entreprise. Dans de nombreux PMA, la loi continue d'entraver le travail et l'activité entrepreneuriale des femmes ; 32 PMA ont des lois qui interdisent aux femmes d'exercer certaines professions et 6 PMA imposent des procédures supplémentaires lorsque la personne qui souhaite créer une entreprise est une femme. Une réforme de ces dispositions légales et réglementaires pourrait aider les femmes chefs d'entreprise à obtenir de meilleurs résultats.

Relativement peu de stratégies nationales de développement font de la transformation structurelle de l'économie une priorité, mais bon nombre d'entre elles contiennent des mesures qui visent à concrétiser certains aspects de cette transformation. Toutes les stratégies nationales de développement des 44 PMA pour lesquels des données sont disponibles font abondamment référence à la nécessité de soutenir l'entrepreneuriat, le plus souvent d'un point de vue économique, mais aussi d'un point de vue social, et un grand nombre d'entre elles prévoit des mesures clairement définies à cette fin. Les domaines d'intervention concernent principalement l'amélioration du contexte économique et de l'accès au financement, et la facilitation de la formation et des services de conseil aux entreprises. Au moins un tiers des PMA considère que les petites et moyennes entreprises peuvent être des moteurs de croissance économique et des sources d'emplois et de revenus, qui permettront de réduire la pauvreté ; en revanche, moins nombreux sont les pays qui envisagent des mesures d'appui aux grandes entreprises. Les mesures qui visent spécifiquement à promouvoir l'entrepreneuriat ou à améliorer la culture entrepreneuriale sont généralement limitées et parfois vagues. Les stratégies de développement manquent notamment de s'intéresser à l'élaboration de mesures sur le regroupement d'entreprises et aux interactions entre les politiques applicables à l'industrie, au commerce, à l'investissement, à l'intégration régionale et à l'entrepreneuriat.

L'interaction entre l'entrepreneuriat et la transformation structurelle est généralement mieux définie dans les politiques industrielles nationales que dans les stratégies de développement, mais environ la moitié des PMA

n'ont pas encore adopté de politiques de ce genre. Les déterminants de l'entrepreneuriat ne sont guère pris en considération, mais diverses approches sont envisagées pour placer les entreprises au centre du développement industriel. Les cadres de politique industrielle recensés dans 20 PMA combinent tous des mesures verticales, horizontales et fonctionnelles, mais celles-ci sont souvent difficiles à différencier, les synergies entre elles sont médiocrement mises en évidence et les types d'entreprises à promouvoir ne sont pas clairement établis.

Les mesures en faveur de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises ont des objectifs très variables et répondent à la fois à des visées économiques et sociales. De plus, il est fréquent que les périodes couvertes par les stratégies nationales de développement, les mesures de promotion des entreprises et les politiques industrielles nationales ne coïncident pas. Environ la moitié des PMA doivent encore se doter d'une politique en faveur de l'entrepreneuriat, les autres disposent d'une politique de développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises ou d'une charte pour les petites et moyennes entreprises. Le Burkina Faso, la Gambie et la République-Unie de Tanzanie ont élaboré des stratégies nationales complètes pour l'entrepreneuriat.

La plupart des PMA soutiennent l'entrepreneuriat selon une approche généraliste et ne font pas de distinction entre les différents types d'entreprises à des fins stratégiques. Les mesures qui sont prises visent avant tout à élargir l'accès au financement et à instaurer un environnement propice à l'activité entrepreneuriale, en améliorant les cadres légaux, réglementaires, institutionnels et directeurs.

Il faut que les politiques entrepreneuriales aillent au-delà du simple objectif de créer un environnement favorable à la création d'entreprises, afin qu'un degré de priorité plus élevé puisse être accordé à la transformation structurelle dans les plans de développement et les visions stratégiques des PMA, et que les programmes de développement, les politiques industrielles et les mesures en faveur de l'entrepreneuriat convergent vers la transformation structurelle. Les politiques entrepreneuriales des PMA devraient prévoir un cadre de suivi et d'évaluation, qui mesure les résultats obtenus en fonction d'indicateurs et tienne compte des enseignements tirés des succès et des échecs passés. Il est impératif que les entreprises bénéficient de l'appui des pouvoirs publics tout au long de leur cycle de vie, étant entendu que leur expansion et leur pérennisation sont tout aussi importantes que leur création. Les domaines d'action prioritaires devraient aussi varier au fil de la transformation structurelle : certaines formes de soutien perdront de l'importance à mesure que le secteur privé se renforcera, et d'autres formes en gagneront à mesure que les besoins des entreprises évolueront.

Des mesures en faveur d'un entrepreneuriat porteur de transformation

Pour que l'entrepreneuriat soit au service de la transformation structurelle, il faut appuyer durablement les entreprises dynamiques et innovantes indispensables à cette transformation, et pas simplement promouvoir la création d'entreprises pour elle-même. Cela nécessite des politiques efficaces de développement des entreprises, des institutions et des structures de gratification qui permettent d'influer sur la trajectoire à long terme des entreprises, d'assurer leur viabilité et de maximiser leur contribution à la transformation structurelle et au développement durable.

Le contexte dans lequel s'inscrivent ces dispositions a une grande importance. Les mesures en faveur de l'entrepreneuriat doivent faire partie d'un ensemble de stratégies et de politiques visant à la transformation structurelle et au développement durable, ce qui rend essentielle une action coordonnée et cohérente de l'ensemble des pouvoirs publics. La collaboration, la tenue de consultations et le dialogue entre le secteur public et le secteur privé sont également importants, et supposent de renforcer les capacités de chacun de ces secteurs en fonction des objectifs de développement. Au niveau international, le régionalisme développementiste, l'aide publique au développement et la coopération Sud-Sud ont aussi un rôle considérable à jouer.

Dans les PMA, les programmes de développement, les politiques industrielles et les politiques de développement des entreprises doivent tendre davantage vers la transformation structurelle. Cela nécessite des mesures en faveur de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises, bien distinctes et clairement définies, adaptées au contexte national et aux phases de transformation ; des politiques industrielles verticales, horizontales et fonctionnelles ; et des mesures d'appui dans de nombreux secteurs différents, qui soient toutes efficacement coordonnées pour garantir leur cohérence. La politique de développement des entreprises des PMA devrait prévoir un cadre de suivi et d'évaluation, en même temps que les calendriers des différentes politiques devraient être coordonnés.

L'exemple des pays qui ont réussi leur transformation structurelle démontre l'impact potentiel des initiatives publiques et l'intérêt de programmes de développement de l'entrepreneuriat diversifiés et à large assise, qui se fondent sur une approche globale axée sur le dialogue et la coopération entre les secteurs public et privé. Il ressort également des expériences passées qu'il est important de parvenir à une complémentarité entre les programmes de développement de l'entrepreneuriat et entre ces programmes et les politiques commerciales ; de pouvoir à la fois assurer la continuité face à l'évolution de la situation politique nationale et faire preuve de flexibilité face aux défauts de conception des programmes ; et de garantir l'indépendance, la transparence et la responsabilisation pour empêcher la récupération par des groupes d'intérêts.

Il est également nécessaire de bien distinguer les différentes entreprises, selon leur taille, leur nature et leur objet, de manière à élaborer des mesures d'incitation en fonction du rôle joué par chaque type d'entreprises dans la transformation structurelle. Il convient notamment d'absorber les entrepreneurs « de survie » dans des activités économiques plus productives, par la création d'emplois dans des entreprises plus dynamiques et plus porteuses de transformation, et d'aider en priorité les entreprises d'opportunité, plus dynamiques et plus innovantes. L'entrée dans le secteur formel devrait être encouragée et facilitée. Le but recherché n'est pas de supprimer le secteur informel, mais de faire en sorte que les entreprises actuellement dans le secteur informel contribuent le plus possible à la transformation structurelle. Il pourra être judicieux d'opter pour une démarche progressive, adaptée aux spécificités du contexte économique, qui visera à rendre la transition vers le secteur formel plus compréhensible, plus facile et plus attractive, et à s'attaquer aux obstacles qui empêchent les entreprises du secteur informel d'atteindre les niveaux de productivité requis.

Les politiques entrepreneuriales mettent souvent l'accent sur la création d'entreprises et sur les petites entreprises et les microentreprises, mais les grandes entreprises ont aussi besoin d'être soutenues dans leur développement, car elles jouent un rôle essentiel dans l'accroissement de la productivité, l'évolution des structures de production, la création d'emplois et la promotion des compétences entrepreneuriales et des capacités d'innovation des salariés. Les liens entre les microentreprises, les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises devraient aussi être favorisés, de manière à créer des chaînes de valeur nationales et régionales et à offrir des perspectives de croissance et de modernisation aux microentreprises et aux petites et moyennes entreprises.

Les mesures d'appui aux entreprises devraient être adaptées à leurs besoins spécifiques ainsi qu'aux différentes étapes de leur cycle de vie, qu'il s'agisse du démarrage de l'activité, du maintien et du développement de l'entreprise, ou de la gestion des échecs. Elles devraient s'inscrire suffisamment dans la durée pour permettre aux entreprises de croître et de supporter les cycles et les variations du marché, et être assorties de critères de résultat précis pour décider de l'octroi ou de la suppression de l'aide. Le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat élaboré par la CNUCED jette les bases d'une stratégie entrepreneuriale efficace, propre à favoriser la création de jeunes entreprises de pointe ; le développement d'entreprises dynamiques ne pourra se faire sans l'adoption de mesures qui lèvent les nombreux obstacles rencontrés par les entreprises dans les PMA.

La fin du cycle de vie d'une entreprise peut être tout aussi riche d'enseignements que son commencement pour le reste de l'économie. Les stratégies entrepreneuriales qui ont fait leurs preuves sont celles qui ont tiré le meilleur parti des échecs des entreprises en facilitant les retombées d'informations et en encourageant un processus de découverte entrepreneuriale. Plutôt que d'écarter la possibilité d'un échec, les programmes de développement de l'entrepreneuriat devraient donc prévoir une stratégie de sortie pour les entreprises en faillite, de manière à minimiser les coûts et à maximiser les avantages.

Les entreprises publiques ont également un rôle à jouer dans la promotion d'un entrepreneuriat porteur de transformation structurelle, notamment en étendant l'accès aux services d'utilité publique tels que les services de l'eau et de l'énergie, les services relatifs aux TIC et les services de transport ; en fournissant des biens publics et d'intérêt social ; en générant des fonds publics ; en limitant l'influence des acteurs privés et/ou étrangers sur l'économie ; en soutenant les secteurs prioritaires ; en ouvrant de nouvelles branches d'activité ; et en luttant contre le déclin de branches d'activité existantes. Les entreprises publiques jouent un rôle particulièrement important dans les pays dont le secteur privé est peu développé et qui intéressent peu les investisseurs étrangers, ce qui est souvent le cas des PMA. En revanche, il est plus rare que les PMA réunissent les conditions qui permettent aux entreprises publiques de jouer efficacement leur rôle, d'où la nécessité de doter celles-ci de cadres de gouvernance qui associent des mécanismes d'apprentissage et de contrôle des résultats, des dispositifs de suivi et d'évaluation, des clauses d'extinction et des plans de sortie.

Il serait bon que des mesures spéciales pour les femmes et les jeunes figurent dans les politiques de développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises, et qu'elles visent principalement à lever les difficultés particulières que rencontrent les femmes et les jeunes dans l'accès aux matières premières et aux ressources nécessaires à la réussite de leur entreprise. Les obstacles à l'entreprenariat féminin peuvent freiner la transformation rurale.

Dans les PMA, dont le secteur privé pâtit d'un manque d'appui institutionnel et de déficits d'information et de coordination, le degré d'engagement de l'État développementiste dans ses fonctions entrepreneuriales revêt donc une importance particulière. Étant donné le poids de l'innovation dans la transformation structurelle, il est essentiel que l'État adopte une approche entrepreneuriale et qu'il ait l'ambition, la volonté et la capacité de mener le processus de développement. Cela suppose des investissements publics ciblés, qui créent et modèlent les marchés, et l'allocation de capitaux à long terme aux secteurs négligés par les investisseurs étrangers, afin d'attirer ceux-ci progressivement.

Les capacités du secteur public sont limitées dans de nombreux PMA, mais elles peuvent être renforcées graduellement ; l'une des fonctions d'un État développementiste est précisément de faciliter leur acquisition. En l'espèce, il s'agit notamment de favoriser les synergies et d'exploiter les complémentarités avec le secteur privé. Il faut donc une approche pragmatique, stratégique, progressive et évolutive, qui accroît les capacités du secteur public tout en renforçant progressivement l'action en faveur de la transformation structurelle par des réformes institutionnelles appropriées au niveau local et par la création de centres d'excellence, qui encouragent l'apprentissage stratégique et font naître des coalitions pour le changement.

Dans ce contexte, le rôle entrepreneurial de l'État consiste à améliorer les cadres réglementaires, y compris en ce qui concerne les examens et les études d'impact, et plus largement, renvoie aux mesures prises pour lever les obstacles rencontrés par les entrepreneurs, qu'il s'agisse d'investissements publics dans les infrastructures, de dispositions visant à améliorer l'accès au financement, de la création de pôles d'activité, de la promotion des compétences technologiques dans les entreprises, de dispositions permettant aux entreprises d'exploiter les possibilités de numérisation ou de la facilitation de l'acquisition des compétences entrepreneuriales dans le cadre du système éducatif.

Les investissements infrastructurels publics sont particulièrement importants dans les PMA, surtout dans les domaines du transport et de la facilitation du commerce, des TIC et de l'énergie. L'ampleur des investissements nécessaires à un accès à l'énergie qui soit vecteur de transformation impose de tirer parti des synergies entre les secteurs public et privé.

Les banques nationales de développement peuvent être d'une aide précieuse dans le financement de la transformation structurelle. Elles peuvent épauler l'État développementiste en consacrant des fonds à des projets public-privé et à des entreprises publiques, en finançant le développement des infrastructures et en accordant des crédits à des conditions préférentielles ou des garanties de crédit aux petites et moyennes entreprises des secteurs prioritaires. Cependant, à en juger par les expériences passées, leurs bons résultats dépendent beaucoup de l'efficacité des cadres de réglementation et de gouvernance en place.

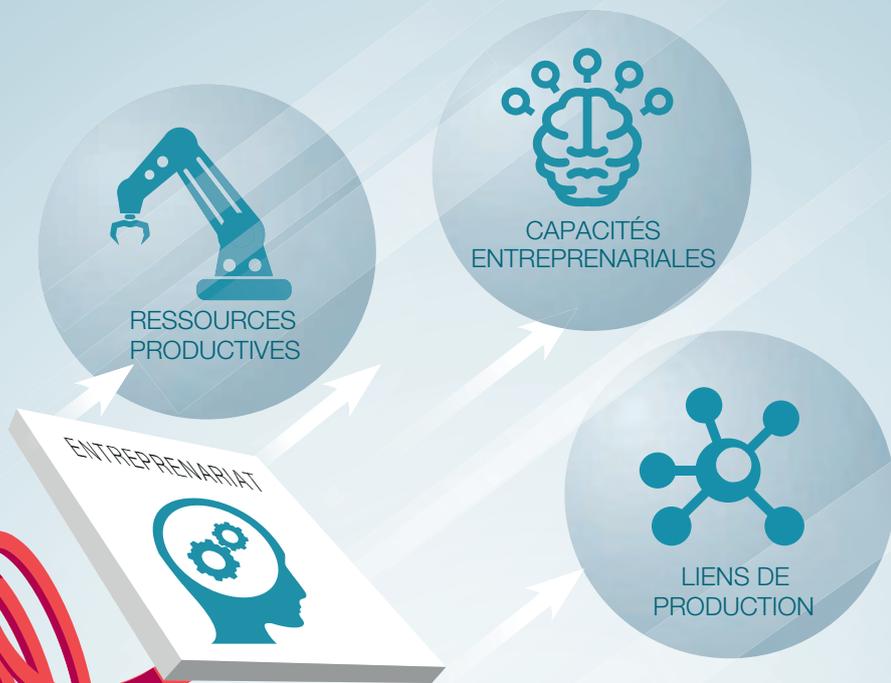
L'État peut aussi jouer un rôle utile en s'associant au secteur privé pour allouer à des entrepreneurs des fonds de capital-risque qui serviront à la recherche-développement et à l'innovation dans des secteurs donnés et en offrant des garanties contre les risques pendant la phase initiale d'une activité innovante. L'État peut aussi apporter son soutien à l'entreprenariat, aux microentreprises, aux petites et moyennes entreprises, et aux grandes entreprises par l'intermédiaire d'organismes publics spécialisés, dont il partage les coûts avec des acteurs privés nationaux et internationaux. Dans les PMA qui tirent des recettes substantielles de leurs recettes naturelles, des fonds souverains bien gérés peuvent aider à attirer plus d'investissements privés à long terme dans des secteurs stratégiques.

Les zones économiques spéciales et les parcs industriels peuvent permettre d'atténuer les principaux obstacles à la productivité des entreprises, en répondant de manière globale à l'insuffisance des infrastructures matérielles et immatérielles dans une région donnée. S'ils sont adaptés aux difficultés rencontrées par les producteurs et qu'ils visent à la promotion d'une innovation constante et à l'apparition de pôles d'activité, ils peuvent avoir des retombées positives, en particulier dans les pays qui ont un grand déficit infrastructurel. Mais cela n'est possible qu'à la condition qu'ait été progressivement constitué un réseau dense de liens entre les entreprises, et entre les entreprises et les institutions qui les soutiennent, en ce qui concerne les activités en amont et en aval, et le savoir-faire et la diffusion des connaissances.

Il est possible de faciliter l'obtention des capacités technologiques dont les entreprises ont besoin pour survivre et prospérer par la voie d'incitations à l'innovation, fiscales ou d'autre nature, du régime de passation des marchés publics, de la formation, des centres publics de recherche et d'appui à l'innovation dans des secteurs spécifiques, et de l'octroi de prix de l'innovation. Les programmes d'accélération, les pépinières d'entreprises, les parcs scientifiques et les pôles de recherche technologique sont largement utilisés pour donner un coup de fouet à l'entrepreneuriat à forte croissance. La cohérence et la coordination entre les politiques industrielles et les politiques relatives à la science, à la technologie et à l'innovation sont également déterminantes ; les politiques de propriété intellectuelle devraient garantir que les droits conférés par les brevets reviennent aux inventeurs et aux innovateurs qui ont assumé les risques et définir clairement les conditions de transfert des brevets, de manière à encourager la poursuite d'activités innovantes.

Il est essentiel de combler le fossé numérique qui se creuse entre les pays développés et les pays en développement afin que les PMA ne soient plus mis en marge de l'activité économique mondiale. Cela nécessite que les investissements publics et privés augmentent sensiblement. L'État devrait aussi soutenir beaucoup plus la numérisation, en aidant les entreprises à exploiter les TIC et à entrer dans l'économie mondiale du savoir et du numérique. L'État a un rôle de premier plan à jouer dans ce processus, par sa participation aux investissements et ses dispositions en matière de passation des marchés publics. Des mesures devraient être prises pour rendre les entreprises mieux à même d'accéder aux marchés du commerce électronique et d'en tirer parti.

Enfin, il faudrait adopter des politiques d'éducation à l'entrepreneuriat, qui recouvrent des compétences non techniques, comme la persévérance, le réseautage et la confiance en soi, et des compétences techniques, comme la planification des activités, les connaissances financières et les compétences de gestion. Il pourrait en outre être profitable au développement des compétences entrepreneuriales que l'éducation ne repose pas uniquement sur la mémorisation et l'apprentissage par cœur, mais qu'elle suppose l'apprentissage par l'expérience, la résolution de problèmes, l'esprit d'équipe, la prise de risques, la pensée critique et la participation de l'apprenant aux activités de la collectivité. De tels changements rendent d'autant plus nécessaire d'augmenter le budget consacré à l'éducation.



**L'ENTREPRENARIAT ACCÉLÈRE
LE DÉVELOPPEMENT DES
DES CAPACITÉS PRODUCTIVES**



**LES ENTREPRISES DYNAMIQUES ONT PLUS D'IMPACT
SUR LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE**



CHAPITRE

1



Développement durable,
transformation structurelle
et entrepreneuriat

CHAPITRE 1

Développement durable, transformation structurelle et entrepreneuriat

A. Introduction	3
B. Développement durable et transformation structurelle	3
1. Développement durable	3
2. La notion de transformation structurelle	5
3. Développement durable et transformation structurelle	6
4. Transformer les économies rurales des pays les moins avancés	7
5. Capacités productives	8
C. La notion d'entrepreneuriat	9
1. Définitions	9
2. Acteurs de l'entrepreneuriat	10
3. Entrepreneuriat et innovation	12
D. Entrepreneuriat et transformation structurelle	12
1. L'impact de l'entrepreneuriat sur la transformation structurelle et la croissance	12
2. Un entrepreneuriat porteur de transformation	14
E. Déterminants de l'entrepreneuriat	14
1. L'influence des structures économiques et sociales	15
2. Déterminants individuels	16
F. Conclusion	17
Notes	18

A. Introduction

L'intérêt porté à l'entrepreneuriat dans la présente livraison du *Rapport sur les pays les moins avancés* relève de l'idée, développée dans cette série de publications, qu'un développement durable passe par le renforcement des capacités productives et la transformation structurelle de l'économie. L'innovation, en tant qu'activité entrepreneuriale, est une composante essentielle de la transformation structurelle, qui consiste à transférer des facteurs de production des activités économiques traditionnelles vers des activités économiques à productivité et à valeur ajoutée plus élevées. L'entrepreneuriat est donc indispensable à un développement durable. Cela vaut pour les pays développés et les pays en développement, mais bien plus encore pour les PMA, dans lesquels un changement beaucoup plus radical de l'économie s'impose.

L'objectif du développement durable, qui est énoncé dans le Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté en 2015 par la communauté internationale, guide les pays développés et les pays en développement, y compris les PMA, dans l'élaboration de leurs stratégies et politiques de développement. Le développement durable suppose une reconfiguration complète des modes de production et de consommation ainsi qu'une redéfinition des relations entre les sociétés humaines et l'environnement naturel. Il nécessite donc une transformation structurelle de l'économie, notamment dans les PMA, qui doivent trouver de nouveaux moyens de surmonter les obstacles traditionnels au développement économique et social, tout en tenant compte des questions environnementales et de la durabilité.

Le chapitre 1 expose la raison d'être du présent Rapport et le cadre conceptuel des chapitres suivants. La section B fournit une définition du développement durable et donne un aperçu de sa relation avec la transformation structurelle ; la section C présente les différentes conceptions de l'entrepreneuriat et précise laquelle a été retenue dans le Rapport. Par l'examen de la contribution de l'entrepreneuriat au développement durable, la section D permet un rapprochement de ces deux notions, tandis que la section E décrit les déterminants individuels et contextuels de l'entrepreneuriat. Enfin, la section F sert d'introduction aux autres chapitres.

B. Développement durable et transformation structurelle

Avec le Programme 2030, la communauté internationale s'est engagée en faveur d'un

L'entrepreneuriat est indispensable au développement durable

développement durable. Qu'il s'agisse d'États, d'autorités infranationales, d'organisations internationales, d'organisations non gouvernementales ou du secteur privé, nombreux sont ceux qui élaborent actuellement des stratégies et des politiques à cette fin. Les PMA s'efforcent, pour leur part, de réaliser à la fois les objectifs de développement durable qui sont énoncés dans le Programme 2030 et les objectifs de développement qui figurent dans le Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2011-2020 (Programme d'action d'Istanbul), adopté en 2011 à la quatrième Conférence des Nations Unies sur les pays les moins avancés. Pour comprendre ce que cette orientation stratégique implique et pourquoi la transformation structurelle et l'entrepreneuriat lui sont nécessaires, il convient de rappeler ce que recouvre la notion de développement durable et quelle est sa relation avec la transformation structurelle.

1. Développement durable

Dans son acception traditionnelle, le développement durable trouve son origine dans le rapport de 1987 de la Commission mondiale de l'environnement et du développement, ou rapport Brundtland, intitulé « Notre avenir à tous ». Il est défini comme suit :

Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins. Deux grands concepts lui sont inhérents :

- Le concept des « besoins », en particulier des besoins essentiels des pauvres de la planète, auxquels il convient d'accorder une priorité absolue ; et
- Le concept des limites, lesquelles sont imposées par l'état des techniques et l'organisation de la société à la capacité de l'environnement de répondre aux besoins actuels et futurs.

Selon cette définition, pour que la situation des pays en développement s'améliore, il faudrait que la croissance et la viabilité de l'économie aillent de pair avec la protection de l'environnement et la satisfaction des besoins fondamentaux. Rien n'est dit du processus de transformation qui permettra tout à la fois d'exploiter les ressources, de canaliser les

Les États Membres de l'ONU ont insisté sur l'obligation pour les États de parvenir à un développement durable

investissements, d'orienter le progrès technologique et de mener des réformes institutionnelles, de sorte que tout concoure à accroître les possibilités, actuelles et futures, de répondre aux besoins et aux aspirations de l'humanité. Quoi qu'il en soit, il est entendu que le fait de s'intéresser exclusivement à la croissance économique revient à négliger, voire à mettre en péril, le développement social et la protection de l'environnement.

Au fil du temps, la définition est devenue plus globale, jusqu'à relier les trois dimensions du développement durable, à savoir le développement économique, l'inclusion sociale et la durabilité environnementale. Cette conception tridimensionnelle a été mise en avant dans le document « L'avenir que nous voulons », issu des travaux de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Conférence Rio+20) en 2012. Il convient de souligner que ce concept élargi s'applique non seulement aux pays en développement, mais aussi aux pays développés.

Le récapitulatif ci-après permet de comprendre la nécessité de tenir compte simultanément des dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable (Purvis and Granger, 2004) :

- La durabilité environnementale suppose de maintenir une base constante et durable de ressources, d'empêcher l'épuisement des ressources non renouvelables (par exemple, les combustibles fossiles) et de préserver la biodiversité ;
- La durabilité économique suppose d'assurer une production constante de biens et de services, sans créer d'inégalités entre les acteurs ;
- La durabilité sociale suppose de parvenir à la justice sociale dans la distribution des biens (par exemple, des produits alimentaires) et des services (par exemple, des services d'éducation et de santé), à la solidarité entre les sexes et à la coopération intergouvernementale.

Les participants à la Conférence Rio+20 invitaient à définir un ensemble d'objectifs de développement durable, qui feraient suite aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), dont l'échéance

était fixée en 2015. Il en est résulté 17 objectifs de développement durable et 169 cibles, qui ont été inscrits dans le Programme 2030.

Le document final du Sommet des Nations Unies consacré à l'adoption du programme de développement pour l'après-2015, « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 », montre que les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable forment un tout et se renforcent mutuellement : « Le développement durable repose sur l'idée que les mesures visant à éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, à lutter contre les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre, à préserver la planète, à créer une croissance économique soutenue, partagée et durable et à favoriser la cohésion sociale sont intimement liées et interdépendantes. » (par. 13).

Le Programme 2030 répartit équitablement les objectifs et les cibles entre les trois dimensions du développement durable. Plus important, en soulignant la complémentarité et l'interdépendance de ces trois dimensions, il met en évidence celles des objectifs et des cibles, considérés comme intégrés et indissociables en raison de « [leur] imbrication étroite et [de] l'existence de nombreux éléments communs » (par. 17). Par exemple, la réalisation de l'objectif 7 (« Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable ») est une condition préalable à la réalisation de plusieurs objectifs relatifs à la santé, à l'éducation et au développement économique, comme la CNUCED l'a montré (UNCTAD, 2017a).

Bien que les trois dimensions du développement durable soient interdépendantes, des arbitrages peuvent être nécessaires entre des composantes du Programme 2030. Par exemple, il se peut que des tensions existent entre la création d'emplois et l'augmentation de la productivité, que l'industrialisation entraîne une diminution des terres arables dans des pays où celles-ci sont déjà rares ou qu'elle conduise à la destruction des forêts ou de la biodiversité, et que des projets de construction d'infrastructures provoquent des mouvements de population. Dans ces situations, la solution doit résider notamment dans le recours à des technologies appropriées, des infrastructures écologiquement efficaces, une réglementation en faveur de l'adoption de technologies propres et un renforcement des institutions du marché du travail (Basnett and Bhattacharya, 2015).

Dans leurs déclarations de principe ultérieures, les États Membres de l'ONU ont insisté sur le droit et

l'obligation pour les États d'appliquer des stratégies de développement durable. Dans le Programme 2030, les États Membres reconnaissent explicitement non seulement que « chaque pays est responsable au premier chef de son propre développement économique et social » (par. 41), mais aussi qu'il existe une marge d'action : « Nous ménagerons, en particulier pour les États en développement, une marge de manœuvre nationale pour des politiques de croissance économique soutenue, inclusive et durable, tout en continuant d'observer les règles et engagements internationaux pertinents. » (par. 21).

2. La notion de transformation structurelle

La CNUCED (UNCTAD, 2006a ; UNCTAD, 2014a) affirme depuis longtemps que la transformation structurelle de l'économie joue un rôle important dans l'élimination de la pauvreté et le développement à long terme dans les PMA. Ces dernières années, les responsables de l'élaboration des politiques de développement, aux niveaux national et international, ont accordé à la transformation structurelle une attention sans précédent depuis les années 1960 (te Velde, 2013a), en grande partie parce que, constatant que la croissance quantitative n'ouvrait pas la voie au développement économique et social, ils ont reporté leur intérêt sur la qualité du processus de croissance, le changement structurel et le rattrapage (Nübler, 2011). Cet intérêt s'est intensifié avec la mise en œuvre du Programme 2030.

En règle générale, en économie, la transformation structurelle désigne principalement une nouvelle pondération des composants d'un agrégat (Landesmann, 1988), en particulier de la production, de l'emploi, du commerce et de la demande (Landesmann et al., 2003). Si, dans l'histoire de l'économie et du développement, la structure renvoie le plus souvent à l'importance relative des secteurs dans l'économie au regard de la production et de l'utilisation des facteurs (Syrquin, 1988), la transformation structurelle a été définie comme la modification de la composition et de la distribution à long terme des activités économiques (UNIDO, 2013a). La transformation structurelle résulte du transfert des facteurs de production (notamment le travail, le capital et les terres) entre des activités et secteurs économiques, et des modifications qui s'ensuivent dans la composition de la production, de l'emploi et, le plus souvent, du commerce. Ces questions sont très présentes dans les études et les politiques relatives au développement au moins depuis les années 1960.

Cette définition mentionne des modifications dans la composition d'agrégats économiques tels que

Une transformation structurelle positive est le résultat du transfert de ressources vers des activités à productivité plus élevée

la production, l'emploi ou la demande, mais elle est relativement neutre. Elle ne précise pas quelle direction le transfert de ressources fait prendre à l'économie, ni si celle-ci évolue vers des formes d'organisation et des types de structure qui sont socialement préférables. C'est pourquoi certains auteurs ont proposé une conception normative de la transformation structurelle, qui met souvent l'accent sur l'opportunité du changement. Par exemple, Ocampo (Ocampo, 2005), Ocampo et Vos (Ocampo and Vos, 2008) et le Département des affaires économiques et sociales de l'ONU (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2006) définissent la transformation structurelle comme la capacité d'une économie de créer constamment de nouvelles activités dynamiques, qui se caractérisent par une productivité plus élevée et des rendements d'échelle croissants (UNIDO, 2013a).

Cette transformation structurelle positive (parfois appelée « changement structurel ») correspond au transfert de facteurs de production (en particulier, le travail, le capital et les terres) des activités et secteurs à faible productivité et valeur ajoutée vers les activités et secteurs à forte productivité et valeur ajoutée, qui diffèrent généralement par leur localisation et leur organisation, ainsi que par leur niveau technologique (Rodrik, 2013). Elle est le résultat de deux processus distincts : d'une part, le transfert intrasectoriel de ressources, principalement par l'adoption de technologies supérieures (par exemple, de l'agriculture de subsistance à des cultures à plus forte valeur) et, d'autre part, le transfert intersectoriel de ressources (par exemple, de l'agriculture à l'industrie manufacturière) (UNCTAD, 2014a). Elle peut donc aussi être définie comme une amélioration de la structure de l'économie, par la diversification, le développement des capacités de production de produits et de services technologiquement plus avancés, l'accroissement de la productivité, le renforcement de la compétitivité internationale et la croissance de l'emploi dans le secteur formel (African Centre for Economic Transformation, 2014).

Il est important de savoir faire la distinction entre un changement quelconque dans la composition des activités et secteurs économiques et le type de changement souhaitable à des fins de développement, car rien ne garantit qu'une modification structurelle

La transformation impose de s'attaquer aux causes profondes des problèmes et des inégalités

aboutira forcément à une nouvelle configuration de l'économie qui contribuera à un développement durable. Dans les PMA, on a généralement observé un transfert de main-d'œuvre des activités agricoles à faible productivité vers les services urbains à faible productivité, qui s'est maintenu à moyen terme. Bien que la productivité du travail soit légèrement plus élevée dans les services susmentionnés que dans l'agriculture, il ne saurait être question d'une transformation structurelle, au vu de la « stagnation des gains » et du « dynamisme des pertes » dans les PMA africains (de Vries et al., 2015). Lorsqu'ils sont fructueux, comme dans les pays développés et des pays en développement tels que la Chine et le Viet Nam, les processus de transformation structurelle entraînent un transfert de la main-d'œuvre rurale vers les activités manufacturières à productivité beaucoup plus élevée (UNCTAD, 2014a). Dans les PMA, les processus de transformation structurelle socialement mal orientés peuvent en outre déboucher sur une désindustrialisation précoce, comme on l'observe depuis les années 1980, et sur une « reprimarisation », comme on a pu le constater en différentes périodes, y compris tout récemment, pendant l'envolée des prix internationaux des produits de base (2003-2011).

D'une manière plus générale, la transformation structurelle ne se limite pas au domaine économique, elle a aussi des conséquences sociales. De fait, elle présente quatre grandes caractéristiques (Timmer, 2007) :

- Une diminution de la part de l'agriculture dans le produit économique et l'emploi ;
- Une augmentation de la part de l'industrie et des services modernes ;
- Un exode rural ;
- Une transition démographique, qui entraîne une accélération temporaire de l'accroissement démographique vers un nouvel équilibre.

3. Développement durable et transformation structurelle

Dans le préambule du Programme 2030, les États Membres se disent « déterminés à prendre les mesures audacieuses et porteuses de transformation qui s'imposent d'urgence pour engager le monde sur une voie durable, marquée par la résilience ».

Cet engagement est loin d'être anodin. L'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (United Nations Research Institute for Social Development, 2016) fait observer que la transformation impose de s'attaquer aux causes profondes de l'existence et de la propagation des inégalités et des problèmes économiques, sociaux, politiques et environnementaux, et non pas seulement à leurs symptômes.

Un développement triplement durable n'est possible qu'au prix d'un changement fondamental des processus économiques, des modes de production, de consommation et de transport, et des styles de vie. Il suppose de transformer la relation entre les sociétés humaines et l'environnement naturel, et de poursuivre les objectifs sociétaux dans le respect de la durabilité environnementale. La réalisation des objectifs de développement durable implique aussi de faire évoluer les relations sociales et la répartition des ressources entre les pays et à l'intérieur des pays, dans une optique d'inclusion, de manière à ne laisser personne de côté et à réduire les inégalités économiques, sociales et fondées sur le genre. Cela nécessite de profondes réformes institutionnelles et de sérieuses réorientations stratégiques. Les changements économiques, sociaux et institutionnels qui en découlent s'appliquent à tous les pays, indépendamment de leur niveau de développement.

Dans les PMA, ces changements vont au-delà de l'impératif historique de la transformation structurelle à des fins de développement économique et social : ils doivent s'opérer dans le respect de l'environnement. Comme les pays développés et les pays émergents avant eux, les PMA doivent s'engager dans un processus de transformation structurelle pour se doter de modes de production et de consommation plus modernes et plus efficaces, à plus grande valeur ajoutée. Mais ils doivent le faire de manière à ne pas reproduire les mêmes effets négatifs sur l'environnement.

La CNUCED invite depuis longtemps les PMA à adopter des stratégies de développement économique fondées sur le renforcement et la modernisation des capacités productives et la diversification des activités économiques, en vue d'une transformation structurelle créatrice d'emplois (UNCTAD, 2006a ; UNCTAD, 2013a ; UNCTAD, 2014a). Le Programme 2030 rend ces stratégies encore plus nécessaires, car les PMA ne pourront pas atteindre les objectifs de développement durable, dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale, sans une transformation structurelle de leur économie. Plusieurs de ces

objectifs (par exemple, les objectifs 2, 8, 9 et 11) renvoient directement à des aspects de la transformation structurelle, d'autres (par exemple, les objectifs 3, 4, 5, 7 et 17) concernent les moyens de la mener à bien. Les objectifs 10 et 16 ne seront probablement atteints que par un processus de transformation structurelle correctement engagé, tandis que les objectifs 6, 12, 13, 14 et 15 tendent vers la durabilité environnementale. Enfin, la seule manière économiquement viable d'éliminer la pauvreté (objectif 1) est de créer des emplois en nombre suffisant qui donnent lieu à une rémunération supérieure au seuil de pauvreté, et d'accroître la productivité en conséquence – on parle alors de transformation structurelle axée sur la lutte contre la pauvreté (UNCTAD, 2015a). Hors de cette conception de la transformation structurelle, on ne peut parvenir à un développement économiquement, socialement et environnementalement durable.

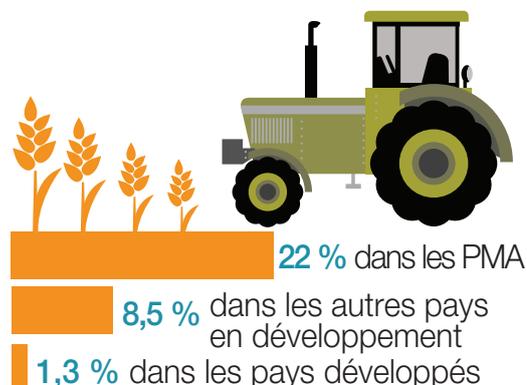
La transformation structurelle s'accompagne généralement d'une transition démographique. Dans la plupart des PMA, ces deux processus sont à peine engagés et, dans le meilleur des cas, progressent lentement. Il en résulte un accroissement démographique rapide et une augmentation de la population active, majoritairement jeune, à raison de près de 11 millions de personnes par an entre 2010 et 2050, qui nécessitera la création d'emplois en proportion équivalente (UNCTAD, 2013a).

La difficulté est donc double pour les PMA, qui doivent à la fois faire progresser leur transformation structurelle sur la bonne voie et accélérer la création d'emplois. Autrement dit, ils doivent réorienter les ressources productives vers des activités à valeur ajoutée plus élevée et accroître la productivité intrasectorielle bien plus rapidement que par le passé, tout en faisant en sorte que cette transformation structurelle emploie beaucoup de main-d'œuvre. Cela implique de remédier aux tensions entre l'accroissement de la productivité du travail (faire appel à moins de main-d'œuvre pour produire) et la création d'emplois (faire appel à plus de main-d'œuvre d'une manière générale), qui exigent tous deux de progresser beaucoup plus rapidement dans l'élimination de la pauvreté (objectif 1) et dans la création d'emplois plus productifs et mieux rémunérés, en nombre suffisant pour occuper une population active en forte augmentation (UNCTAD, 2013a).

4. Transformer les économies rurales des pays les moins avancés

La transformation structurelle se caractérise également par une diminution de la part de l'agriculture

L'agriculture continue de jouer un rôle très important dans le produit économique des PMA



dans la production et l'emploi. La plupart des PMA n'en sont encore qu'au début de ce processus. De fait, l'agriculture continue de jouer un rôle très important dans l'économie, puisqu'elle représente quelque 22 % du produit économique, contre 8,5 % dans les autres pays en développement et 1,3 % dans les pays développés. Son rôle d'employeur est encore plus considérable. L'agriculture occupe les deux tiers de la main-d'œuvre des PMA, soit la quasi-totalité de la population rurale, contre moins de 7 % dans la plupart des pays développés. Selon des projections, plus de la moitié de la population des PMA (56,5 %) serait encore rurale en 2030, ce qui rend l'évolution de l'économie rurale essentielle à la transformation structurelle de l'ensemble des PMA et met en évidence l'« impératif du développement rural » (UNCTAD, 2015a).

La transformation rurale consiste notamment à faire évoluer la demande dans le sens de la croissance économique et de l'urbanisation et, ce faisant, à encourager la production de produits agricoles plus diversifiés et à valeur ajoutée ainsi que d'autres biens. L'agriculture doit devenir plus productive pour contribuer efficacement à la transformation structurelle, et ne plus devoir sa croissance uniquement à une utilisation accrue de la main-d'œuvre et des terres ou à la hausse des prix des produits de base, comme on a pu le voir ces dernières années (UNCTAD, 2015a ; International Fund for Agricultural Development, 2016 ; Wiggins, 2016). Cela suppose de considérer l'agriculture avant tout comme une activité commerciale, et non comme un moyen de subsistance, de mieux la rattacher aux marchés, aux chaînes d'approvisionnement et aux chaînes de valeur mondiales, et de rendre les entreprises agricoles plus aptes à exploiter les possibilités qui en découlent. Le développement de

Les interactions entre les entrepreneurs et l'État influent sur les capacités productives

l'agriculture et l'entrepreneuriat dont il dépend, qui sont axés sur l'accroissement de la productivité agricole, sont essentiels à la transformation structurelle, en particulier dans les PMA.

De plus, il importe de faire une différence entre les zones rurales qui sont proches des zones urbaines et des marchés et qui leur sont reliés par de bonnes infrastructures de transport et de logistique, et les zones rurales plus éloignées et plus marginalisées, qui sont souvent occupées par de petites exploitations (« minifundias ») (Wiggins, 2016). Dans les premières de ces zones, les entreprises agricoles et non agricoles peuvent commercialiser leurs produits plus facilement, par vente directe aux grossistes, et sont souvent mieux à même de moderniser leurs activités et de se diversifier en optant pour des activités non agricoles, dans l'industrie ou les services.

L'augmentation des salaires peut jouer un rôle crucial, à la fois comme cause et comme conséquence de la transformation de l'économie rurale. D'une part, l'accélération de l'exode rural peut entraîner une pénurie de main-d'œuvre et, par voie de conséquence, une augmentation des salaires dans les zones rurales (même si ce phénomène a davantage été observé en Asie qu'en Afrique ou en Amérique latine, ces dernières années). Le cas échéant, cette pénurie de main-d'œuvre est susceptible de contribuer à la lutte contre la pauvreté, en conduisant à la fixation d'un montant minimal de rémunération et en permettant ainsi aux consommateurs ruraux de se tourner vers des produits agricoles et non agricoles à valeur ajoutée (Wiggins, 2016). D'autre part, l'augmentation des salaires provoque une hausse des coûts de la main-d'œuvre agricole, qui incite à recourir davantage à la mécanisation et à la technologie, ce qui peut également créer de la valeur ajoutée. Ainsi, la conjonction de ces deux forces peut aboutir au transfert d'avantages comparatifs du secteur agricole au secteur non agricole et contribuer à la transformation structurelle.

La diversification des activités, caractérisée par l'ouverture à l'entrepreneuriat non agricole, a permis d'améliorer la productivité de la main-d'œuvre rurale de 4,1 % par an entre 2001 et 2012, dans un certain nombre de PMA (Diao et al., 2017). En plus de profiter au secteur non agricole, cette diversification peut aussi améliorer la productivité de la main-d'œuvre agricole, à mesure que celle-ci abandonne l'agriculture pour des entreprises non agricoles.

5. Capacités productives

Les capacités productives jouent un rôle essentiel dans le développement durable, comme il transparaît de plus en plus des discours des décideurs et des cadres internationaux tels que le Programme 2030 et le Programme d'action d'Istanbul, qui les placent au rang des priorités.

La notion de capacités productives est le fruit des contributions intellectuelles de différents courants de recherche sur le développement, depuis les premiers économistes du développement jusqu'à la pensée évolutionniste et structuraliste.

Selon la définition de la CNUCED (UNCTAD, 2006a), les capacités productives sont « les ressources productives, les capacités entrepreneuriales et les liens de production qui, ensemble, déterminent la capacité d'un pays de produire des biens et des services et lui permettent de croître et de se développer ». Leurs trois principales composantes sont présentées ci-après :

- **Ressources productives.** Elles recouvrent les ressources naturelles, les ressources humaines, le capital financier et le capital physique ;
- **Capacités entrepreneuriales.** Il s'agit des compétences de base et des compétences techniques, y compris les compétences de gestion et les compétences technologiques, qui permettent aux entreprises de mobiliser efficacement des ressources à des fins de production, d'innover et de fabriquer des produits plus modernes et de meilleure qualité ;
- **Liens de production.** Ils renvoient aux liens en amont et en aval et à la circulation d'idées et de connaissances explicites et/ou tacites entre les entreprises dans toute la chaîne d'approvisionnement.

Le renforcement des capacités productives nationales est l'une des clefs de la transformation structurelle et passe par l'accumulation de capital, le progrès technologique et le changement structurel (voir la section B.2). L'action conjuguée de ces trois processus peut repousser les limites des possibilités de production, faire naître de nouveaux biens et services et des activités à productivité plus élevée, et densifier le réseau constitué par l'enchevêtrement des liens de production.

Le renforcement des capacités productives est particulièrement important dans les PMA, qui se caractérisent le plus souvent par la faiblesse de leur secteur privé, leur grande dépendance à l'égard des

exportations de produits primaires et leur manque de diversification économique (UNCTAD, 2014a ; UNCTAD, 2016a). En soutenant la croissance économique, en étendant les possibilités de création de valeur ajoutée locale et en engageant la diversification de l'économie, le renforcement des capacités productives peut être un moyen durable d'améliorer la qualité de vie, de créer des emplois dans le secteur productif et de réduire la dépendance à l'égard de l'aide (UNCTAD, 2006 ; UNCTAD, 2018a).

Le lien entre le développement durable, la transformation structurelle et les capacités productives est mis en évidence au paragraphe 27 du Programme 2030 :

Nous renforcerons l'appareil productif des pays les moins avancés dans tous les secteurs d'activité, y compris en facilitant leur transformation structurelle. Nous adopterons des politiques favorables aux capacités productives, à la productivité et à l'emploi productif ; à l'inclusion financière ; au développement durable de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ; au développement industriel durable ; à un accès universel à des services énergétiques fiables, durables, modernes et d'un coût abordable ; à des systèmes de transport durables ; et à la construction d'infrastructures résilientes et de qualité.

Si les capacités productives visent principalement à remédier à l'insuffisance de l'offre, elles sont aussi importantes lorsqu'il s'agit d'attirer des investissements en faveur de leur renforcement, ce qui est subordonné à des facteurs liés à la demande, aux niveaux national et mondial. Un accroissement constant des capacités productives suppose un processus de causalité cumulative, alimenté par des hausses de l'offre et de la demande qui se renforcent mutuellement. Au niveau national, ce cercle vertueux procède surtout de l'extension des possibilités d'emplois dans le secteur productif, qui tire la demande intérieure vers le haut, ce qui influe sur l'offre par le jeu des multiplicateurs keynésiens (UNCTAD, 2014a). Au niveau mondial, il dépend essentiellement de l'activation du lien bénéfices-investissements-exportations, qui fait que la rentabilité du secteur marchand attire de nouveaux investissements, lesquels stimulent les exportations, ce qui atténue les problèmes de balance des paiements (UNCTAD, 2006 ; UNCTAD, 2016b).

En conséquence, la nature des interactions entre les entrepreneurs et l'État influe inévitablement sur le développement des capacités productives.

En plus d'agir directement sur l'acquisition des capacités entrepreneuriales et du savoir-faire ainsi que sur l'innovation et la constitution d'un réseau viable à partir des liens de production, les décisions des entrepreneurs en matière d'investissement ont aussi des incidences sur l'accumulation des ressources productives et activent le lien bénéfices-investissements. Autrement dit, la nature de l'entrepreneuriat détermine les perspectives de transformation structurelle, comme le montre la section suivante.

C. La notion d'entrepreneuriat

1. Définitions

L'entrepreneuriat renvoie à une réalité hétérogène et multidimensionnelle. Comme Casson *et al.* (2008) l'ont dit, il n'y a guère un aspect du comportement économique et social qui n'est pas influencé par l'entrepreneuriat. Celui-ci fait donc l'objet de définitions diverses, qui peuvent être divisées en trois catégories, selon qu'elles sont comportementales, professionnelles ou synthétiques (Naudé, 2013).

Selon les définitions comportementales de l'entrepreneuriat, l'entrepreneur est chargé de coordonner la production et œuvre au changement par la voie de l'innovation (voir la section C.3). Les définitions qui appartiennent à cette catégorie découlent généralement de la définition originelle établie par Schumpeter (1934 ; 1942).

Selon les définitions professionnelles, l'entrepreneuriat est le résultat du choix fait par un individu entre un emploi salarié et un emploi à titre indépendant (Lucas, 1978 ; Murphy *et al.*, 1991). L'on choisit de devenir entrepreneur après avoir comparé le niveau de rémunération d'un travail indépendant (bénéfices et avantages non pécuniaires) avec le salaire et les autres avantages procurés par un travail salarié. On distingue les entrepreneurs par choix ou par opportunité et les entrepreneurs par nécessité (voir l'explication donnée à la section C.2).

Des définitions synthétiques de l'entrepreneuriat ont été proposées par Gries et Naudé (Gries and Naudé, 2011), Naudé (Naudé, 2013) et Szirmai *et al.* (Szirmai *et al.*, 2011). Selon Szirmai *et al.*, l'activité entrepreneuriale désigne la création, la reconnaissance et l'exploitation de possibilités opportunes, dans des entreprises existantes (ou via la création de nouvelles entreprises), par l'« innovation » ou la définition de « nouvelles combinaisons ».

La plupart des définitions de l'entrepreneuriat ont des éléments en commun, mais toutes ne font pas porter l'accent au même endroit. La diversité de la notion

Différents types d'acteurs et d'organisations peuvent s'engager dans des activités entrepreneuriales

transparaît dans l'énumération de ses composantes les plus récurrentes :

- Innovation. Cette composante est décrite dans la section C.3 ci-dessous ;
- Capacité de profiter des possibilités existantes et d'en créer de nouvelles. L'entrepreneur se définit comme une personne qui facilite l'adaptation au changement, en ce qu'il repère les informations imparfaites sur les marchés et sait en tirer profit, et qu'il propose et effectue des opérations sur cette base (Kirzner, 1973 ; Casson, 2003). Ces asymétries d'information sont généralement dues à des situations de déséquilibre sur les marchés, qui sont très fréquentes dans les pays en développement, en particulier dans les PMA ;
- Risques. Les entrepreneurs prennent des risques dans la mesure où ils font face à des incertitudes inassurables dans la gestion de la production (Kanbur, 1979), surtout lorsqu'ils innovent ;
- Discernement. Les entrepreneurs font preuve de discernement lorsqu'ils décident de la manière de combiner et d'allouer les ressources, et d'utiliser les connaissances (Casson et al., 2008) ; ils prennent des décisions difficiles et complexes, dont d'autres ne veulent pas assumer la responsabilité ;
- Création d'organisations commerciales. La plupart des entrepreneurs créent leur entreprise (jeunes pousses) ou exercent leurs activités (allocation de ressources, levée de capitaux, prise de décisions, etc.) dans des entreprises existantes.

2. Acteurs de l'entrepreneuriat

Comme l'ampleur et la multiplicité des définitions de l'entrepreneuriat susmentionnées le laissent supposer, différents types d'acteurs et d'organisations peuvent s'engager dans des activités entrepreneuriales. À titre indicatif, la figure 1.1 présente un classement des acteurs de l'entrepreneuriat en fonction de l'objectif poursuivi (profit ou survie). L'activité entrepreneuriale est le plus souvent motivée par la recherche du profit et le fait d'entrepreneurs qui agissent seuls ou, plus communément, dans le cadre d'entreprises qu'ils ont eux-mêmes créées (jeunes pousses) ou

qui existent déjà (on parle alors d'intraprenariat). Ces entreprises peuvent différer par la taille (microentreprises, petites et moyennes entreprises, grandes entreprises), la structure du capital (capitaux nationaux, internationaux ou mixtes ; entreprises privées, publiques ou mixtes) et le degré d'intégration dans l'économie (secteur informel ou formel) ; elles peuvent exercer leurs activités dans n'importe quel secteur économique (agriculture, industrie, services) et dans différentes zones géographiques (zones rurales, zones urbaines).

À l'opposé se trouvent les entreprises à but non lucratif. Elles poursuivent généralement des objectifs sociaux et collectifs tels que l'entraide, l'action collective, la protection de l'environnement et l'intérêt général au sens large. Elles prennent notamment la forme de coopératives, d'organisations non gouvernementales ou d'administrations publiques (Mazzucato, 2013 ; Hughes, 1966). Elles n'agissent pas toujours comme des entreprises ; tout dépend des modes d'action et des objectifs spécifiques de leurs responsables.

Enfin, certains acteurs potentiels de l'entrepreneuriat poursuivent plusieurs objectifs, allant de la recherche du profit à des visées purement sociales, qu'ils combinent selon des dosages variables. On trouve parmi eux les entreprises sociales et les entreprises publiques (fig. 1.1).

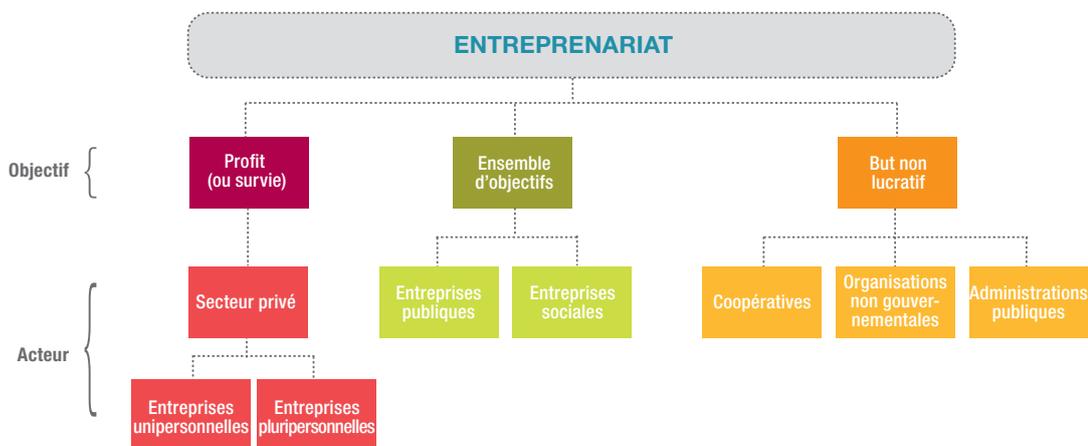
Les chapitres 2 et 3, qui présentent le paysage entrepreneurial dans les PMA, portent principalement sur l'entrepreneuriat dans le secteur privé. De même, l'analyse et les recommandations qui sont faites au chapitre 5 concernent surtout le secteur privé, mais elles portent aussi sur d'autres acteurs de l'entrepreneuriat.

Les entreprises unipersonnelles sont très diverses et sont souvent définies en fonction des compétences (généralement, le niveau d'instruction), du sexe et de l'âge de l'entrepreneur (mise en évidence de l'entrepreneuriat des jeunes), de la situation géographique (zones rurales ou urbaines) et du secteur d'activité. Il est particulièrement important, notamment dans les PMA, de différencier les entrepreneurs selon qu'ils agissent par choix ou par nécessité. Les entrepreneurs par choix ou par opportunité choisissent de devenir entrepreneurs parce qu'ils ont conscience des débouchés possibles, les entrepreneurs par nécessité deviennent entrepreneurs faute d'autres options et, en particulier, faute de pouvoir tirer leur revenu d'un emploi salarié.

Cette différence de motivation est très perceptible, non seulement dans les résultats des entreprises, mais aussi, plus largement, dans les effets économiques et sociaux de leurs activités. En

Figure 1.1

Entrepreneuriat : Objectifs et acteurs



Source : Secrétariat de la CNUCED.

général, les entrepreneurs par opportunité ont de meilleurs résultats (bénéfices plus élevés, croissance plus forte), un niveau d'instruction supérieur, de plus grandes compétences non cognitives (par exemple, ils sont consciencieux, persévérants et capables de travailler en équipe) et de meilleures pratiques de gestion que les entrepreneurs par nécessité (Calderon et al., 2016). En comparaison, les entrepreneurs par nécessité ont souvent des compétences cognitives et non cognitives plus limitées, exercent principalement des activités à faible productivité et ont peu de perspectives de croissance. Dans les pays en développement, et en particulier dans les PMA, les travailleurs indépendants et les petites entreprises sont davantage guidés par une logique de survie que de profit (voir le chapitre 2). Fondamentalement, l'innovation (telle qu'elle est définie à la section C.3) viendra plus probablement d'entrepreneurs par opportunité que d'entrepreneurs par nécessité. C'est pourquoi les entrepreneurs par opportunité sont les plus susceptibles de contribuer à la transformation structurelle (sect. D).

Les entrepreneurs peuvent aussi se différencier en fonction de l'impact économique de leur activité. Ordinairement, l'activité entrepreneuriale est réputée avoir des résultats socialement souhaitables (sect. D.1), mais tel n'est pas toujours le cas. La première motivation de l'entrepreneuriat privé est le profit. Les activités potentiellement les plus lucratives dépendent de la structure des rendements et des institutions (les « règles du jeu »); ce sont aussi celles qui sont le plus susceptibles d'attirer de nouveaux talents entrepreneuriaux. D'un point de vue social, il serait souhaitable que l'entrepreneuriat tende à l'adoption et

à la diffusion de l'innovation et de la technologie, à la création d'emplois, à l'élargissement des tâches, à la création de nouvelles activités et à la croissance économique, conformément à ce que Baumol (1990) appelle l'« entrepreneuriat productif ». Or, au vu des bénéfices qui peuvent en être attendus, il est possible que les talents entrepreneuriaux se tournent vers des activités non productives (par exemple, maximisation de la rente), voire destructrices (par exemple, activités criminelles, déprédation). Il est donc fondamental d'instaurer un système d'incitations qui rende les activités productives plus lucratives et, de ce fait, plus attractives auprès des entrepreneurs (chap. 5).

Il convient aussi de faire la différence entre les entrepreneurs à fort impact et les entrepreneurs lambda. Les entrepreneurs à fort impact, représentants des théories de Schumpeter, repèrent les inventions et les intègrent au processus de production (autrement dit, innovent) ; leurs entreprises sont porteuses de progrès technologique et créatrices d'emplois, et se développent rapidement (Acs, 2008). Les entrepreneurs lambda, en revanche, coordonnent des tâches et assurent la continuité du fonctionnement d'entreprises bien établies, dans lesquelles les éléments de la fonction de production utilisés sont bien connus (tout comme leurs substituts possibles) et qui sont actives sur des marchés bien établis et clairement définis (Leibenstein, 1968).

Les entrepreneurs et leurs créations – les entreprises – peuvent aussi se différencier par leur degré de réussite, qui dépend en partie de leur appartenance aux diverses catégories susmentionnées. La question de la survie et de la réussite revêt une importance

Dans les PMA, les entrepreneurs innovants sont indispensables à la transformation structurelle

particulière pour les jeunes entreprises. Celles-ci ont généralement des taux d'échec plus élevés que des entreprises plus matures, mais elles ont aussi les taux de croissance les plus élevés parmi les entreprises survivantes (Cressy, 2006).

3. Entrepreneuriat et innovation

L'innovation est au centre de la définition de l'entrepreneuriat en tant que vecteur de transformation qui a été retenue dans le présent Rapport. Dans sa définition classique, établie par Schumpeter (1934), l'innovation se rapporte à la nouveauté des produits, des procédés de production, des sources de facteurs de production ou de matières premières, des marchés et des modèles d'activité ou d'organisation. Ces formes d'innovation sont centrées sur la production et ne laissent aucune place aux consommateurs (Metcalf, 2006). Elles supposent que les producteurs tirent parti de connaissances que les autres entreprises n'exploitent pas dans leur production de biens ou de services (Audretsch and Keilbach, 2006). Leur intégration dans les procédés de production peut accompagner la création ou le développement de nouvelles entreprises, qui seront susceptibles d'évincer du marché leurs concurrentes déjà en place, selon un processus que Schumpeter qualifie de « destruction créatrice ». En ce sens, les entrepreneurs innovants alimentent un processus constant d'autotransformation, dans lequel chacun s'adapte aux changements introduits par ses pairs (Metcalf, 2006).

Il est d'usage de considérer que l'innovation est toujours bénéfique et, par voie de conséquence, socialement souhaitable. Certes, c'est le plus souvent le cas. Cependant, l'innovation a parfois des conséquences sociales négatives. Elle peut être profitable à quelques-uns, mais préjudiciable à beaucoup d'autres. Dans le secteur financier, par exemple, il arrive que des acteurs réalisent des profits importants sur une courte période, mais que la société en paye le prix fort par la suite. Dans le secteur manufacturier, on remarque des innovations dont l'obsolescence est programmée ou qui conduisent à une croissance insoutenable de la consommation et à une dégradation de l'environnement. Au lieu de la « destruction créatrice » définie par Schumpeter,

le résultat est une « création destructrice » (Soete, 2013). Le fait que des résultats totalement opposés puissent être obtenus montre combien il est important d'instaurer des mesures en faveur des innovations qui sont socialement constructives, tout en faisant obstacle aux innovations qui ne le sont pas (chap. 5).

L'innovation, dans sa forme socialement souhaitable, est importante à toutes les phases du développement, même si sa nature et ses conséquences ne sont pas les mêmes au début et à la fin du processus. L'accumulation de facteurs est essentielle au développement des PMA, qui pâtissent d'un manque de capital physique et humain, mais l'innovation est tout aussi indispensable, compte tenu de son rôle central dans la transformation structurelle. Toutefois, contrairement à ce qui se passe dans les pays développés (dans lesquels les changements induits par l'innovation sont le plus souvent entièrement nouveaux et repoussent les frontières technologiques mondiales), dans les PMA, l'innovation désigne le plus souvent l'adoption de produits et de procédés qui existent déjà ailleurs, mais qui sont nouveaux sur le marché local, si bien qu'elle est loin d'être révolutionnaire à l'échelle de la planète (UNCTAD, 2007). Ainsi, l'innovation est tout aussi importante pour les économies dont la croissance est tirée par l'accumulation des facteurs que pour les économies dont la croissance est tirée par l'accumulation des connaissances.

D. Entrepreneuriat et transformation structurelle

1. L'impact de l'entrepreneuriat sur la transformation structurelle et la croissance

L'activité entrepreneuriale, notamment l'innovation (telle qu'elle est définie dans la section C.3), peut être d'une aide précieuse pour la transformation structurelle, et ce, de plusieurs façons. En premier lieu, elle constitue un puissant moyen de transférer les ressources productives des activités économiques à faible productivité et valeur ajoutée vers les activités économiques à productivité et à valeur ajoutée plus élevées, que ce soit dans l'agriculture, l'industrie ou les services. Une activité entrepreneuriale innovante peut donc contribuer directement à la transformation structurelle de l'économie. Elle peut permettre d'adopter et/ou de diffuser des technologies nouvelles et plus performantes. Dans les deux cas, la productivité devrait s'en trouver améliorée.

En deuxième lieu, l'entrepreneuriat peut promouvoir l'investissement et aider à bâtir une économie de la

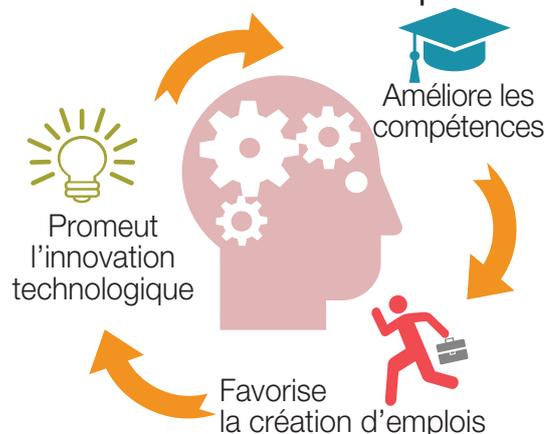
connaissance, ce qui est essentiel à la croissance économique (Aghion and Howitt, 2005). En troisième lieu, même si elles ne sont pas viables dans un contexte donné, des innovations qui sont à l'origine de biens, de services, de techniques de production ou de modèles d'activité nouveaux peuvent fournir des informations sur les coûts qui seront très utiles pour la prise ultérieure de décisions, y compris par d'autres entrepreneurs (Hausmann and Rodrik, 2003). Toutes ces retombées revêtent une importance particulière dans les PMA, qui se trouvent dans la phase initiale de la transformation structurelle.

L'activité entrepreneuriale contribue également à la croissance économique en ce qu'elle favorise la création d'emplois, le développement des compétences et l'innovation technologique, et peut accroître l'efficacité et la productivité en stimulant la concurrence (Audretsch and Fritsch, 2002 ; Audretsch and Keilbach, 2004 ; Wong et al., 2005 ; Naudé, 2011). Les différences en matière d'entrepreneuriat influent beaucoup sur les résultats économiques et sur la maîtrise des facteurs de production traditionnels que sont les terres, le travail et le capital (Casson et al., 2006). En plus de faire progresser les revenus, la croissance économique est un élément important de la transformation structurelle.

Cependant, toutes les entreprises ne contribuent pas de la même façon à la croissance économique et à la transformation structurelle. Ainsi, des entreprises qui sont dynamiques et agissent par choix peuvent être à l'origine de retombées très positives, tandis que des entreprises qui agissent par nécessité et selon une logique de survie sont généralement moins innovantes, exercent surtout des activités à faible productivité et valeur ajoutée, et produisent des biens et des services traditionnels à l'aide de technologies éprouvées. Les entreprises guidées par la nécessité ont donc un potentiel de croissance très limité, et la plupart d'entre elles ne dépassent pas le stade de la microentreprise. Leurs activités, si elles sont importantes pour la survie des entrepreneurs eux-mêmes et de leur famille, ne produisent généralement pas de retombées significatives à plus grande échelle. Il arrive que ces entreprises se mettent à agir par choix et produisent des effets plus positifs, mais les exemples sont très rares, surtout dans les PMA.

Les entreprises qui sont à l'origine d'une innovation majeure et socialement souhaitable (compte tenu du contexte national ou local) et qui ont en plus un potentiel de croissance élevé sont celles qui contribuent le plus sensiblement et le plus directement à la transformation structurelle (Wong et al., 2005). Cela ne signifie pas pour autant que seules ces entreprises

Contribution de l'entrepreneuriat à la croissance économique :



comptent. D'autres entreprises, moins performantes et vraisemblablement plus petites, ont aussi leur importance, dans la mesure où elles créent des liens (à la fois en amont et en aval) avec ces entreprises innovantes. Ces liens interentreprises sont au cœur même de la définition des capacités productives, si bien que le développement des premières contribue au renforcement des secondes. Il est donc important que les entreprises soient diversifiées. Pour être solide et conduire à la transformation structurelle, le secteur des entreprises doit être composé d'entreprises de toutes tailles.

Au moment de l'élaboration des politiques, il est important de tenir compte de la contribution de chaque type d'entrepreneur ou d'entreprise à la transformation structurelle (et à d'autres objectifs de développement) (chap. 5). Les décisions d'allocation des ressources et les politiques industrielles verticales (concernant des secteurs ou des activités économiques déterminés) devraient donner la priorité aux entreprises qui sont susceptibles de contribuer le plus à la transformation structurelle.

La relation entre le contexte économique et social et l'entrepreneuriat est double. De fait, le contexte économique et social a des incidences non seulement sur l'intensité de l'activité entrepreneuriale, mais aussi sur les types d'entreprises qui peuvent se développer dans ce contexte, leurs perspectives de croissance et leur capacité d'innovation. L'influence des types d'entreprises, de leurs perspectives de croissance et de leurs capacités d'innovation est examinée à la section E.1.

En résumé, la transformation structurelle ne pouvant être engagée sans l'appui de l'activité entrepreneuriale, un entrepreneuriat porteur de transformation (tel que défini ci-après) est essentiel aux PMA pour parvenir

Un entrepreneuriat porteur de transformation est indispensable à un développement durable dans les PMA

à un développement durable et atteindre les objectifs définis en la matière. Le Programme 2030 reconnaît que différents types d'entités et d'organisations qui sont de nature à exercer des fonctions entrepreneuriales ont un rôle à jouer dans la réalisation des objectifs de développement durable : « Nous apprécions le rôle que le secteur privé dans toute sa diversité – depuis les microentreprises jusqu'aux multinationales en passant par les coopératives – les organisations de la société civile et les organisations philanthropiques sont appelés à jouer dans la mise en œuvre du nouveau Programme » (par. 41).

2. Un entrepreneuriat porteur de transformation

Jusqu'ici, le présent chapitre a traité des notions du développement durable, de la transformation structurelle, des capacités productives, de l'innovation et de l'entrepreneuriat, et de leurs liens. Il a aussi montré que la transformation structurelle, l'innovation et l'entrepreneuriat, qui sont généralement perçus sous un jour favorable et considérés comme contribuant au développement durable, peuvent parfois avoir des effets négatifs, selon la manière dont ils évoluent dans un pays donné et pendant une période donnée.

Si elles ne sont pas nécessairement préjudiciables par nature, certaines formes d'entrepreneuriat (ou d'innovation) peuvent tout simplement ne pas être propices à la croissance et à la transformation structurelle (Brixiova, 2010). Tel est généralement le cas de l'entrepreneuriat de survie, qui est très courant dans les PMA (chap. 2).

Parallèlement, il a été établi que l'innovation, l'entrepreneuriat et la transformation structurelle, dans la mesure où ils tendent à un résultat socialement souhaitable, sont indispensables à un développement durable, surtout dans les PMA. C'est pourquoi le présent Rapport propose de distinguer la notion de l'« entrepreneuriat porteur de transformation ». Celle-ci renvoie à la création, la reconnaissance et l'exploitation de possibilités opportunes, dans des entreprises existantes (ou via la création de nouvelles entreprises), par l'« innovation » ou la définition de « nouvelles combinaisons » qui, au bout du compte, contribuent à la transformation structurelle d'une

économie nationale. C'est cette conception de l'entrepreneuriat, qui fait de celui-ci un vecteur de transformation, qui joue un rôle essentiel dans le développement durable des PMA.

L'entrepreneuriat d'opportunité, à fort impact (tel que défini plus haut), innovant et à fort potentiel de croissance est le plus susceptible d'être porteur de transformation. Dans les PMA, les décideurs qui œuvrent à la transformation structurelle de l'économie ont tout intérêt à concentrer les rares ressources (financières, institutionnelles, administratives, politiques, etc.) à leur disposition dans l'entrepreneuriat qui est le plus porteur de transformation, plutôt que de les disperser entre un grand nombre d'entreprises au potentiel de croissance et d'innovation limité (chap. 5).

De plus, la notion de l'entrepreneuriat porteur de transformation inclut la possibilité que des entités autres que des entreprises, mais également capables d'exercer des activités entrepreneuriales, à savoir les coopératives, les organisations non gouvernementales et les administrations publiques, contribuent à la transformation structurelle (fig. 1.1). Cependant, le présent Rapport s'intéresse principalement à l'innovation commerciale et à l'entrepreneuriat commercial, qui est la forme d'entrepreneuriat la plus répandue et la plus couramment évoquée dans les discours des décideurs et les débats internationaux.

En revanche, la notion de l'entrepreneuriat porteur de transformation exclut les situations dans lesquelles l'innovation, l'entrepreneuriat et le changement structurel ont des conséquences sociales indésirables (par exemple, la création destructrice, l'entrepreneuriat non productif et la « reprimarisation »).

E. Déterminants de l'entrepreneuriat

Lorsqu'ils contribuent à la croissance et à la transformation structurelle, l'entrepreneuriat et les entreprises produisent des effets divers sur l'économie, selon leurs formes. Dès lors, il convient de se demander ce qui détermine l'intensité de l'activité entrepreneuriale dans une économie donnée et quels types d'entreprises et d'entrepreneurs s'y développent. Cette question a son importance car les déterminants de telle ou telle forme d'entrepreneuriat et d'entreprise finiront par déterminer également le type de transformation structurelle que connaîtra l'économie considérée.

Les travaux menés sur la question ont généralement suivi deux axes de recherche. Le premier axe de recherche met l'accent sur l'écosystème, c'est-à-dire les caractéristiques de l'économie, de la société ou du pays dans lesquels l'entrepreneur exerce son

activité (par exemple, la structure de l'économie, les institutions et les valeurs culturelles). Le second axe de recherche concerne les facteurs qui influent sur la décision d'un individu de s'engager dans une activité entrepreneuriale et met généralement en avant les traits de personnalité, les facteurs démographiques, les aptitudes cognitives et les facteurs génétiques. Tous ces éléments peuvent influencer sur les chances de réussite d'un entrepreneur. Autrement dit, le niveau et la qualité de l'entrepreneuriat dans un pays donné dépendent de facteurs à la fois socioéconomiques et individuels.

1. L'influence des structures économiques et sociales

L'entrepreneuriat est généralement une affaire d'individus, mais il s'inscrit toujours dans un contexte économique et social. L'environnement dans lequel les entrepreneurs évoluent a une incidence importante sur les types d'entreprises créées et leurs chances de réussite. Pour être fructueux, l'entrepreneuriat doit être à la fois le résultat d'une coopération, par la voie des réseaux sociaux, et un acte purement individualiste de mise en concurrence (Casson et al., 2006). L'entrepreneuriat est fortement influencé par l'environnement général dans lequel il s'inscrit, notamment la structure économique, le cadre institutionnel et le contexte socioculturel.

Structure économique. Si les activités des entrepreneurs dynamiques et innovants (et agissant généralement par choix) peuvent contribuer à la fois à la transformation structurelle et à la croissance économique (comme indiqué dans la section D), la structure de l'économie nationale ou locale influe aussi beaucoup sur les types d'entreprises qui peuvent être créées et exercer des activités. À cet égard, on mentionnera en particulier le lieu d'exercice de l'activité entrepreneuriale et le niveau de développement de l'économie nationale. La distinction entre zones rurales et zones urbaines est très importante à l'échelle locale, comme il ressort du chapitre 2.

Le niveau de développement et la structure de l'économie déterminent les formes d'entrepreneuriat possibles, les modèles de développement des entreprises et, partant, leurs répercussions économiques et sociales. Plusieurs caractéristiques structurelles des PMA, telles que le faible développement du secteur financier, le manque d'infrastructures, l'insuffisance des capacités institutionnelles, des niveaux de risque élevés et la marginalisation des femmes, ont tendance à entraver l'entrepreneuriat et la création d'entreprises. L'urbanisation limitée et le rôle disproportionné de

La structure économique des PMA tend à freiner l'entrepreneuriat

l'agriculture sont aussi pour beaucoup dans la nature des entreprises présentes dans les PMA.

Selon les résultats de certains travaux (Wennekers et al., 2010 ; Acs et al., 2008 ; Gollin, 2008), la relation entre l'entrepreneuriat et le niveau de développement économique d'un pays (mesuré par le PIB par habitant) décrit le plus souvent une courbe en U, l'activité entrepreneuriale étant plus intense dans les pays à faible revenu et les pays à revenu élevé. Cependant, les économies qui se situent aux deux extrémités de l'échelle du revenu présentent des caractéristiques structurelles totalement différentes (chap. 2). La majorité des données empiriques confirme que, dans les pays à faible revenu (dont les PMA), l'entrepreneuriat est surtout axé sur la nécessité, tandis que, dans les pays à revenu élevé, l'entrepreneuriat est avant tout un entrepreneuriat d'opportunité. De fait, dans les pays à faible revenu, bon nombre de travailleurs indépendants souhaitent accéder à un emploi salarié et à une plus grande sécurité, alors que l'on observe généralement un mouvement inverse dans les pays à revenu élevé (La Porta and Shleifer, 2014 ; Acs et al., 2008).

Cadre institutionnel. Le cadre institutionnel influe aussi beaucoup sur la forme de l'entrepreneuriat et, partant, sur son impact sociétal, y compris sa contribution à la transformation structurelle. Un système national d'innovation qui fonctionne bien (Lundvall, 1992 ; Nelson, 1993) et qui renforce la capacité nationale d'absorption (UNCTAD, 2014b) est particulièrement important pour que l'entrepreneuriat soit porteur de transformation.

Selon Casson *et al.* (2006), les conditions les plus propices au développement de l'entrepreneuriat sont celles qui régissent l'économie de marché libérale, à savoir la propriété privée, la liberté de circulation et la liberté d'association, la confidentialité des informations commerciales, la protection des droits de propriété intellectuelle, la garantie de l'application des droits de propriété fournie par les instances judiciaires, la stabilité de la monnaie, un gouvernement démocratique et l'ouverture à l'immigration. Ces conditions sont généralement réunies dans les pays développés, mais dans les PMA, le contexte institutionnel et économique qui prédomine est bien différent. De plus, il n'est guère probable de parvenir au résultat souhaité et de faire

naître un entrepreneuriat porteur de transformation par la simple transposition du cadre institutionnel des pays développés dans les PMA. Cette transposition dans des contextes nationaux totalement différents ne produit pas les effets escomptés (UNCTAD, 2009). Il est donc important que les décideurs des PMA concentrent leur attention sur certains éléments institutionnels de première importance qui sont susceptibles de favoriser un entrepreneuriat porteur de transformation (chap. 5). On peut notamment mentionner le cadre réglementaire national relatif à la création et à la disparition d'entreprises, le système financier, les infrastructures et le système énergétique (UNCTAD, 2017).

Attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat. Les sociétés diffèrent sous de multiples aspects, ce qui a des répercussions sur l'attitude à l'égard de l'entrepreneuriat. Entre autres caractéristiques sociales qui influent sur l'intensité de l'activité entrepreneuriale, et la font varier d'un pays à l'autre, figurent (Cacciotti and Hayton, 2017) :

- La distance par rapport au pouvoir : l'acceptation des inégalités de pouvoir et de richesse (Hofstede and Bond, 1988) ;
- L'évitement de l'incertitude : la tolérance ou l'intolérance vis-à-vis de l'incertitude et de l'insécurité ;
- Le collectivisme institutionnel : le fait de promouvoir et de récompenser la distribution des ressources et l'action collective ;
- Le collectivisme intragroupe : l'expression de la fierté, de la loyauté et de la cohésion à l'intérieur d'une organisation ou d'une famille ;
- L'égalitarisme de genre : l'équilibre dans la valeur que la société accorde à la réussite, à la coopération, à l'ambition, au souci des autres et à l'affirmation de soi ;
- L'orientation à long terme : entre autres, la valeur accordée à la constance et à la persévérance ou à la tradition et au respect des obligations sociales ;
- L'orientation vers les résultats : le fait de promouvoir et de récompenser l'obtention de meilleurs résultats et l'excellence ;
- L'humanité : le fait de promouvoir et de récompenser l'honnêteté et la bonté envers les autres.

2. Déterminants individuels

La décision d'un individu de s'engager dans une activité entrepreneuriale est influencée par des

facteurs démographiques (âge, sexe et aptitudes cognitives), psychologiques, sociaux, ethniques et individuels. Le rôle des femmes dans l'économie a des effets sensibles sur le développement (Dufflo, 2012). Il est notoire que des règles et normes sociales empêchent souvent les femmes de devenir économiquement et socialement autonomes et, par voie de conséquence, de participer au processus de développement. Cela est particulièrement vrai dans les PMA et, plus encore, dans les zones rurales, où les femmes, qui représentent pourtant une large part de la main-d'œuvre, se heurtent souvent à des normes sociales et à des coutumes qui les empêchent de contribuer pleinement à la croissance économique et au développement (UNCTAD, 2015a).

Les institutions, les règles et les normes sociales en vigueur influent aussi sur les activités entrepreneuriales des femmes et sur les perspectives de développement et de croissance des entreprises gérées par des femmes. Des études montrent qu'un facteur donné n'a pas les mêmes conséquences pour les femmes et pour les hommes et que les comportements entrepreneuriaux ne sont pas les mêmes selon les sexes. Par comparaison à leurs homologues masculins, les femmes chefs d'entreprise font davantage entrer en ligne de compte des considérations sur le mariage et la procréation ou des normes sociales dans leur prise de décisions, et leur activité entrepreneuriale se ressent des différences entre hommes et femmes pour ce qui est des préférences ou des traits de personnalité (par exemple, perception des possibilités, préférences pour le travail indépendant, aversion au risque et confiance en soi) (Garcia-Cabrera and Garcia-Soto, 2008 ; Minniti and Naudé, 2010). L'intention entrepreneuriale peut être différente chez les femmes, pour des raisons culturelles ou du fait de la discrimination (Neumark and McLennan, 1995).

Selon une approche comportementale, l'entrepreneur est quelqu'un qui veut réussir, qui n'a guère peur de l'échec, qui est ouvert à la nouveauté, qui est consciencieux, extraverti, aimable, persévérant devant les difficultés et prompt à repérer et à saisir les occasions qui se présentent. Bien qu'aucune théorie cohérente du comportement entrepreneurial n'ait encore été établie, force est de constater que le comportement est un facteur déterminant de l'entrepreneuriat et de la création de nouvelles entreprises (Teague and Gartner, 2017).

D'autres auteurs analysent les comportements entrepreneuriaux d'un point de vue psychologique. Il existe deux écoles de pensée (Shaver and Davis, 2017). Selon l'approche axée sur la personnalité,

les comportements entrepreneuriaux se caractérisent par certains traits de caractère. Plusieurs chercheurs décrivent l'entrepreneur comme quelqu'un qui souhaite ardemment réussir ou qui ne craint quasiment pas l'échec (Atkinson, 1958). D'autres considèrent que les comportements entrepreneuriaux « motivés » sont favorisés par une propension élevée au risque (Palich and Bagby, 1995). Il a aussi été avancé (Costa and McCrae, 1992) que les comportements entrepreneuriaux peuvent être déterminés par des facteurs spécifiques, de sorte que l'entrepreneur se définit comme ouvert à la nouveauté, consciencieux, extraverti, aimable et névrosé. Le premier de ces qualificatifs renvoie à la curiosité d'esprit et à l'innovation, le deuxième souligne l'importance de l'efficacité, le troisième se rapporte aux aptitudes sociales. Quant aux deux derniers qualificatifs, ils présentent l'entrepreneur comme quelqu'un d'affable, doué d'un esprit d'analyse et dégagant une impression de confiance.

L'autre approche, axée sur la cognition sociale, vise plutôt à examiner en quoi les entrepreneurs peuvent « penser différemment ». La théorie de l'attribution en est une bonne illustration. La norme veut que les gens continuent de faire ce qu'ils savent faire bien et cherchent à éviter l'échec. Les entrepreneurs s'écartent de cette norme par leur plus grande persévérance face aux difficultés rencontrées dans le lancement ou la poursuite d'un projet. Cela s'expliquerait par le fait qu'un échec dans le monde de l'entreprise est considéré comme moins honteux que des échecs d'autre nature (Shaver and Davis, 2017).

Le rôle des femmes dans l'économie a des effets sensibles sur le développement

F. Conclusion

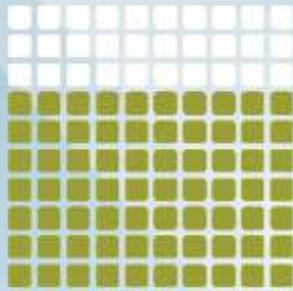
Le chapitre 1 a montré combien l'entrepreneuriat peut et doit aider les PMA à progresser sur la voie du développement durable et mérite donc d'être le sujet du Rapport de cette année. À partir du cadre conceptuel qui vient d'être défini, le chapitre 2 fait une synthèse des données empiriques sur l'état de l'entrepreneuriat dans les PMA et le contexte dans lequel il s'inscrit, et analyse les principaux déterminants du développement des entreprises et de l'accroissement de la productivité dans ces pays. Le chapitre 3 traite de la relation entre l'entrepreneuriat et la nature de l'intégration des PMA dans l'économie internationale, notamment au moyen des chaînes de valeur mondiales. Le chapitre 4 présente les obstacles à l'entrepreneuriat et à la croissance des entreprises dans les PMA et fait le point sur l'environnement politique et institutionnel dans lequel ces entreprises se développent. À titre de conclusion, le chapitre 5 examine en détail les autres moyens d'action dont les PMA disposent pour renforcer l'entrepreneuriat et le mettre davantage au service de la transformation structurelle et du développement durable.

Notes

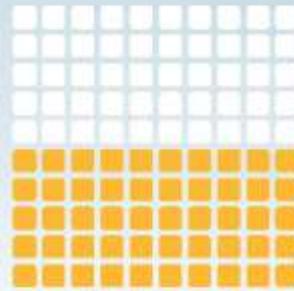
- 1 Dans le présent Rapport, les « autres pays en développement » sont les pays en développement, tels qu'ils sont définis par l'ONU, à l'exception des PMA.
- 2 La définition de l'entreprenariat porteur de transformation qui a été retenue dans le présent Rapport a été établie à partir de la définition synthétique de Szirmai et al. (2011) citée à la section C.1.
- 3 Y compris les entreprises « gazelles », qui se caractérisent par un taux de croissance élevé et par une augmentation du montant de référence de leurs bénéfices, égal ou supérieur à 100 000 dollars, d'au moins 20 % par an pendant quatre années ou plus.

LE TRAVAIL INDÉPENDANT EST

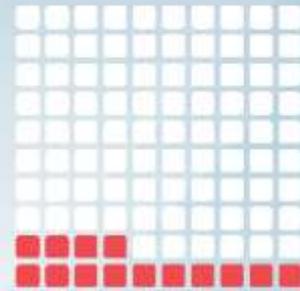
LA PRINCIPALE FORME D'« ENTREPRENARIAT » DANS LES PMA



70 %*
PMA



50 %*
Autres pays en développement



14 %*
Pays développés

* En pourcentage de l'emploi total

DES CONTRIBUTIONS DIFFÉRENTES À LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE



Petites entreprises et jeunes entreprises



Taux de croissance
de l'emploi plus élevés



Taux de survie plus faibles

Grandes entreprises



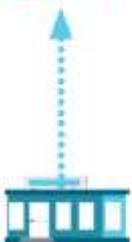
Taux de croissance de la
productivité plus élevés
Plus grande stabilité et plus
grande sécurité de l'emploi



Taux de croissance de
l'emploi plus faibles

LA RÉPARTITION DES ENTREPRISES DU SECTEUR FORMAL MET EN ÉVIDENCE UN MILIEU ABSENT DANS LES PMA

58 %



5-20

12 %



20-30

9 %



30-50

8 %



50-100

12 %



100+

Nombre
d'employés



CHAPITRE

2



Vers une évaluation nuancée
du paysage entrepreneurial
des pays les moins avancés

CHAPITRE 2

Vers une évaluation nuancée du paysage entrepreneurial des pays les moins avancés

A. Introduction	23
B. Mesurer l'entrepreneuriat	23
C. L'entrepreneuriat dans les pays les moins avancés : faits stylisés	27
1. Présence de l'activité entrepreneuriale dans les pays les moins avancés	29
2. Caractéristiques des activités entrepreneuriales dans les pays les moins avancés	33
3. Qui sont les entrepreneurs des pays les moins avancés ?	38
D. Principaux secteurs dans les pays les moins avancés : secteur informel et entreprises rurales	42
1. Secteur informel	42
2. Entreprises rurales non agricoles	45
E. Hétérogénéité des entreprises et transformation structurelle	48
1. Données	48
2. Résultats empiriques	51
F. Conclusions	54
Notes	56

A. Introduction

Thème de plus en plus central du discours sur le développement, l'entrepreneuriat est considéré, dans plusieurs instruments internationaux tels que le Programme d'action d'Istanbul et le Programme d'action d'Addis-Abeba, comme un moyen essentiel de développer le secteur privé et de créer des emplois, en particulier pour les femmes et les jeunes. Il n'y a toutefois pas encore de consensus quant à la définition et à la mesure de l'entrepreneuriat, ni au sujet de la nature de ses rapports avec le processus de développement, malgré l'éclairage apporté par les travaux théoriques sur le rôle des entrepreneurs dans l'investissement et l'innovation (voir le chapitre 1).

Ces difficultés générales sont sans doute plus prononcées dans les PMA, où les définitions théoriques de l'entrepreneuriat sont moins opérantes, étant donné des traits structurels tels que le caractère principalement agricole de la main-d'œuvre, la place prépondérante des petites entreprises informelles, qui sont plus difficiles à suivre, et la faible diversification économique. Il est donc essentiel de disposer d'une description nuancée des multiples facettes du paysage entrepreneurial des PMA pour utiliser efficacement l'entrepreneuriat au service de la transformation structurelle et coordonner les politiques relatives aux entreprises avec les stratégies de développement plus générales.

Dans le présent chapitre, on présente certains faits stylisés sur l'état de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises dans les PMA. Ces faits donnent à penser qu'il convient de nuancer et d'étoffer les connaissances actuelles dans ces domaines et de déterminer plus précisément les incidences de l'entrepreneuriat sur la transformation structurelle. Pour remédier au manque de données, deux mesures complémentaires ont été prises. Premièrement, on utilise des données professionnelles, qui proviennent principalement d'enquêtes sur le travail et d'enquêtes démographiques, pour cerner les profils, les caractéristiques et les aspirations des différents entrepreneurs, en se fondant largement sur des dichotomies courantes comme les paires formel/informel et opportunité/nécessité, ainsi que pour tenir compte de l'ensemble du cycle de vie des entreprises, de la création à la cessation d'activité. Deuxièmement, on présente des données qui intéressent davantage l'économie formelle ; fondées sur deux facteurs clés des résultats des entreprises, elles proviennent principalement des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises. Ces enquêtes portent sur les entreprises non agricoles formelles, ce qui exclut une grande partie de l'économie, mais

L'analyse de l'entrepreneuriat présente des difficultés théoriques et des problèmes de mesure considérables

la richesse des données permet une évaluation plus rigoureuse de la contribution de différents types d'entreprises à la transformation structurelle.

Le présent chapitre s'articule comme suit. La section B indique les principaux problèmes de mesure de l'entrepreneuriat et les lacunes connexes sur le plan des données, en soulignant en quoi ces difficultés limitent la réflexion sur le rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique. La section C met en correspondance différentes méthodes et sources de données pour mettre en évidence les caractéristiques particulières des PMA en ce qui concerne la présence d'activités entrepreneuriales ; les principaux traits des différents types d'entrepreneuriat, à savoir la formalité par opposition à l'informalité et l'opportunité par opposition à la nécessité ; le profil des entrepreneurs. Dans la section D, deux thèmes particulièrement importants pour les PMA sont examinés de plus près : le secteur informel et les entreprises rurales non agricoles. Dans la section E, on trouvera une analyse plus formelle des moteurs du comportement des entreprises dans les PMA, d'où il ressort qu'une conception nuancée du développement des entreprises doit être adoptée pour que le secteur privé contribue à la transformation structurelle dans un contexte marqué par l'hétérogénéité des entreprises. La section F résume les sections précédentes et appelle l'attention sur des problèmes de politique générale.

B. Mesurer l'entrepreneuriat

Tout particulièrement dans les pays en développement et les PMA, le travail d'analyse est semé de difficultés et de problèmes de mesure qui entravent la recherche sur le rôle de l'entrepreneuriat dans le développement économique (Ahmad and Hoffman, 2007 ; Hessels and Naudé, 2017 ; Naudé, 2013 ; Ahmad and Seymour, 2008 ; Struthers and Nziku, 2018). La notion d'entrepreneuriat fait depuis longtemps l'objet d'un débat théorique animé qui se situe au croisement de la théorie économique et de la stratégie d'entreprise ; différents courants en proposent des définitions concurrentes fondées, selon le cas, sur une perspective professionnelle, institutionnelle ou fonctionnelle (Klein, 2008 ; Naudé, 2013).

Les formes et les effets économiques de l'entrepreneuriat varient d'un pays à l'autre, d'où l'importance d'une description nuancée

Les données sur l'entrepreneuriat doivent donc être interprétées avec prudence, ces perspectives n'étant pas de même nature. L'approche professionnelle s'intéresse aux facteurs qui font qu'un entrepreneur individuel choisit de fonder une entreprise. Elle considère donc l'individu comme son unité d'analyse et fait ressortir l'influence des caractéristiques psychologiques, éducatives et socioéconomiques sur le choix opéré entre l'entrepreneuriat et l'emploi salarié, compte tenu, pour chacun des deux termes de cette alternative, des revenus attendus corrigés des risques. L'approche institutionnelle met plutôt l'accent sur la création d'entreprises et sa dynamique, en évaluant des variables comme la proportion de jeunes entreprises et le nombre d'entreprises à forte croissance. Enfin, l'approche fonctionnelle (schumpetérienne) se focalise sur un aspect moins facile à cerner, à savoir le rôle que remplissent les entrepreneurs en trouvant des débouchés et en investissant des capitaux pour en tirer parti, catalysant ainsi le processus de destruction créatrice (Klein, 2008 ; Schumpeter, 1934).

Ces différences d'approche influent sur la mesure de l'entrepreneuriat et ont donné lieu à l'élaboration d'indicateurs concurrents, qui classent directement ou indirectement les activités entrepreneuriales de différentes manières, par exemple en entreprises formelles et informelles, ou en entreprises créées par nécessité et en entreprises créées par opportunité (Desai, 2011). Par conséquent, les indicateurs existants portent sur toute une série de variables, qui vont des caractéristiques personnelles des entrepreneurs, telles que le sexe, aux résultats du processus entrepreneurial, comme la proportion de jeunes entreprises (Hoffmann et al., 2006). Il est donc indispensable de contextualiser, d'interpréter et de comparer soigneusement les divers indicateurs.

De plus en plus d'articles sont consacrés à la diversité des formes et des effets économiques de l'entrepreneuriat (Ahmad and Hoffman, 2007 ; Baumol, 1990 ; Hessels and Naudé, 2017 ; Vivarelli, 2016). Toutefois, les différentes catégories d'entrepreneurs qui y sont recensées ne s'excluent pas mutuellement, coexistant plutôt, à un degré variable, dans chaque pays. Aucun indicateur ne permettant à lui seul de rendre compte de toutes les

formes d'entrepreneuriat, la description détaillée du paysage entrepreneurial et la définition des stratégies et des priorités reposent nécessairement sur une série d'indicateurs complémentaires (Ahmad and Hoffman, 2007 ; UNCTAD, 2012a). La complémentarité des perspectives professionnelle et institutionnelle, en particulier, est essentielle à la cohérence et à l'harmonisation des stratégies en faveur de l'entrepreneuriat et des politiques plus générales visant à développer le secteur privé (UNCTAD, 2012a).

Les indicateurs sont plus ou moins utiles selon le contexte et le type d'analyse, chacun d'entre eux présentant ses propres avantages et inconvénients et appelant différentes mises en garde. Ainsi, comme les activités informelles et le travail indépendant sont prépondérants dans les PMA, les indicateurs professionnels axés sur les individus sont susceptibles d'y être plus pertinents que ceux qui reposent sur l'enregistrement officiel des entreprises (Desai, 2011). Toutefois, nombre d'indicateurs professionnels, notamment ceux qui se fondent sur des enquêtes sur la population active, ne permettent pas d'évaluer certaines dimensions clés de l'entrepreneuriat comme la création d'emplois, l'innovation et le potentiel de croissance (Margolis, 2014)¹. Différents indicateurs sont également nécessaires pour analyser les déterminants de la formalisation des entreprises et pour recenser les entreprises au fort potentiel de croissance².

Parmi les indicateurs les plus utilisés de l'entrepreneuriat, on peut citer les suivants (Desai, 2011 ; Naudé, 2013 ; Struthers and Nziku, 2018) :

- Part du travail indépendant dans l'emploi total, calculée par l'Organisation internationale du Travail ;
- L'activité entrepreneuriale totale au stade précoce, évaluée par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM), et définie comme la part de la population adulte qui démarre une entreprise ou qui possède ou gère une nouvelle entreprise (encadré 2.1) ;
- La densité des nouvelles entreprises, calculée par la Banque mondiale sur la base d'informations provenant des registres nationaux des entreprises, et définie comme le nombre d'immatriculations de nouvelles sociétés à responsabilité limitée pour 1 000 personnes en âge de travailler (15-64 ans)³.

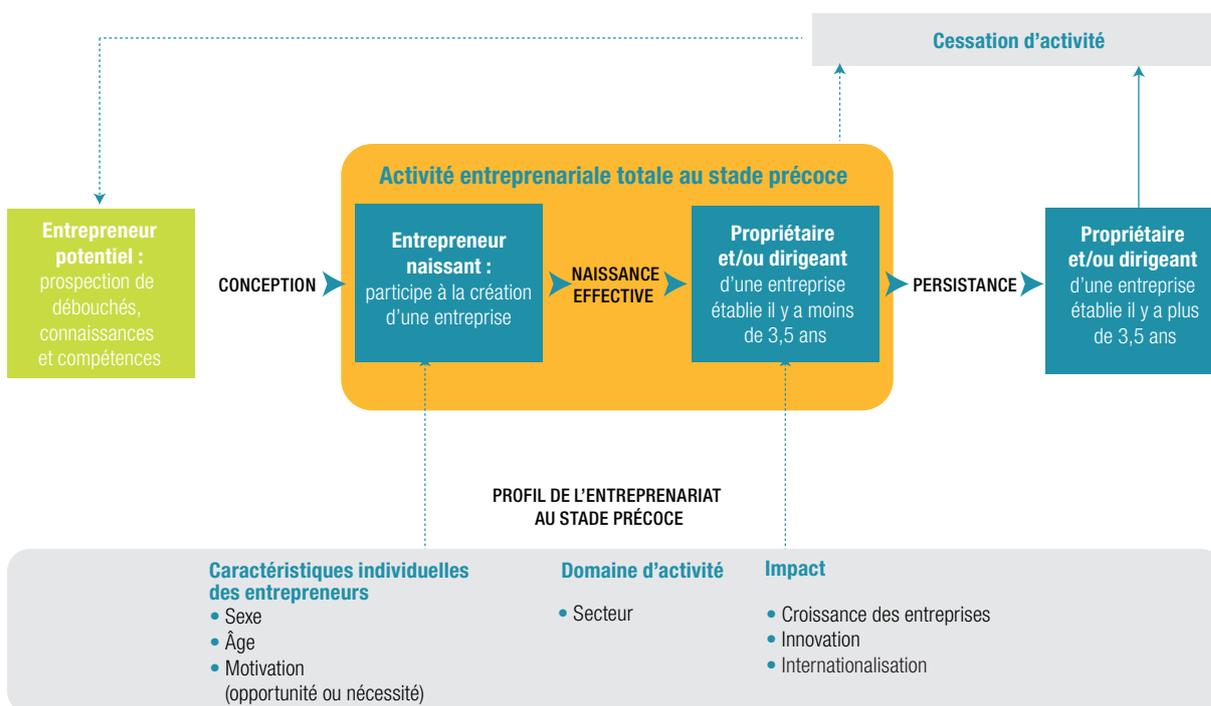
Le manque de données fiables et comparables à l'échelle internationale représente un problème pratique important lorsqu'il s'agit de décrire la situation de l'entrepreneuriat dans les pays en développement, tout particulièrement dans les PMA,

Encadré 2.1 Cadre théorique et termes clefs du Global Entrepreneurship Monitor

La démarche théorique et la terminologie employées par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en matière de collecte de données diffèrent quelque peu de celles qui sont utilisées dans le présent Rapport. Dans ses enquêtes sur la population adulte, ce programme adopte une conception fondée sur le travail de l'entrepreneuriat, défini au sens large comme toute tentative de création de nouvelle activité ou de nouvelle entreprise – qu'il s'agisse d'une activité de travail indépendant, d'une nouvelle société ou de l'expansion d'une entreprise existante – par un individu, une équipe de personnes ou une entreprise établie (voir <https://www.gemconsortium.org/wiki/1149>). Cette définition recouvre des activités qui ont un caractère entrepreneurial en théorie, mais auxquelles fait défaut l'élément d'innovation qui est au cœur aussi bien de la transformation structurelle que de la conception schumpetérienne de l'entrepreneur. Les liens entre le processus entrepreneurial et les définitions opérationnelles du GEM sont examinés dans la figure de l'encadré 2.1.

Figure de l'encadré 2.1

Représentation schématique du cadre théorique du Global Entrepreneurship Monitor



L'activité entrepreneuriale totale au stade précoce, indice le plus connu du GEM, mesure le pourcentage des adultes de 18 à 64 ans qui, soit démarrent actuellement une entreprise (« entrepreneurs naissants »), soit ont démarré une entreprise au cours des 3,5 dernières années (« entrepreneurs débutants »). Le GEM fournit également des informations sur la propriété des entreprises établies, c'est-à-dire celles qui sont en activité depuis plus de 3,5 ans ; et sur la cessation d'activité. De plus, il recueille des informations sur la motivation des entrepreneurs, en leur posant la question suivante : « Participez-vous à cette nouvelle activité pour tirer parti d'une opportunité économique ou parce que vous n'avez pas de meilleures possibilités de travail ? » (voir <https://www.gemconsortium.org/wiki/1177>). Cela permet de distinguer les entrepreneurs qui agissent par nécessité de ceux qui sont motivés par l'opportunité.

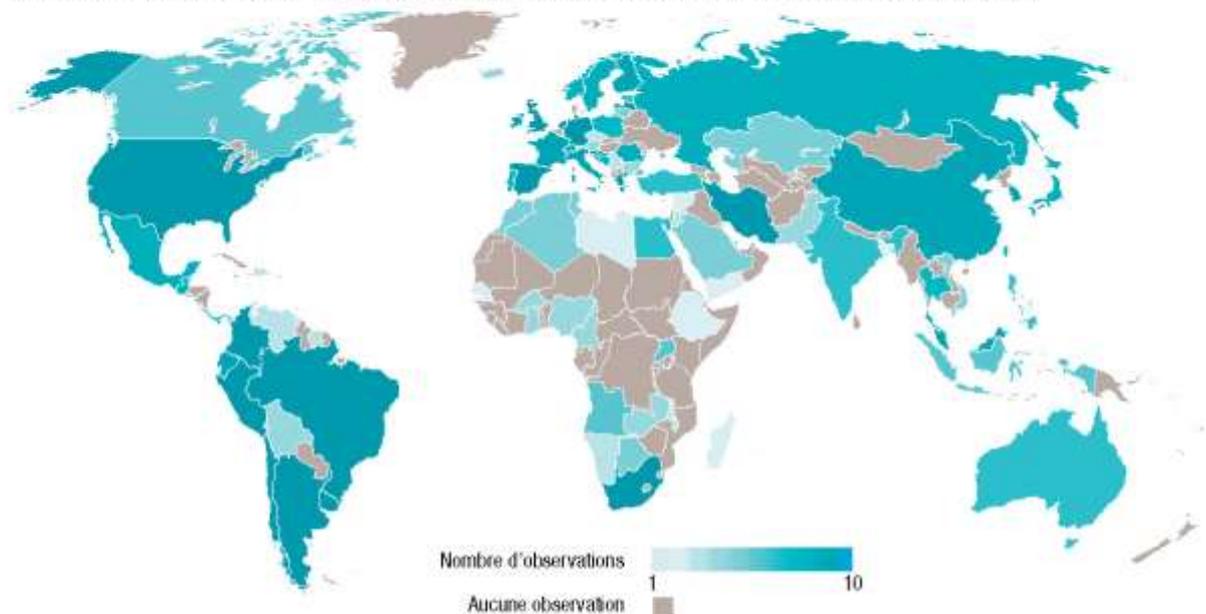
Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après GEM, 2018.

alors que pour les pays membres de l'OCDE, il existe des ensembles d'indicateurs bien structurés et régulièrement actualisés (Ahmad et Hoffman, 2007). Par exemple, on ne dispose de données sur l'ensemble des nouvelles activités entrepreneuriales de 2008 à 2017 que pour 11 des 47 PMA et il n'y a eu en moyenne que deux observations par an pour cette décennie, contre cinq pour les autres pays en développement et sept pour les pays développés et les pays en transition (fig. 2.1). Les enquêtes de

la Banque mondiale sur les entreprises couvrent 41 des 47 PMA et, dans la plupart des cas, la dimension longitudinale y est faible ou absente. Les mesures effectuées appellent aussi diverses réserves méthodologiques, notamment quant à la représentativité des échantillons et à l'imputation des données manquantes, ainsi que d'autres réserves plus spécifiques sur le plan statistique (Margolis, 2014 ; Timm, 2018).

Figure 2.1

Nombre d'observations disponibles concernant l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce, 2008-2017



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Il faut être prudent, en outre, si on utilise ces trois indicateurs pour évaluer l'ampleur de l'activité entrepreneuriale : s'ils en rendent compte jusqu'à un certain point, ils varient également selon le niveau de développement de chaque État. Le travail indépendant et l'ensemble des nouvelles activités entrepreneuriales sont susceptibles de refléter, au moins en partie, la très grande place occupée dans les pays en développement par des activités qui sont théoriquement entrepreneuriales, mais qui sont dépourvues de l'élément essentiel de destruction créatrice sur lequel insistait Schumpeter (1934). Comme dans le cas du travail indépendant, le GEM emploie délibérément une définition large de l'entrepreneuriat, qui est donc susceptible de recouvrir des activités informelles à petite échelle qui répondent à une logique de survie, qu'il s'agisse d'entreprises

familiales ou d'activités rurales saisonnières non agricoles. À l'inverse, comme l'indicateur de la densité des nouvelles entreprises repose sur des données relatives à l'enregistrement officiel des sociétés à responsabilité limitée, procédure juridique relativement rare dans les pays en développement, il risque de conduire à une sous-estimation de l'entrepreneuriat.

La nécessité de faire preuve de prudence est mise en lumière par l'application, par paires d'indicateurs, du coefficient de corrélation de Spearman aux 108 observations faites au niveau des pays à l'aide des trois indicateurs (tableau 2.1). Il y a une corrélation positive hautement significative entre la part des travailleurs indépendants et l'ensemble des nouvelles activités entrepreneuriales et, entre chacun de ces deux indicateurs et la densité des

Tableau 2.1

Corrélation de Spearman entre les indicateurs de l'entrepreneuriat dans 108 pays (par paire d'indicateurs)

	Part du travail indépendant (% de l'emploi total)	Activité entrepreneuriale totale au stade précoce	Densité des nouvelles entreprises
Part du travail indépendant (% de l'emploi total)	1		
Activité entrepreneuriale totale au stade précoce	0,513**	1	
Densité des nouvelles entreprises	-0,529***	-0,175	1

Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données ILOSTAT ; bases de données du GEM et données du projet Doing Business, de la Banque mondiale.

Notes : Les observations faites au niveau des pays portent sur la dernière année pour laquelle des résultats sont disponibles pour toutes les variables ; *, ** et *** indiquent respectivement un seuil de signification de 10 %, 5 % et 1 %.

nouvelles entreprises, une corrélation négative qui est statistiquement significative dans le cas de l'ensemble des nouvelles activités entrepreneuriales. Cela tient à la distinction entre la densité des nouvelles entreprises et l'ensemble des nouvelles activités entrepreneuriales, fondée sur une conception plus large de l'entrepreneuriat qui ne repose ni sur l'immatriculation des entreprises, ni sur un cadre juridique comme celui des sociétés à responsabilité limitée.

Ces résultats illustrent le degré élevé de sensibilité de l'analyse à l'indicateur utilisé, en raison de la grande diversité des aspects de l'entrepreneuriat qui sont mesurés dans chaque cas. En outre, les résultats traduisent en partie des différences systématiques de nature de l'entrepreneuriat à différents stades de développement, comme le montre la relation entre les trois mesures et le PIB par personne employée (fig. 2.2)⁴. Aussi bien le travail indépendant (fig. 2.2 a)) que l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce (fig. 2.2 b)) sont corrélés négativement au PIB par personne employée, dans l'ensemble, d'une manière globalement compatible avec la courbe en U postulée dans les publications sur la question (Naudé, 2013 ; Quatraro and Vivarelli, 2015 ; Wennekers and Thurik, 1999). En revanche, la densité des nouvelles entreprises (fig. 2.2 c)) semble augmenter avec le PIB par personne employée, du moins pour les valeurs plausibles de ce dernier indicateur⁵. Cela donne à penser que l'entrepreneuriat, au sens large, a des effets qui varient selon le contexte et qui reflètent en partie les formes particulières qu'il revêt à différents degrés de développement. Cette idée est étayée par l'agglutination marquée des PMA pour chaque indicateur représenté dans la figure 2.2, ces pays affichant des résultats deux fois plus élevés que les autres pays en développement dans le cas du travail indépendant et de l'ensemble des nouvelles activités entrepreneuriales, mais quatre fois inférieurs à la moyenne des autres pays en développement dans le cas de la densité des nouvelles entreprises.

Ces observations sont cohérentes avec les résultats empiriques antérieurs selon lesquels l'écart entre les composantes de l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce (entrepreneurs naissants et entrepreneurs débutants) et la densité des nouvelles entreprises est fonction des conditions institutionnelles et économiques locales, si l'on tient compte du degré de développement économique, qui joue également un rôle important (Acs et al., 2008 ; Desai, 2011).

Les résultats apparemment contradictoires présentés dans la figure 2.2 illustrent le paradoxe « micro-macro » qui a été signalé par Hessels et Naudé

Décrire la situation de l'entrepreneuriat dans les PMA nécessite un recoupement prudent des rares sources d'information disponibles et une analyse critique des indicateurs complémentaires

(Hessels and Naudé, 2017) en ce qui concerne le rôle de l'entrepreneuriat dans le développement. Au vu des théories macroéconomiques, il y a des raisons de penser qu'au moins une partie des traits de l'entrepreneuriat favorise la croissance économique, mais il faut prendre garde de choisir une mesure microéconomique pertinente qui fournisse des informations sur les mécanismes postulés plutôt que sur d'autres éléments indésirables. Étant donné que le degré de développement peut avoir une forte incidence sur les manifestations de l'entrepreneuriat, des indicateurs différents ou encore des paramètres économétriques différents peuvent conduire à des résultats différents⁶.

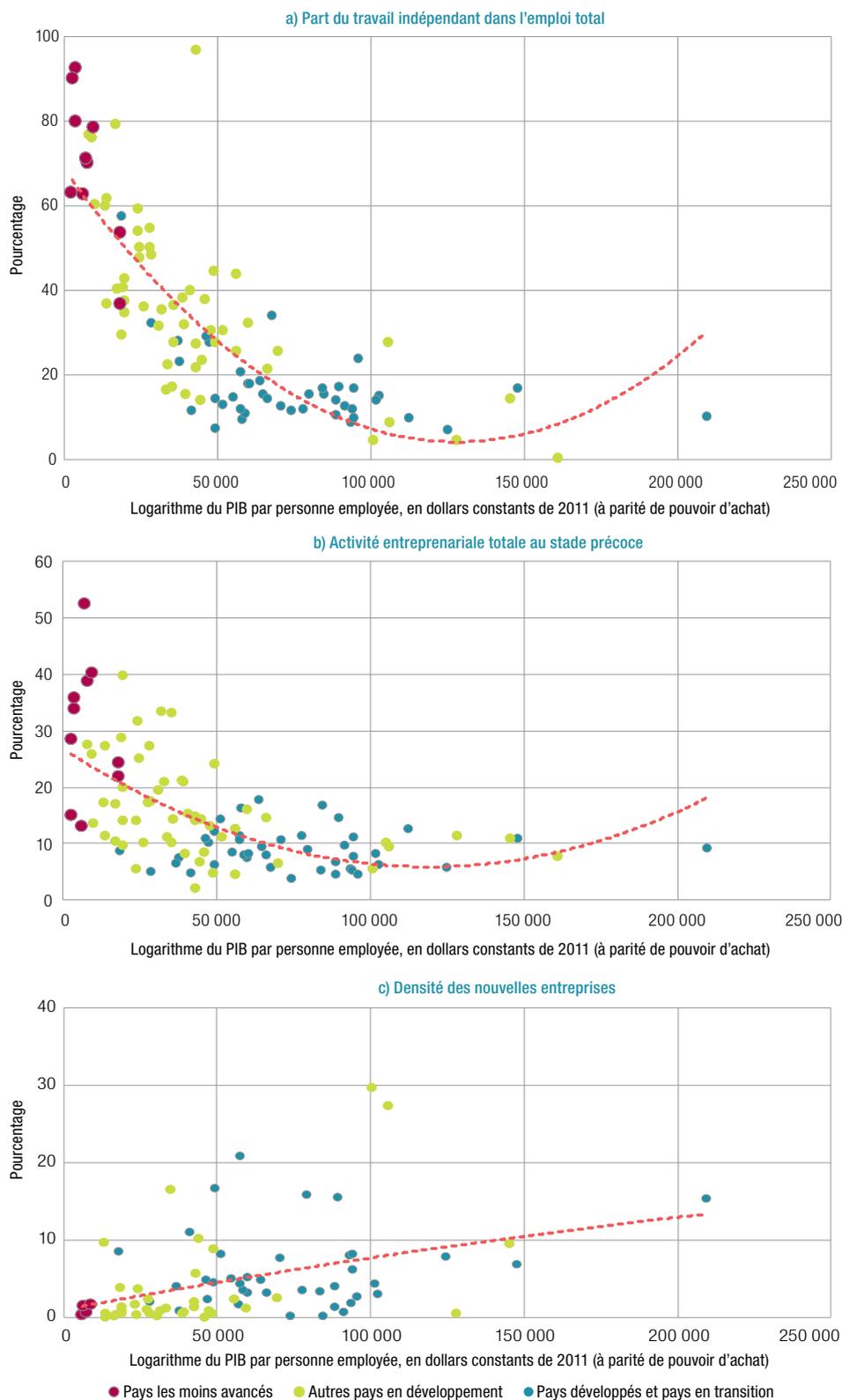
La situation de l'entrepreneuriat dans les PMA est donc particulièrement difficile à décrire, ce qui limite la possibilité d'examiner les stratégies et les mesures en faveur de l'entrepreneuriat sur la base de données factuelles. Cet examen est encore compliqué par la difficulté qu'il y a à appréhender, d'un point de vue statistique, une grande partie des activités entrepreneuriales les plus courantes dans les PMA – notamment celles des petits établissements et des entreprises informelles et les activités rurales saisonnières non agricoles (African Development Bank et al., 2017 ; International Monetary Fund, 2018 ; UNCTAD, 2014a ; UNCTAD, 2015a). Pour parvenir à décrire la situation de l'entrepreneuriat, il convient donc de recouper prudemment les rares sources d'information disponibles, qui vont de quelques séries de données à des études de cas de qualité, et de faire une analyse critique des indicateurs complémentaires. Il importe donc d'améliorer les capacités statistiques des PMA et la qualité des systèmes locaux de collecte de données pour permettre aux décideurs de prendre des décisions plus éclairées.

C. L'entrepreneuriat dans les pays les moins avancés : faits stylisés

La présente section a pour objectif de caractériser le paysage entrepreneurial des PMA, compte tenu des difficultés signalées dans la section B. Comme les

Figure 2.2

Produit intérieur brut par personne employée et indicateurs de l'entrepreneuriat d'usage courant



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de donnée ILOSTAT, la base de données du GEM et la base de données Doing Business de la Banque mondiale.

Note : Les observations faites au niveau des pays qui ont été prises en compte portent sur la dernière année pour laquelle au moins deux mesures de l'entrepreneuriat sont disponibles ; on suppose que la courbe ajustée est quadratique, conformément au postulat d'une relation en U entre l'entrepreneuriat et le PIB par habitant.

problèmes de données empêchent une évaluation exhaustive de la situation de l'entrepreneuriat dans ces pays, il s'agit plutôt de contextualiser le reste de l'analyse exposée dans le présent Rapport en faisant ressortir les points communs et les différences entre les PMA et en comparant ces pays avec les autres groupes de pays. La réflexion porte en particulier sur la présence de l'activité entrepreneuriale et les formes que revêt cette activité dans les PMA et sur les caractéristiques des entrepreneurs. Les données examinées sont purement indicatives, et aucun des indicateurs actuels ne correspond exactement à la définition pratique de l'entrepreneuriat évoquée au chapitre 1. Il est néanmoins possible d'en tirer certaines indications et certains faits stylisés concernant plusieurs dimensions de l'entrepreneuriat dont le rôle est essentiel dans la transformation structurelle.

1. Présence de l'activité entrepreneuriale dans les pays les moins avancés

Il est bien connu que l'emploi salarié est relativement restreint sur les marchés du travail des PMA, tandis que diverses formes de travail indépendant y sont manifestement plus répandues – que les intéressés soient employeurs, travailleurs pour compte propre ou travailleurs familiaux – notamment dans les zones rurales et dans le secteur informel des zones urbaines (Margolis, 2014 ; UNCTAD, 2014a ; UNCTAD, 2015a ; World Bank, 2012). Même par rapport à l'ensemble des pays en développement, le travail indépendant est très répandu dans les PMA, représentant 70 % de l'emploi total, contre 50 % dans les autres pays en développement, et concernant quelque 268 millions de travailleurs en 2017 (fig. 2.3). Il a quelque peu reculé au fil du temps dans presque tous les PMA⁷, mais assez lentement, ce qui porte à croire qu'il demeurera longtemps une caractéristique essentielle des marchés du travail des PMA.

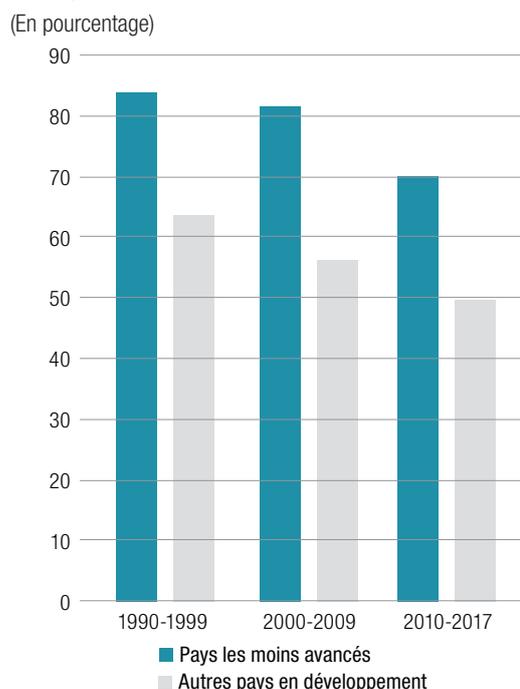
Une forte présence du travail indépendant est toutefois un signe sans équivoque de la vitalité de la situation entrepreneuriale. La ventilation des travailleurs indépendants par statut d'emploi fait apparaître une réalité plus problématique, particulièrement du point de vue de la transformation structurelle (fig. 2.4). On constate des variations considérables d'un pays à l'autre, mais l'écrasante majorité des travailleurs indépendants des PMA peuvent être qualifiés plus précisément de travailleurs pour compte propre ; en 2017, cette catégorie y représentait près de 70 % des travailleurs indépendants (soit 185 millions de personnes). La proportion des travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale, qui occupent généralement une place prédominante dans l'agriculture, était de 28 % (76 millions de personnes)

tandis que les 3 % restants étaient des employeurs (soit près de 8 millions de personnes)⁸. Par conséquent, si le travail indépendant est omniprésent dans les PMA, seule une fraction des travailleurs concernés sont de véritables entrepreneurs ou participent à des activités entrepreneuriales novatrices. Selon les études empiriques existantes, cette proportion est d'environ un tiers dans les pays en développement pris dans leur ensemble (Gindling and Newhouse, 2012 ; Grimm et al., 2012 ; Margolis, 2014).

Les enquêtes sur la population adulte menées par le GEM indiquent également que les entrepreneurs (au sens large) sont très présents dans les PMA, aussi bien les entrepreneurs au stade précoce que les entrepreneurs établis (fig. 2.5 ; on trouvera à l'annexe 1 des informations sur les pays et les années prises en compte dans les données du GEM utilisées dans les figures 2.5 à 2.7 et 2.9 à 2.15)⁹. D'après la moyenne non pondérée dans les 11 PMA pour lesquels des données sont disponibles, près de la moitié de la population adulte, en moyenne, participe à des activités entrepreneuriales sous une forme ou une autre : 29 % de la population participe à de nouvelles activités entrepreneuriales et 18 % mène des activités entrepreneuriales dans des entreprises établies, contre 16 % et 8 %, respectivement, dans les autres pays

Figure 2.3

Part du travail indépendant dans l'emploi total des PMA et des autres pays en développement : moyennes sur la période 1990-2017

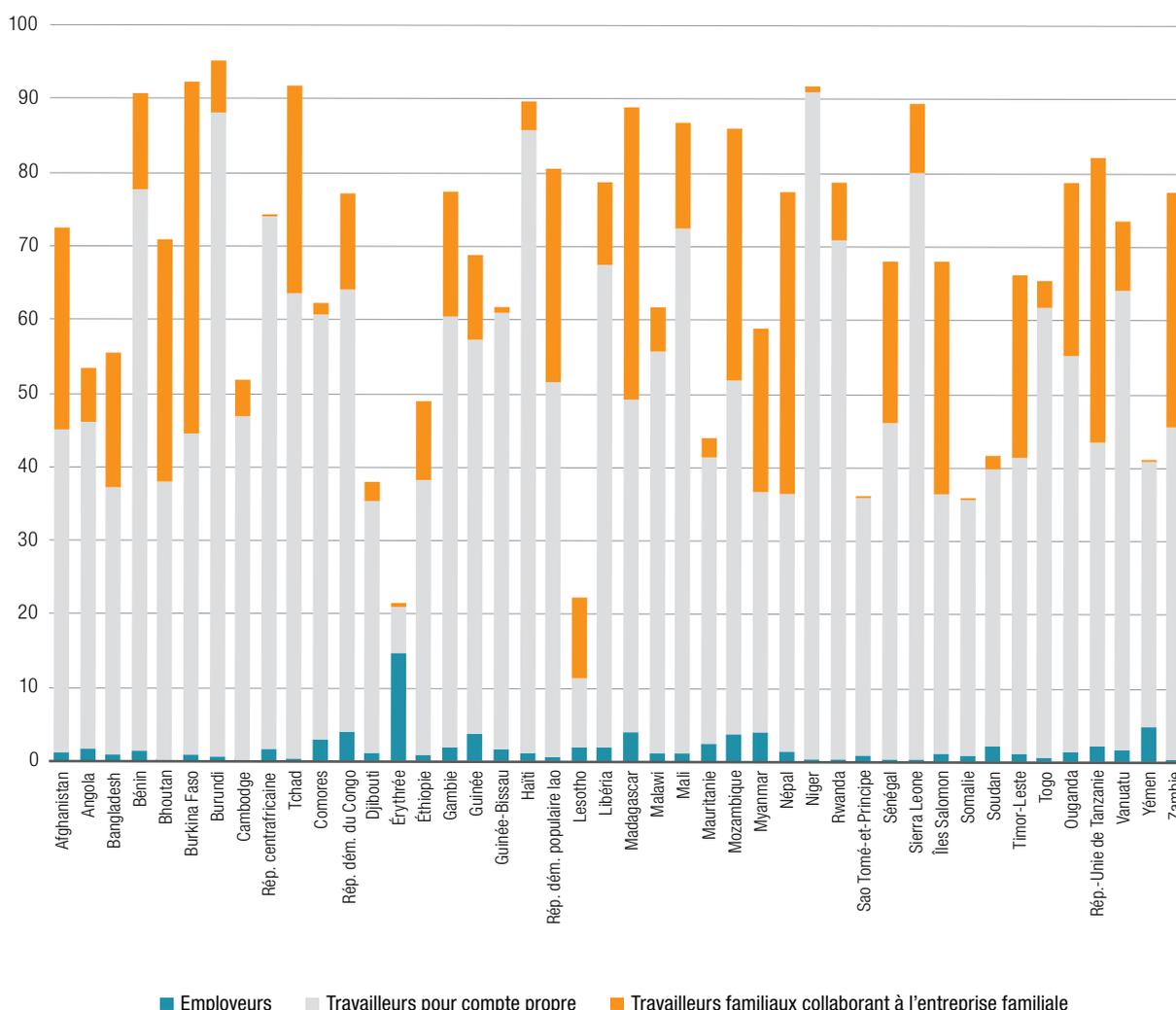


Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données ILOSTAT.

Figure 2.4

Le travail indépendant selon le statut d'emploi dans les PMA, 2017

(En pourcentage de l'emploi total)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données ILOSTAT.

en développement, et 9 % et 7 % dans les pays développés et les pays en transition. Dans les PMA, les adultes sont deux fois plus susceptibles de mener des activités entrepreneuriales, au sens large, que dans les autres pays en développement. La très forte présence de ces activités y est associée à des valeurs sociétales favorables à l'entrepreneuriat. En moyenne, 86 % des adultes estiment que les entrepreneurs qui réussissent jouissent d'un statut social élevé et 76 %, que démarrer une entreprise constitue un bon choix de carrière (chiffres non pondérés) ; ces opinions sont plus positives que dans les autres pays en développement et les pays développés (GEM, 2017 ; GEM, 2018). Les intentions en matière d'entrepreneuriat semblent également témoigner d'un

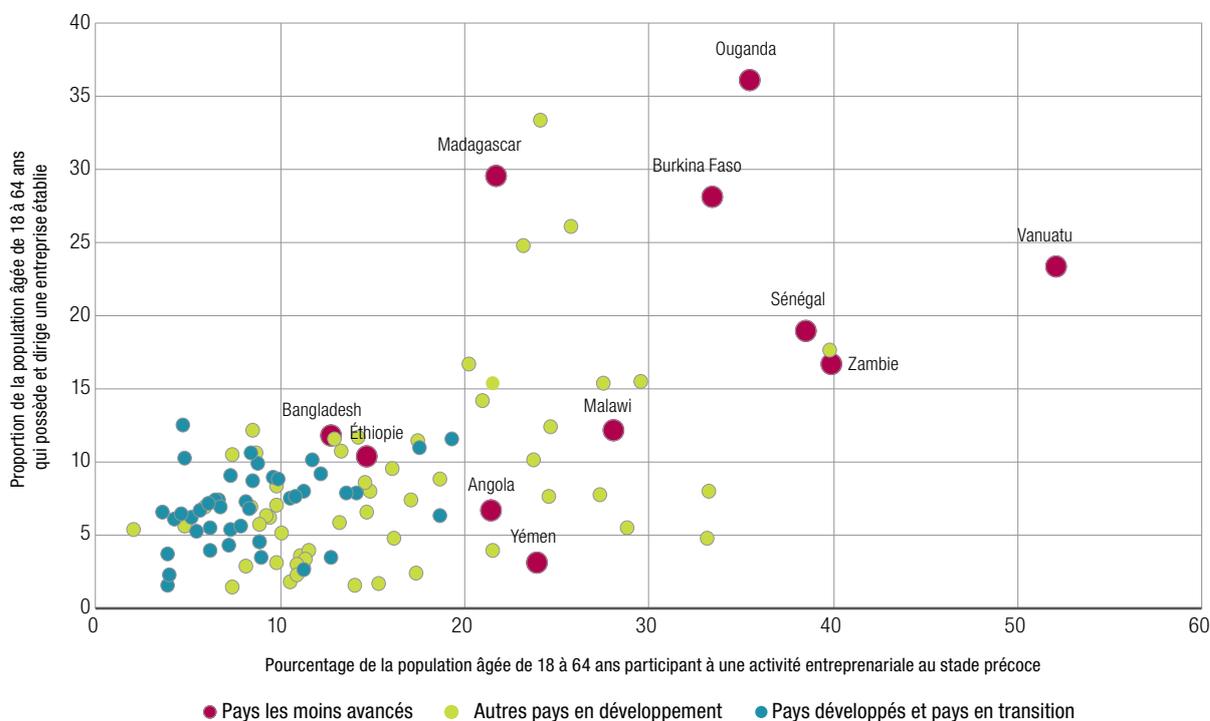
plus grand optimisme dans les PMA qu'ailleurs ; 44 % des adultes qui ne mènent pas encore d'activités entrepreneuriales déclarent avoir l'intention de créer une entreprise au cours des trois années à venir.

Les données du GEM font également ressortir un décalage apparent entre la perception générale du monde des affaires dans les PMA et la réalité plus complexe vécue par ceux qui franchissent le Rubicon et concrétisent l'idée de créer une entreprise (Delanoë-Gueguen and Fayolle, 2018). Dans huit des 11 PMA pour lesquels des données sont disponibles, la nette majorité des adultes considèrent qu'il existe de bonnes opportunités pour créer une entreprise, et dans 10 sur 11, qu'ils possèdent les compétences nécessaires pour le faire (fig. 2.6). Ces opinions

Figure 2.5

Entrepreneuriat au stade précoce et entrepreneuriat établi, dernière année pour laquelle des données sont disponibles

(En pourcentage)

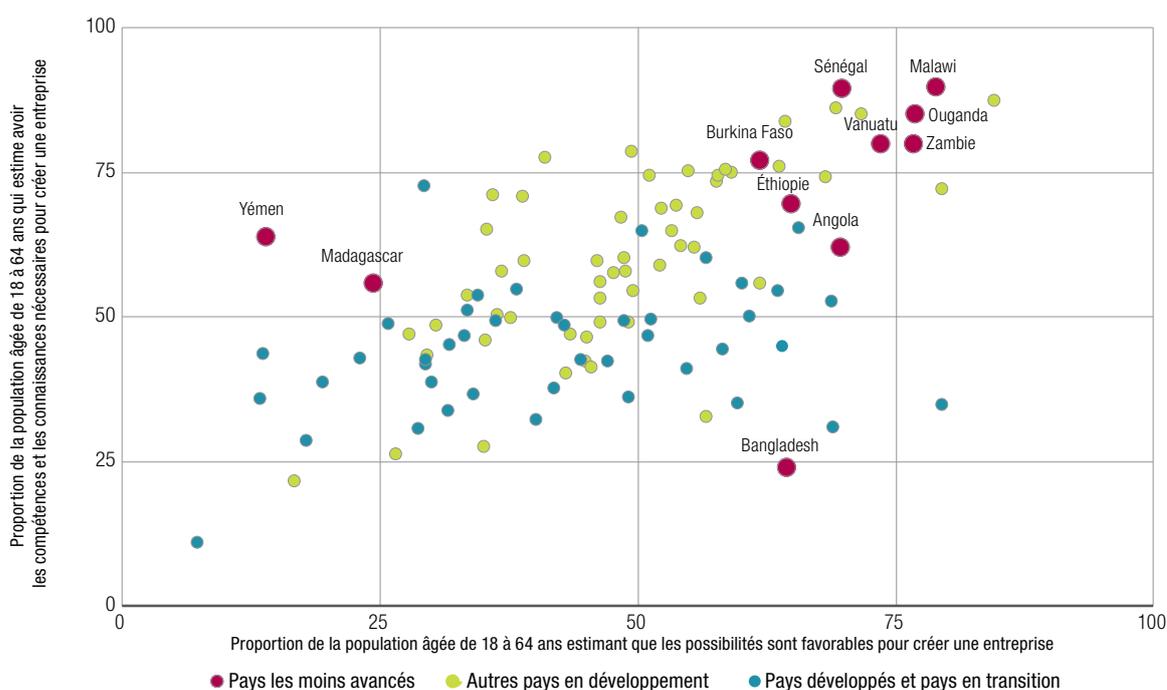


Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Figure 2.6

Perceptions de la population adulte au sujet de l'entrepreneuriat, dernière année pour laquelle des données sont disponibles

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

semblent optimistes, aussi bien dans l'absolu que par rapport au reste du monde¹⁰. L'aversion pour le risque, mesurée indirectement au moyen de la variable « crainte de l'échec » du GEM, ne diffère pas considérablement entre les PMA et les autres groupes de pays¹¹.

Au vu de leur indice de motivation et de leurs prévisions de croissance, les nouveaux entrepreneurs des PMA semblent moins optimistes (fig. 2.7). Outre qu'ils sont plus souvent motivés par la nécessité que par l'opportunité, comme on l'a vu dans la section C.2, ils sont particulièrement peu nombreux à attendre une forte croissance de la main-d'œuvre : en moyenne, 9 % prévoient de créer six emplois ou plus dans les cinq années à venir, contre 21 % aussi bien dans les autres pays en développement que dans les pays développés et les pays en transition.

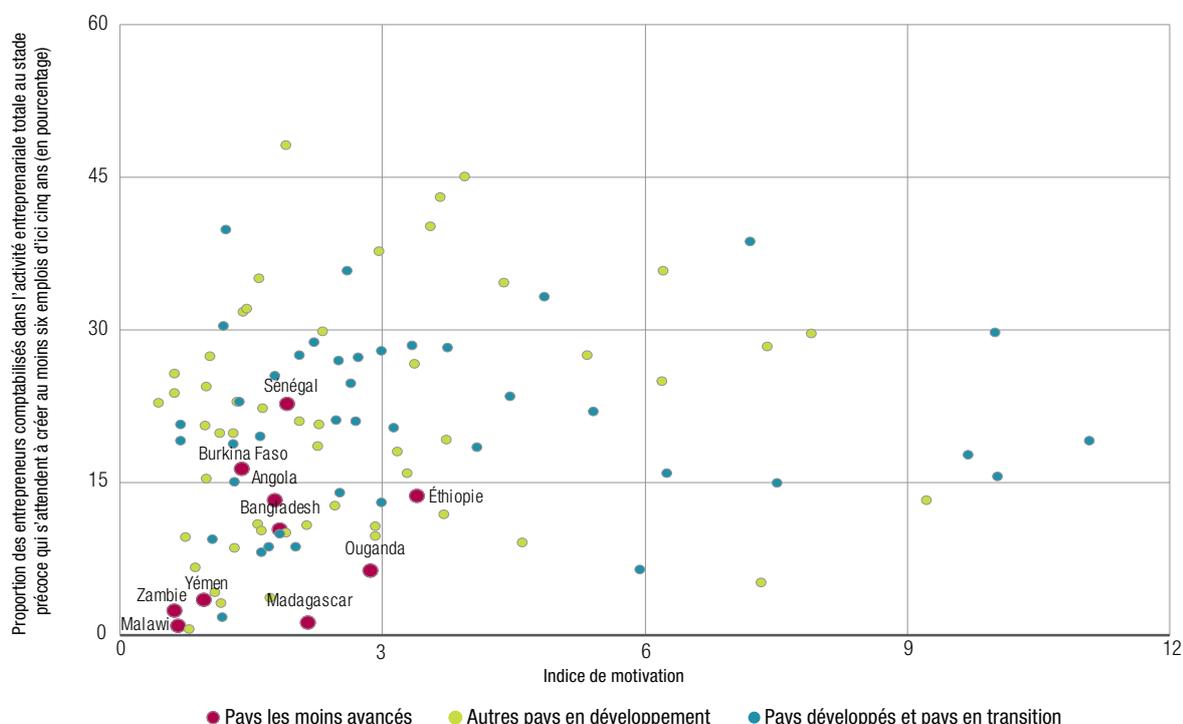
Les données provenant d'enquêtes d'opinion doivent être interprétées avec prudence, et le GEM reconnaît que leur fiabilité pose certains problèmes, en particulier lorsqu'il s'agit de comparer différents pays à différents moments (Timm, 2018). La question de la dépendance à l'égard du point de référence se pose

également, dans la mesure où le niveau et la nature de l'activité économique influent sur les perceptions ; il est plausible que l'omniprésence des petites entreprises menant des activités à faibles marges pour lesquelles il y a peu d'obstacles à l'entrée donne lieu à des perceptions exagérées quant à l'étendue et à l'accessibilité des possibilités économiques.

Dans l'ensemble, la situation de l'entrepreneuriat est donc contrastée dans les PMA, comme indiqué dans la présente section. En général, entre la moitié et les deux tiers de la population active des PMA participent à des activités entrepreneuriales en théorie, selon l'indicateur utilisé, ce qui laisse supposer un potentiel entrepreneurial considérable. Les activités en question apportent cependant une contribution limitée à la transformation structurelle, car elles concernent en grande partie de petites entreprises, souvent informelles, qui répondent à une logique de survie. Ce problème est d'ailleurs mis en évidence par le faible nombre d'emplois que les entrepreneurs eux-mêmes prévoient de créer. Pour y remédier, il faut bien distinguer les divers types d'activités entrepreneuriales et tirer parti de celles qui présentent le plus grand potentiel d'innovation. Cela importe d'autant plus

Figure 2.7

Indice de motivation et anticipations de croissance des entrepreneurs au stade précoce, dernière année pour laquelle des données sont disponibles



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : Le GEM définit l'indice de motivation comme le rapport entre le nombre de personnes motivées par l'opportunité et le nombre de personnes agissant par nécessité, parmi l'ensemble des entrepreneurs participant à de nouvelles activités entrepreneuriales.

que, pour mener à bien la transformation structurelle des PMA, il faudra sans doute consolider le paysage entrepreneurial grâce à la création d'emplois dans des entreprises plus productives et plus innovantes, afin de fournir des emplois salariés aux travailleurs indépendants qui mènent des activités de survie.

2. Caractéristiques des activités entrepreneuriales dans les pays les moins avancés

On s'accorde de plus en plus à dire qu'il est impossible de pleinement comprendre le rôle de l'entrepreneuriat dans le développement sans bien distinguer les diverses contributions apportées par différents types d'entrepreneurs (Hessels and Naudé, 2017 ; Margolis, 2014 ; Quatraro and Vivarelli, 2015). À cette fin, on caractérise généralement l'entrepreneuriat au moyen de dichotomies comme le caractère formel ou informel des entreprises et la motivation fondée sur l'opportunité ou la nécessité. Ces distinctions sont très pertinentes dans les PMA, où elles sont particulièrement marquées. Dans la pratique, cependant, il est problématique de distinguer les entreprises à des fins d'analyse sur la base de critères administratifs ou essentiellement subjectifs, tels que ceux fondés sur la motivation, et le passage d'une catégorie à une autre n'est aucunement un fait rare. Les entreprises informelles peuvent devenir formelles, tout comme les entrepreneurs agissant par nécessité peuvent, avec le temps, développer des entreprises mues par l'opportunité. En outre, bien qu'elles soient étroitement liées, les distinctions entre formalité et informalité et entre opportunité et nécessité ne sont absolument pas coextensives (Amin and Islam, 2015 ; Desai, 2011). Si elle est bien contextualisée et interprétée, la comparaison de différents indicateurs de l'entrepreneuriat peut néanmoins fournir des indications importantes sur la nature de l'entrepreneuriat dans les PMA.

a. Formalité et informalité

La distinction la plus évidente est celle entre entreprises formelles et entreprises informelles. L'absence de données systématiques et complètes fait obstacle à une évaluation formelle, mais il est possible d'évaluer indirectement la présence de l'entrepreneuriat informel d'après la taille de l'économie informelle dans les PMA. Selon une étude récente portant sur 158 pays, l'économie souterraine (définie comme l'ensemble des activités économiques dissimulées aux autorités officielles pour des raisons financières, réglementaires ou institutionnelles) représente, en moyenne, environ 35 % du PIB des PMA, contre une moyenne mondiale de 27,7 % (fig. 2.8). Cependant, la taille généralement

Entre la moitié et les deux tiers de la population active des PMA participent à des activités entrepreneuriales en théorie, mais leur contribution à la transformation structurelle est limitée

plus petite des entreprises informelles donne à penser qu'elles représentent une proportion nettement plus grande des entreprises.

La prédominance des petites entreprises et des entreprises informelles dans les PMA est également démontrée par l'écart entre les indicateurs de l'entrepreneuriat résultant d'une conception fondée sur le travail et la densité des nouvelles entreprises mesurée par le nombre d'enregistrements de sociétés à responsabilité limitée. Contrairement aux chiffres concernant les activités entrepreneuriales, la densité des nouvelles entreprises reste très faible dans les PMA par rapport à ce que l'on observe à l'échelle mondiale, malgré quelques signes de dynamisme¹². Les mesures de l'entrepreneuriat fondées sur les entrepreneurs naissants et débutants sont généralement près de 10 fois plus élevées que celles qui s'appuient sur la densité des nouvelles entreprises, ce qui signifie que la grande majorité des nouvelles entreprises ne relèvent pas de cette dernière catégorie (Acs et al., 2008 ; Desai, 2011).

b. Opportunité et nécessité

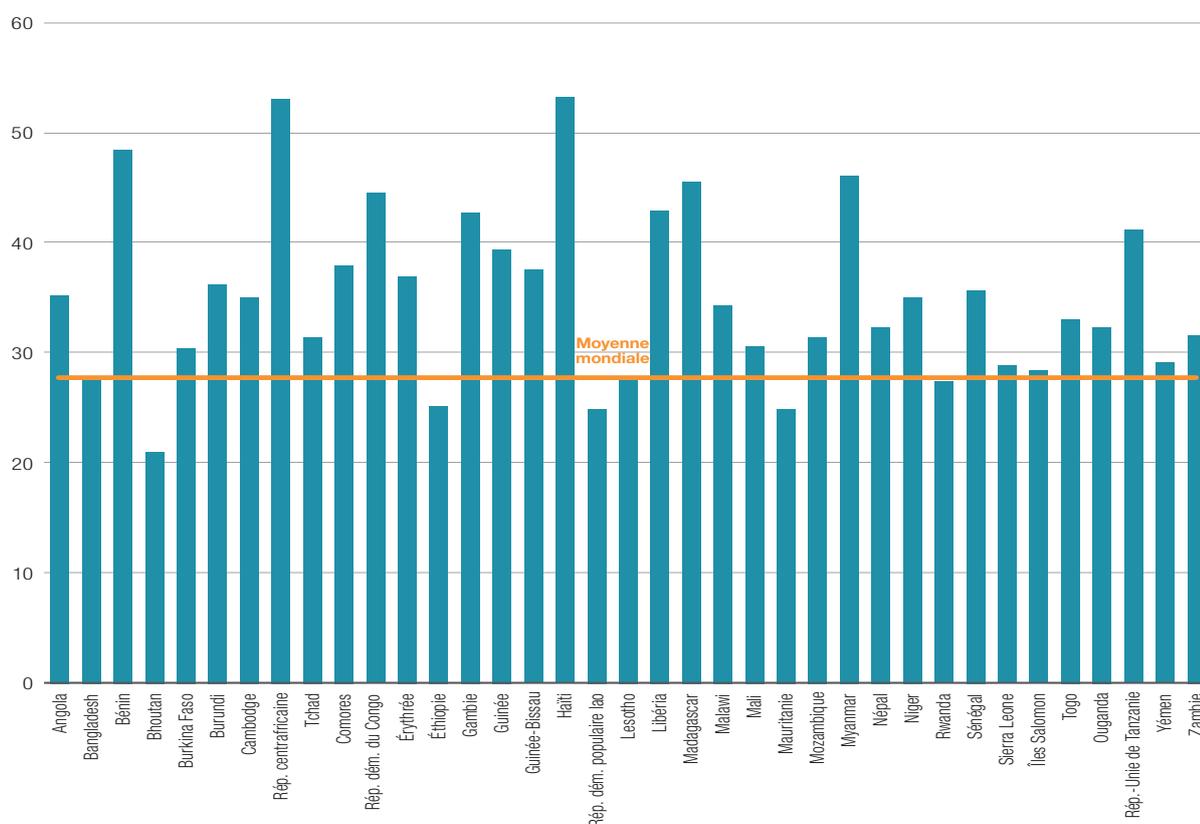
La distinction entre les entrepreneurs motivés par l'opportunité et ceux qui agissent par nécessité revêt une importance particulière dans les PMA, étant donné le rôle clef des premiers dans la transformation structurelle (African Development Bank et al., 2017 ; Brixiova, 2010 ; Struthers and Nziku, 2018). Bien qu'étroitement liées, les dichotomies formel/informel et opportunité/nécessité ne sont en aucun cas équivalentes, puisque de nombreuses entreprises motivées par l'opportunité peuvent décider de rester dans le secteur informel afin de ne pas s'exposer (Amin and Islam, 2015 ; voir sect. D).

Il existe des variations d'un PMA à l'autre, mais dans l'ensemble, l'indice de motivation est particulièrement faible dans ces pays, ce qui s'explique par la proportion relativement élevée d'entrepreneurs mus par la nécessité. En moyenne, les nouveaux entrepreneurs sont 1,7 fois plus nombreux à se déclarer motivés par l'opportunité que par la nécessité dans les PMA, alors que ce rapport est de 2,8 fois dans les autres pays en développement et de 3,6 dans les pays développés

Figure 2.8

Part de l'économie souterraine dans le produit intérieur brut, 2013-2015

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après des données du Fonds monétaire international (International Monetary Fund, 2018).

et les pays en transition (fig. 2.9). Au niveau national, la proportion d'entrepreneurs au stade précoce qui sont motivés par la nécessité va de 22 %, en Éthiopie, à 47 %, au Malawi et à Vanuatu.

Il convient d'interpréter ces chiffres avec une certaine prudence, étant donné la taille réduite de l'échantillon et, surtout, le caractère subjectif de la distinction entre ces deux catégories de motivation, qui dépend des perceptions des sondés (encadré 2.1). Ainsi, une femme qui vend du maïs ou du café dans la rue ou un homme qui attend un passager à transporter en moto sur un marché exploite peut-être des possibilités commerciales, mais leurs activités ne sont pas novatrices et sont peu susceptibles de déboucher sur des gains de productivité appréciables. Ces entreprises s'apparentent davantage au sous-emploi tel que décrit dans Lewis (1954) qu'à des entreprises porteuses de transformation.

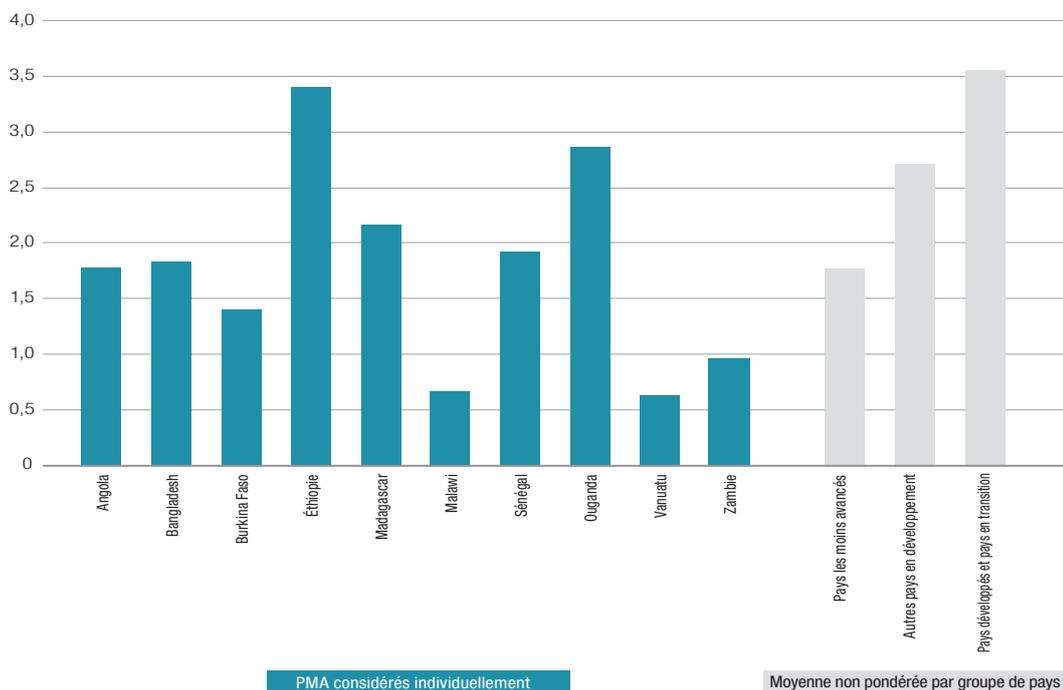
c. Innovation

Globalement, la place de l'innovation parmi les nouveaux entrepreneurs est semblable à celle de

la motivation, quels que puissent être le degré de dépendance à l'égard du point de référence et les perceptions éventuellement faussées du caractère innovant des produits. Les études de cas menées dans les PMA africains montrent ainsi que les « entreprises mimétiques », fondées sur l'imitation d'activités existantes, prédominent quand le niveau de développement est faible et constituent la voie la plus courante pour les entrepreneurs qui agissent selon une logique de survie (GEM, 2015 ; Herrington and Kelley, 2013 ; Wyngaard, 2015). En moyenne, seuls 15 % des jeunes entrepreneurs des PMA déclarent avoir lancé un nouveau produit ou service qui est offert par peu d'autres entreprises, ce qui est nettement inférieur à la proportion de 24 % observée dans les autres pays en développement et à celle de 28 % constatée dans les pays développés et les pays en transition¹³. Les activités entrepreneuriales à l'initiative d'employés, entre autre le fait de mettre au point ou de lancer de nouveaux biens ou services et celui de créer de nouvelles unités d'entreprise, sont aussi moins fréquentes généralement dans les PMA que dans les autres groupes de pays.

Figure 2.9

Indice de motivation dans certains PMA et par groupe de pays, dernière année pour laquelle des données sont disponibles



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : Le GEM définit l'indice de motivation comme le rapport entre le nombre de personnes motivées par l'opportunité et le nombre de personnes agissant par nécessité, parmi l'ensemble des entrepreneurs comptabilisés dans l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce.

d. Composition sectorielle

Le manque d'innovation transparaît dans la composition sectorielle des activités dans les PMA, où l'on a une prépondérance des activités dont l'accès est peu restrictif et qui demandent des compétences limitées¹⁴. Dans les neuf PMA pour lesquels des données sont disponibles, la plus grande partie des activités sont des services aux consommateurs (services personnels, services sociaux et récréatifs, commerce de détail, activités liées aux véhicules automobiles, services d'hébergement et de restauration, santé et éducation), qui occupent en moyenne 63 % des nouveaux entrepreneurs et 57 % des entreprises établies (fig. 2.10). À l'inverse, les activités qui constituent la pierre angulaire de la transformation structurelle – celles que le GEM classe dans le secteur de la transformation (construction, activités manufacturières, transports, communication, services d'utilité publique et commerce de gros) et les services aux entreprises (finance, assurances, immobilier et tous les autres services fournis aux entreprises) – jouent un rôle beaucoup plus modeste. Seulement 15 % des nouveaux entrepreneurs et 20 % des entreprises établies opèrent dans le secteur de la transformation et seulement 6 % et 3 %, respectivement, dans les services aux entreprises.

Les secteurs extractifs (agriculture, sylviculture, pêche et activités minières) ne semblent occuper une place importante qu'au Burkina Faso, en Ouganda et au Yémen et, dans une moindre mesure, au Bangladesh et à Vanuatu.

Cette situation est très différente de celle que l'on observe dans les autres pays en développement et les pays développés, où le secteur de la transformation et les services aux entreprises occupent une place bien plus grande. Dans les autres pays en développement, en moyenne, 23 % des nouveaux entrepreneurs travaillent dans le secteur de la transformation (parmi les PMA, seul le Bangladesh affiche une proportion aussi élevée) et 10 %, dans les services aux entreprises. Le contraste avec les pays développés et les pays en transition est encore plus marqué : en moyenne, 25 % des nouveaux entrepreneurs y travaillent dans le secteur de la transformation et 27 %, dans les services aux entreprises.

Ces résultats tiennent pour beaucoup à ce que la diversification économique a peu progressé jusqu'à maintenant dans les PMA et au fait que la création d'emplois non agricoles est concentrée dans des services à faible productivité, ce qui se traduit par une augmentation faible ou nulle de la productivité du travail (UNCTAD, 2015a ; UNCTAD, 2016a). Depuis

Les entreprises d'imitation constituent la voie la plus courante pour les entrepreneurs qui agissent selon une logique de survie dans les secteurs d'accès peu restrictif et à faible marge

le milieu des années 2000, il y a eu quelques signes d'une transformation structurelle propre à améliorer la productivité (McMillan et al., 2014 ; McMillan et al., 2017). Les données présentées ici donnent toutefois à penser que seule une petite partie du potentiel entrepreneurial se traduit par la création d'entreprises innovantes, capables de jouer un rôle de catalyseur dans la transformation structurelle, la croissance de rattrapage et la diversification économique des PMA. Cela soulève des questions au sujet de la définition et de la mesure de l'entrepreneuriat, ainsi que de la contribution des formes actuelles de l'entrepreneuriat dans les PMA à la transformation structurelle.

e. Cycle de vie

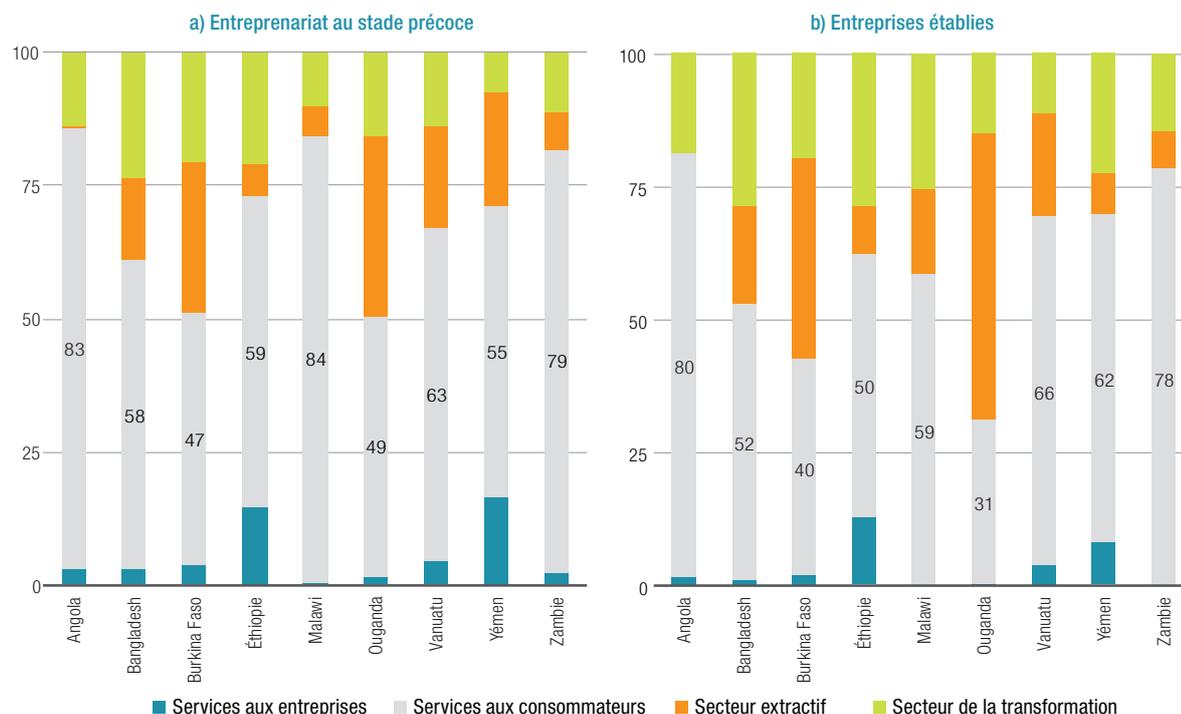
Dans de nombreux PMA, le paysage entrepreneurial fait souvent la part belle à l'entrepreneuriat de stade

précoce, même s'il existe des variations importantes d'un pays à l'autre (fig. 2.11). Six des 11 PMA pour lesquels des données sont disponibles (Angola, Malawi, Sénégal, Vanuatu, Yémen et Zambie) comptent plus de deux fois plus d'entrepreneurs au stade précoce que d'entrepreneurs établis. En principe, un nombre élevé de jeunes pousses et de jeunes entreprises peut témoigner d'un environnement dynamique et compétitif, mais, s'il est conjugué à un nombre relativement faible d'entreprises établies, il peut également signifier que les entreprises sont peu nombreuses à survivre et que le taux de cessation d'activité est élevé. Les données économétriques disponibles indiquent que les taux de survie sont assez faibles ; plus de 50 % des nouvelles entreprises quittent le marché au cours de leurs cinq premières années d'existence (Johnson, 2005 ; Quatraro and Vivarelli, 2015). De plus, les taux de survie sont – toutes choses égales par ailleurs – moins élevés parmi les entreprises dont la taille de démarrage est plus réduite, et en particulier parmi les entreprises à faible marge, dont le succès dépend en grande partie de leur aptitude à exploiter un créneau stratégique ou à acquérir les capacités nécessaires pour participer au commerce international (Agarwal and Audretsch, 2001 ; Page and Söderbom, 2015 ; Wagner, 2013).

Figure 2.10

Composition sectorielle de l'entrepreneuriat au stade précoce et des entreprises établies dans certains PMA, dernière année pour laquelle des données sont disponibles

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : Les chiffres se fondent sur les données nationales complètes de la base de données du GEM.

Les données sur les cessations d'activité paraissent confirmer ces problèmes, particulièrement dans les pays africains (Herrington and Kelley, 2013). Dans la plupart des PMA pour lesquels des données sont disponibles, les taux de cessation d'activité sont élevés (fig. 2.12), malgré une certaine variation¹⁵. En moyenne, 14 % de la population adulte des PMA déclarent avoir cessé une activité entrepreneuriale au cours de l'année écoulée, contre 6 % dans les autres pays en développement et 3 % dans les pays développés et les pays en transition. Dans la plupart des cas, l'entreprise a elle-même cessé d'exister (fig. 2.12, axe des ordonnées), ce qui porte à croire que la faible viabilité des entreprises est un facteur important.

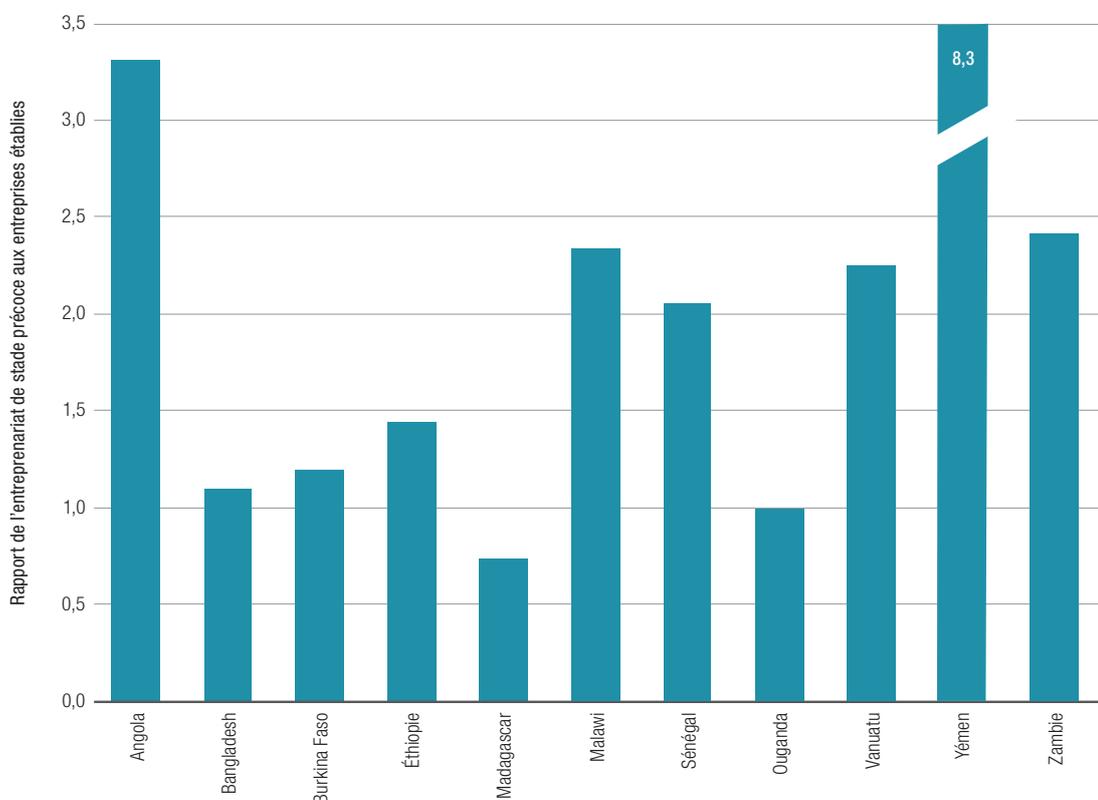
C'est également ce qui ressort des principaux motifs de cessation d'activité. Les motifs personnels et les incidents jouent un rôle important, mais la faible rentabilité est de loin le premier facteur économique de la cessation d'activité. Dans les PMA, 29 % en

Malgré leur fort potentiel entrepreneurial, les PMA se caractérisent par des taux de survie faibles et un nombre moindre d'entreprises qui apportent une transformation

moyenne des personnes qui ont cessé leur activité entrepreneuriale l'ont fait parce que celle-ci n'était pas rentable ; il s'agit du principal facteur dans cinq des neuf PMA pour lesquels des données sont disponibles (Bangladesh, Burkina Faso, Malawi, Ouganda et Zambie), dont certains peuvent être considérés comme les plus dynamiques en matière d'entrepreneuriat (fig. 2.13). Dans certains pays, notamment l'Éthiopie et la Zambie, un nombre considérable de personnes ont mis fin à leurs

Figure 2.11

Importance relative de l'entrepreneuriat de stade précoce et des entreprises établies dans certains PMA, dernière année pour laquelle des données sont disponibles



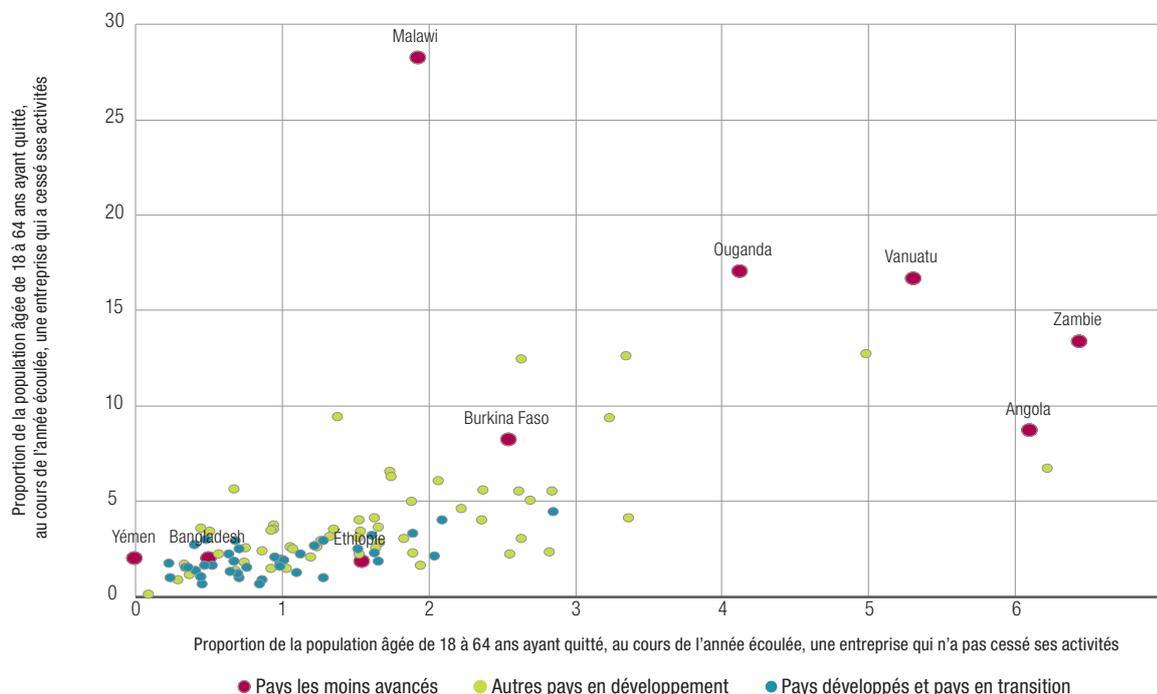
Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : Les chiffres reposent sur les séries complètes de données nationales de la base de données du GEM.

Figure 2.12

Taux de cessation d'activité, dernière année pour laquelle des données sont disponibles

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : Les chiffres reposent sur les séries complètes de données nationales de la base de données du GEM.

activités entrepreneuriales pour exploiter de meilleures possibilités, ce qui montre que ces activités sont souvent peu attrayantes. Dans les PMA, les cessations d'activité sont rarement planifiées ou motivées par un départ à la retraite, et les motivations positives comme la possibilité de vendre l'entreprise ne semblent occuper une place appréciable qu'en Angola. Les contraintes financières constituent un défi de taille pour les entrepreneurs dans la plupart des PMA, mais elles sont moins pertinentes que la faible rentabilité lorsqu'il s'agit d'expliquer les cessations d'activité.

3. Qui sont les entrepreneurs des pays les moins avancés ?

Outre qu'il permet de mieux comprendre les tendances de l'entreprenariat et les problèmes qui s'y rapportent, le profil démographique des entrepreneurs (âge, niveau d'instruction, sexe, etc.) peut contribuer à éclairer l'élaboration des politiques, notamment celles qui visent à réduire la pauvreté, à favoriser la création d'emplois et à autonomiser les femmes.

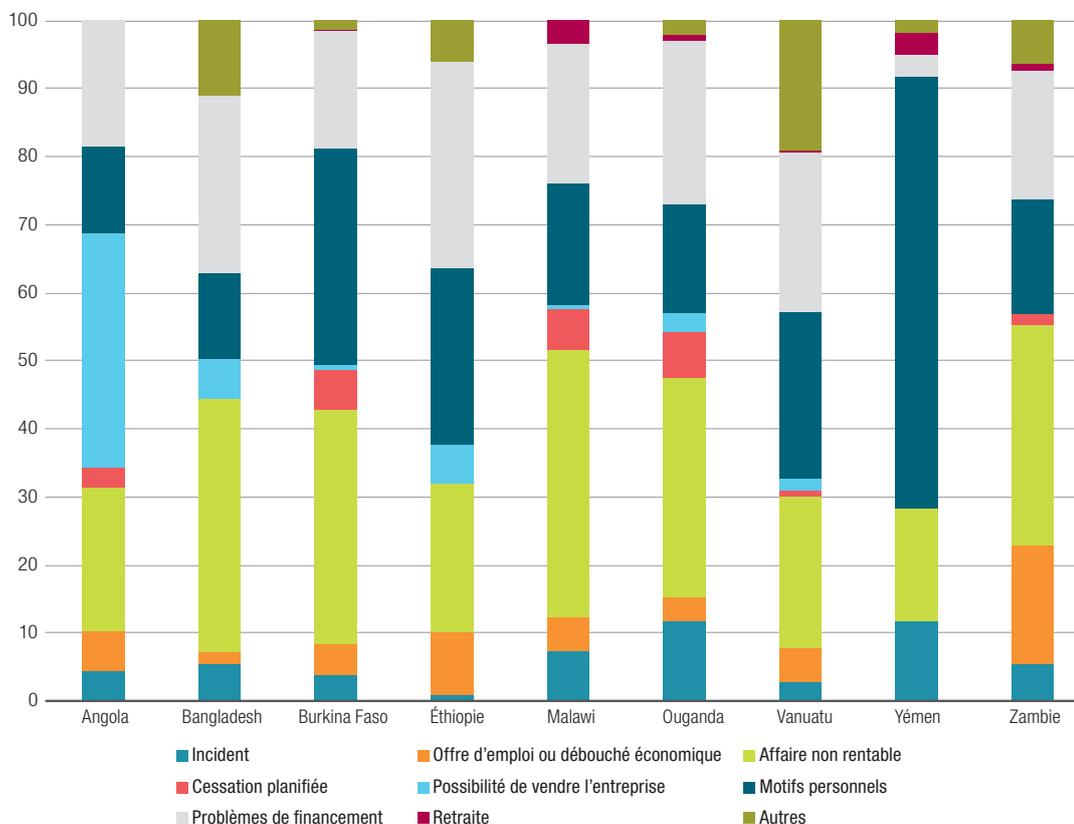
a. Âge

L'évolution démographique et les tendances du marché du travail donnent à la création d'emplois une importance cruciale dans les PMA, particulièrement pour les 11 millions de jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du travail (UNCTAD, 2013a). L'explosion du nombre de jeunes est également évidente dans les caractéristiques démographiques des entrepreneurs. Dans les neuf PMA pour lesquels des données sont disponibles, les jeunes adultes (18-24 ans) représentent 28 % des nouveaux entrepreneurs (moyenne non pondérée), soit environ deux fois plus que dans les autres pays en développement et les pays développés et les pays en transition (17 % et 13 %, respectivement) (fig. 2.14). Cette part est la plus élevée dans les PMA qui se caractérisent par une croissance démographique rapide et une population jeune, comme le Yémen (40 %), l'Ouganda (38 %) et la Zambie (29 %). La différence par rapport aux autres groupes de pays est particulièrement marquée dans le cas des entrepreneurs établis ; en moyenne, 17 % de ces derniers sont de jeunes adultes dans les PMA (et plus de 30 % au Yémen et en Zambie), contre 7 % dans les autres pays en développement et 3 % dans les pays développés et les pays en

Figure 2.13

Raisons de la cessation d'activité dans certains PMA, dernière année pour laquelle des données sont disponibles

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : Les chiffres reposent sur les séries complètes de données nationales de la base de données du GEM.

transition. Cela n'est peut-être pas surprenant, vu les taux de chômage élevés que l'on constate chez les jeunes dans de nombreux PMA, mais les piètres résultats économiques et les mauvaises perspectives de survie des entreprises créées pour échapper au chômage (Quatraro and Vivarelli, 2015) rendent cette tendance préoccupante dans la perspective de la transformation structurelle.

Du point de vue de la répartition globale par âge, les 25-34 ans prédominent parmi les nouveaux entrepreneurs, dans tous les groupes de pays. Les PMA se distinguent cependant par une baisse plus marquée du poids des générations plus âgées (35-44 ans, 45-54 ans et 55-64 ans), aussi bien parmi les entrepreneurs au stade précoce que parmi – dans une moindre mesure – les entrepreneurs établis. La tranche des 18-34 ans représente la plus grande partie des entrepreneurs au stade précoce dans les PMA et plus des deux tiers de ces entrepreneurs

dans certains pays comme l'Éthiopie, le Malawi et l'Ouganda. Le poids des générations plus âgées diminue plus progressivement dans les autres pays en développement et encore davantage dans les pays développés et les pays transition, où les 35-44 ans constituent le deuxième groupe le plus représenté. La pyramide des âges typique des PMA fait que les entrepreneurs ont un âge médian beaucoup plus faible qu'ailleurs, particulièrement dans le cas des entrepreneurs établis.

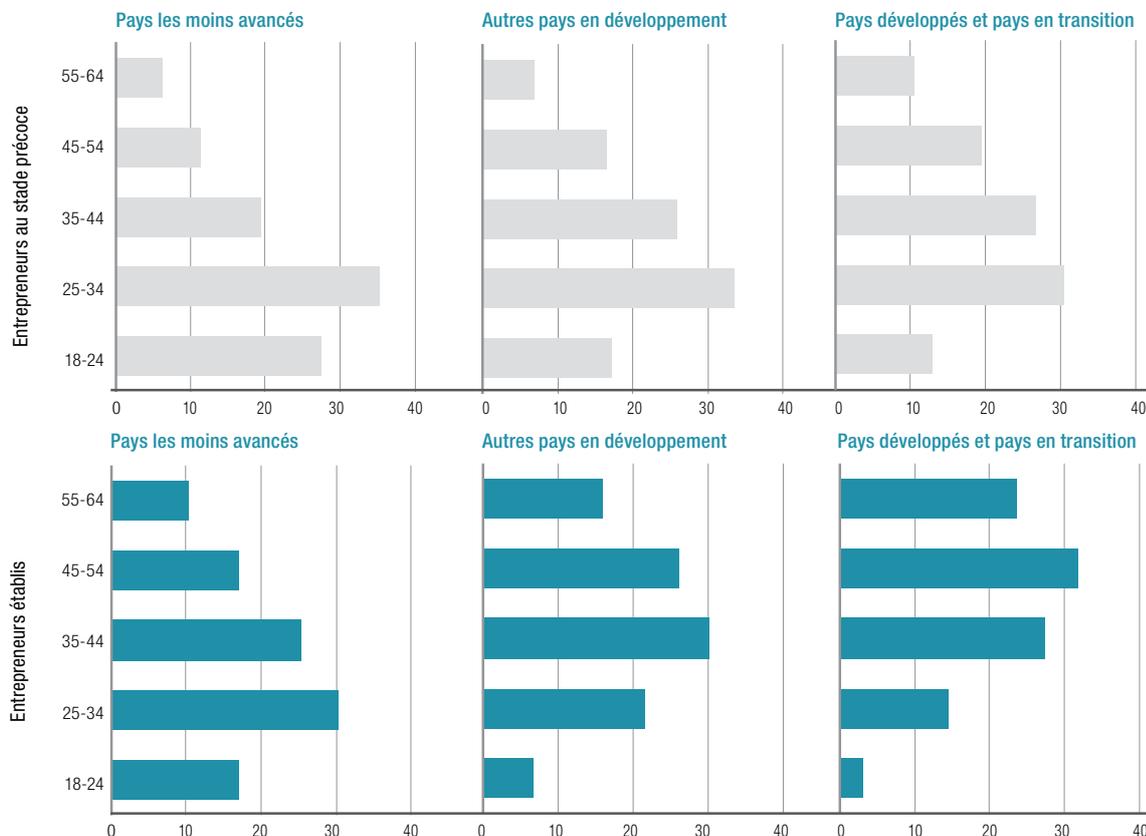
b. Éducation

Dans les PMA, les entrepreneurs ont un niveau d'instruction plus faible que dans le reste du monde, tout comme la population en général. En moyenne, 12 % seulement des nouveaux entrepreneurs ont fait des études postsecondaires dans les PMA, contre 36 % dans les autres pays en développement et 50 % dans les pays développés et les pays en transition. Ces moyennes occultent toutefois des variations

Figure 2.14

Entrepreneurs au stade précoce et entrepreneurs établis, selon le groupe de pays et l'âge, dernière année pour laquelle des données sont disponibles

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : Les chiffres sont des moyennes non pondérées.

considérables d'un pays à l'autre, cette proportion étant supérieure à 20 % en Angola et en Éthiopie, alors qu'elle est inférieure à 5 % au Burkina Faso, au Malawi et au Yémen.

Le niveau d'instruction est souvent considéré comme un indicateur indirect du capital humain, mais il ne rend pas nécessairement compte de la qualité de l'enseignement ni de l'acquisition de compétences professionnelles, qui figure rarement dans les programmes scolaires des PMA. Bon nombre d'études ont montré que le manque de compétences techniques et gestionnelles font partie des principaux obstacles à l'entrepreneuriat dans les PMA (African Development Bank et al., 2017 ; Herrington and Kelley, 2013 ; UNCTAD, 2012a).

Ces caractéristiques distinctives du paysage entrepreneurial des PMA ont une incidence importante sur la possibilité de créer des formes d'entrepreneuriat différentes et éventuellement plus transformatrices,

notamment grâce à la modernisation technologique et à l'adoption de TIC. Conjugée à l'augmentation des taux de scolarisation dans les PMA, la jeunesse des entrepreneurs donne à penser que le niveau d'instruction moyen des entrepreneurs dans les PMA pourrait s'améliorer assez rapidement. Cela étant, la hausse du niveau d'instruction a pour effet non seulement d'accroître les capacités de gestion et donc l'attractivité des carrières d'entrepreneur, mais également de multiplier les possibilités d'emploi salarié. Dans la plupart des pays en développement, ce dernier effet l'emporte sur le premier, de sorte que l'augmentation du niveau d'instruction semble réduire la probabilité du travail indépendant (Van der Sluis et al., 2005). Cela pourrait contribuer à consolider le paysage entrepreneurial, particulièrement dans les cas où il existe une corrélation positive entre le niveau d'instruction et l'entrepreneuriat d'opportunité, comme par exemple en Afrique du Sud (Herrington and Kelley, 2013).

c. Situation comparée des hommes et des femmes

L'activité entrepreneuriale au stade précoce apparaît relativement plus équilibrée entre hommes et femmes dans les PMA que dans d'autres pays, y compris un certain nombre de pays développés, comme le montre leur positionnement plus proche de la ligne verticale en pointillés à la figure 2.15. Le rapport moyen entre les femmes et les hommes qui participent à l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce est de 0,94 dans les PMA, contre 0,77 dans les autres pays en développement et 0,61 dans les pays développés et les pays en transition.

Ce tableau semble encourageant, mais il s'explique en grande partie par la place disproportionnée des activités entrepreneuriales de survie chez les femmes des PMA, et les inégalités entre les sexes sont plus prononcées dans les formes d'entrepreneuriat plus transformatrices¹⁶. Le fait que la plupart des PMA se situent en dessous de la ligne horizontale de la figure 2.15 montre que les femmes sont sous-représentées parmi les nouveaux entrepreneurs motivés par l'opportunité, mais pas beaucoup plus que dans les autres pays en développement ou que dans les pays développés et les pays en transition ;

Pendant qu'**elles participent presque autant que les hommes** à l'activité entrepreneuriale au stade précoce,

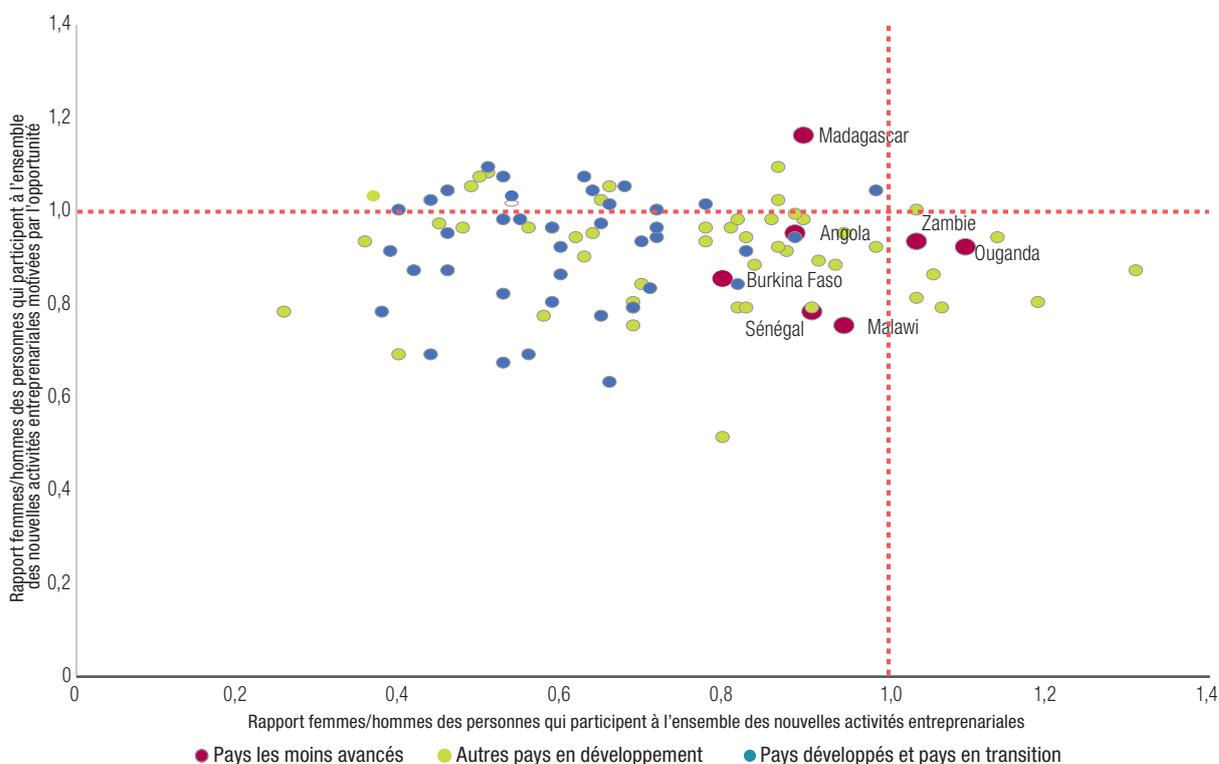
les femmes ont **5 fois moins de chances d'être propriétaires** d'une entreprise

en moyenne, le rapport femmes-hommes est de 0,9 dans chacun des trois groupes de pays.

Bien qu'elles soient incomplètes, les données ventilées par sexe sur les sociétés à responsabilité limitée nouvellement enregistrées indiquent que les disparités sont encore plus grandes dans le cas de ces sociétés (fig. 2.16). Les facteurs socioéconomiques et culturels

Figure 2.15

Participation à l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce : inégalités entre les sexes, dernière année pour laquelle des données sont disponibles



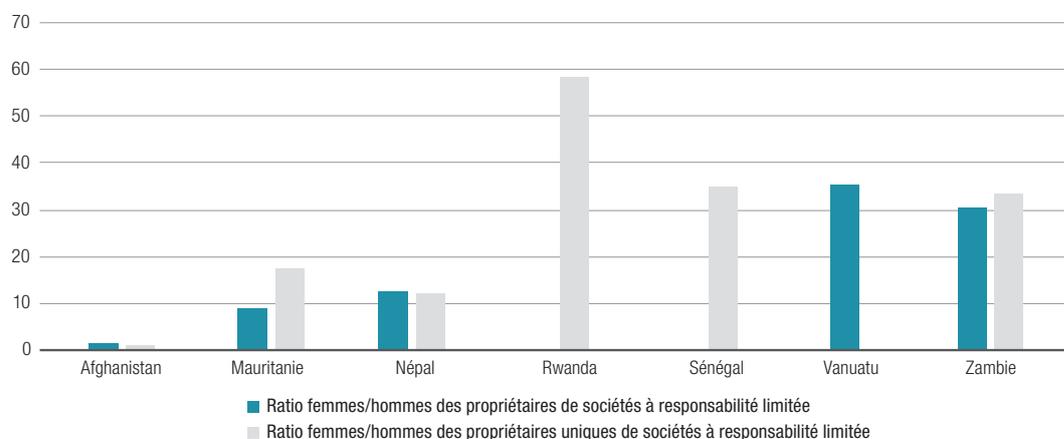
Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du GEM.

Note : La ligne verticale en pointillés représente la parité de participation des hommes et des femmes à l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce ; la ligne horizontale en pointillés représente la parité de participation des hommes et des femmes à l'entrepreneuriat d'opportunité au stade précoce.

Figure 2.16

Inégalité entre les sexes dans les sociétés à responsabilité limitée nouvellement immatriculées, dans certains PMA, 2016

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données Doing Business de la Banque mondiale.

Note : Aucune donnée n'est disponible sur les propriétaires de sociétés à responsabilité limitée au Rwanda et au Sénégal, ni sur les propriétaires uniques de sociétés à responsabilité limitée à Vanuatu.

idiosyncrasiques jouent un rôle important à cet égard, mais les disparités en question sont profondes dans les PMA, même par rapport au degré d'inégalité déjà élevé observé à l'échelle internationale. Dans les sept PMA pour lesquels des données sont disponibles, les femmes sont cinq fois moins susceptibles que les hommes d'être propriétaires de sociétés à responsabilité limitée nouvellement enregistrées et quatre fois moins susceptibles d'en être l'unique propriétaire. Cela montre à quel point des facteurs comme l'inégalité de l'accès à la richesse, à l'héritage et aux moyens de financement limitent les chances d'accès des femmes à des formes d'entrepreneuriat plus complexes.

D. Principaux secteurs dans les pays les moins avancés : secteur informel et entreprises rurales

1. Secteur informel

Le secteur informel des PMA est dominé par les microentreprises et, dans une moindre mesure, les petites entreprises. Les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises du secteur informel révèlent que, dans les huit PMA pour lesquels les questionnaires sont directement comparables¹⁷, 74 % des entreprises informelles sont des microentreprises comptant moins de cinq employés ; 20 % sont de petites entreprises ayant de cinq à neuf employés ; 6 % sont des entreprises petites-moyennes,

moyennes ou moyennes-grandes ; aucune n'est une grande entreprise. La proportion de microentreprises est la plus faible en Angola (30 %), ce qui indique que le secteur y est plus diversifié, et la plus forte à Madagascar (97 %) (fig. 2.17).

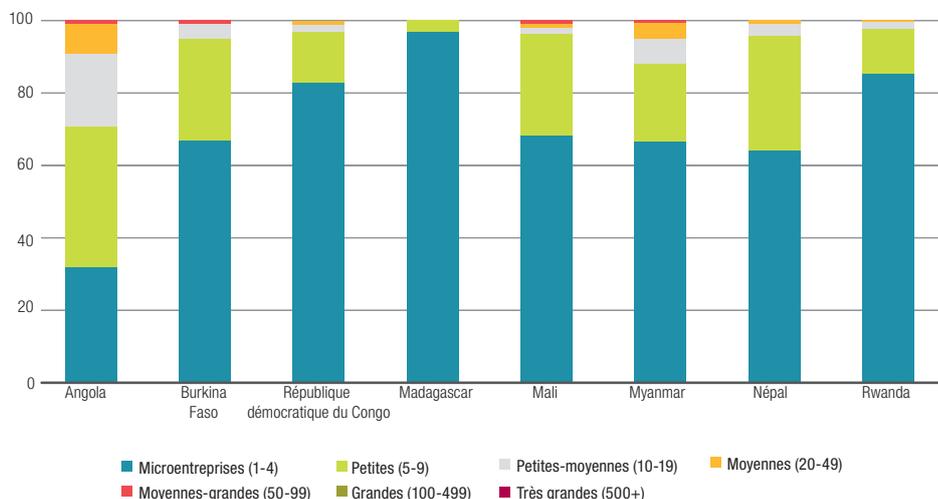
Les entreprises informelles recourent abondamment à des travailleurs non rémunérés (souvent des parents des entrepreneurs), qui représentent globalement 38 % des employés en moyenne ; cette proportion est comprise entre 11 % (Angola) et 75 % (Madagascar). Dans l'échantillon regroupé d'entreprises informelles provenant des enquêtes sur les entreprises, on observe une corrélation négative statistiquement significative (-0,21) entre la part des travailleurs non rémunérés et la taille des entreprises informelles ; cette part diminue régulièrement à mesure que la taille augmente, allant de 43 % dans les microentreprises à 1 % dans les entreprises moyennes-grandes (fig. 2.18). Toutefois, cette part varie relativement peu en fonction de la taille dans certains PMA, comme au Burkina Faso et au Mali, et de façon irrégulière dans d'autres, comme au Rwanda.

Les données des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises du secteur informel font également ressortir de grandes inégalités entre les sexes dans ce secteur en ce qui concerne le travail non rémunéré et la propriété. Dans l'échantillon regroupé concernant huit PMA, 50 % des femmes employées par des entreprises informelles ne sont pas rémunérées, contre 33 % des hommes, et ce n'est que dans 30 % des entreprises que le propriétaire principal est une femme.

Figure 2.17

Répartition des entreprises du secteur informel selon leur taille (nombre d'employés) dans certains PMA

(En pourcentage)

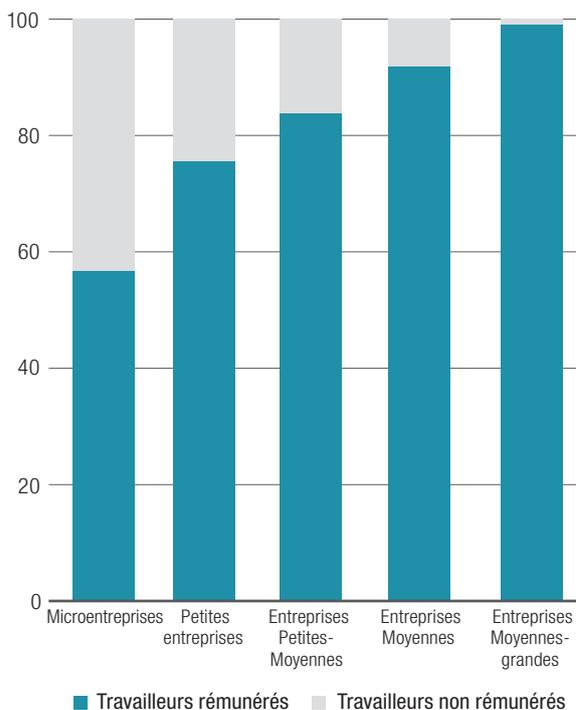


Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Figure 2.18

Composition de la main-d'œuvre des entreprises informelles selon la taille de l'entreprise, dans certains PMA

(En pourcentage)

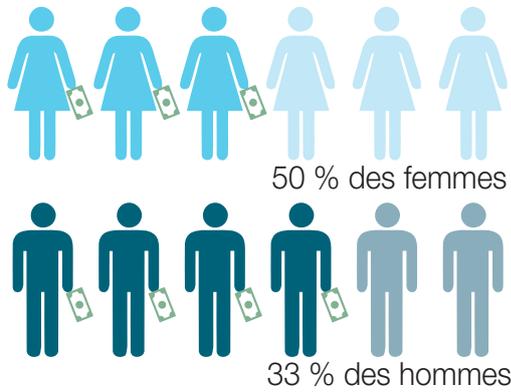


Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Le plus souvent, la plupart des entrepreneurs motivés par la nécessité mènent leurs activités dans le secteur informel, comme indiqué dans la section C.2, mais c'est également le cas d'un certain nombre d'entrepreneurs motivés par l'opportunité. Qu'une entreprise appartienne au secteur formel ou informel résulte essentiellement d'une décision, parfois tacite, prise par l'entrepreneur au vu des coûts et des avantages de la formalisation. Cette décision dépend, en partie, des délais et des coûts financiers du processus de formalisation, ainsi que des coûts et des avantages financiers et non financiers associés aux deux options, par exemple sur le plan de la fiscalité, de la réglementation et de l'accès au financement. Il est important de comprendre la nature de ce processus, à la fois pour y distinguer la contribution potentielle du secteur des entreprises à la transformation structurelle et pour mieux formuler les politiques relatives aux entreprises.

Selon les données provenant des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises, de 50 % à 90 % des entrepreneurs du secteur informel des PMA souhaiteraient enregistrer leurs entreprises, cette proportion variant quelque peu selon le pays et le secteur¹⁸. On pense généralement qu'ils en sont découragés par les frais administratifs, l'augmentation du taux d'imposition, la corruption et la crainte des inspections (Djankov et al., 2002 ; International

Le travail non rémunéré est plus courant dans le secteur informel parmi les femmes que les hommes

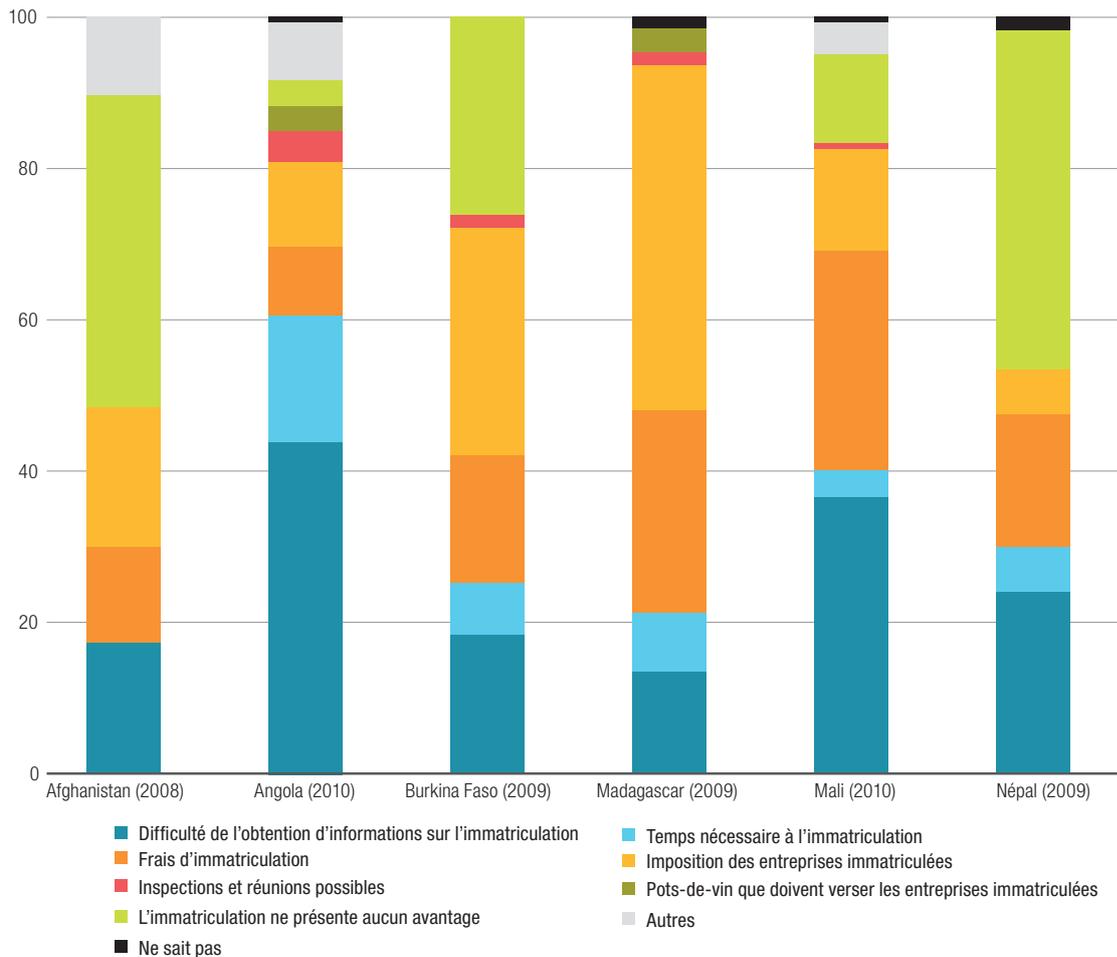


Monetary Fund, 2018 ; UNCTAD, 2012a) ; c'est ce que confirment globalement les raisons invoquées pour expliquer le non-enregistrement des entreprises dans les PMA (fig. 2.19). Le fait que les entrepreneurs soient plus réticents à s'enregistrer dans les cas où le travail non rémunéré est plus répandu porte à croire que la charge des cotisations sociales constitue un autre facteur important. Cependant, la décision d'intégrer ou non le secteur formel n'est aucunement simple. Dans certains pays comme l'Angola, le Mali ou le Népal, le manque d'accès aux informations sur l'enregistrement représente également un obstacle important et inutile. En outre, si les coûts sont prévisibles et facilement quantifiables, les avantages sont plus difficiles à cerner et dépendent des résultats de l'entreprise après l'enregistrement, surtout si celle-ci recourt au travail non rémunéré ou si elle a peu

Figure 2.19

Principales raisons de ne pas faire immatriculer une entreprise informelle, dans certains PMA

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Note : Ne sont présentées que les données sur les PMA pour lesquels les questions sont directement comparables ; les pays pour lesquels la formulation des questions ou les choix de réponse étaient complètement différents ont donc été exclus.

d'espoir d'obtenir une protection juridique ou un accès au crédit. En Afghanistan, au Burkina Faso, au Népal et, dans une moindre mesure, au Mali, une proportion considérable des entrepreneurs du secteur informel ne perçoivent aucun avantage à faire enregistrer leur entreprise.

Certains éléments tendent également à montrer que les dispositifs d'incitation établis par les normes relatives à l'entrée pouvaient influencer sur la taille des établissements informels et les résultats des entreprises après l'immatriculation (Amin and Islam, 2015 ; Williams et al., 2017). Pour certaines entreprises, du moins, l'informalité peut résulter d'une décision stratégique délibérée sur le degré optimal de participation aux institutions formelles (Maloney, 2004). La prédominance des microentreprises et des petites entreprises dans le secteur informel peut donc s'expliquer en partie par le fait que certaines entreprises relativement productives choisissent délibérément de rester petites pour limiter le coût de la dissimulation, c'est-à-dire les dépenses à supporter pour ne pas se faire remarquer par les autorités.

Certaines jeunes entreprises sont informelles car elles choisissent délibérément, éventuellement à titre provisoire, de procéder à une étude de marché sans supporter les coûts fixes d'immatriculation, afin de réduire les dépenses nécessaires pendant la phase de démarrage et de vérifier la viabilité de leur modèle commercial avant de s'enregistrer. Cela contribue sans doute à expliquer pourquoi les entreprises qui retardent leur immatriculation parviennent ensuite à de meilleurs résultats que celles qui ont été enregistrées pendant la phase de démarrage (Williams et al., 2007).

2. Entreprises rurales non agricoles

La transformation de l'économie rurale joue un rôle central dans la transformation structurelle des PMA et, comme pour l'économie en général, l'entreprise se trouve au cœur de ce processus (voir chap. 1). La nature des entreprises diffère cependant grandement entre les zones rurales et les zones urbaines. Des études empiriques montrent que dans les zones rurales, le choix des ménages qui décident de mener des activités non agricoles et de diversifier leurs sources de revenus comporte plusieurs dimensions, étant déterminé à la fois par la volonté d'atténuer les risques, la saisonnalité de la demande de main-d'œuvre agricole et les domaines de spécialisation potentiels des ménages, c'est-à-dire de l'interaction entre des facteurs d'attraction et des facteurs contraignants (Davis et al., 2017 ; Nagler and Naudé, 2017).

Un trait distinctif de l'entrepreneuriat rural est la possibilité de faire alterner production agricole et activités non agricoles

Un trait distinctif de l'entrepreneuriat rural réside dans le fait que la plupart des entrepreneurs ont la possibilité de faire alterner production agricole et activités non agricoles. Le caractère saisonnier et incertain des revenus agricoles est un facteur majeur, car les entrepreneurs en question sont motivés en partie par la nécessité de lisser leurs revenus et de réduire les risques et les incertitudes, en l'absence d'un marché adéquat de services d'assurance et de crédit, ainsi que par le manque de possibilités d'emploi salarié (Tamvada, 2010). Certaines études font ressortir que les risques élevés dans le secteur agricole en Afrique sont un facteur contraignant qui favorise grandement l'entrepreneuriat. Il a été constaté que les pénuries alimentaires subies au cours des douze derniers mois représentaient un facteur favorable à l'entrepreneuriat rural (Nagler and Naudé, 2017), et certains éléments montrent que les ménages agricoles diversifient leurs revenus en réponse au risque de mauvaises récoltes ou de chocs imprévus. La création d'une entreprise familiale non agricole peut effectivement constituer une forme d'assurance informelle (Dercon, 2009 ; Liedholm and Kilby, 1989).

Les liens entre l'agriculture et les activités entrepreneuriales non agricoles représentent un facteur d'attraction important. Ils peuvent se traduire par un cercle vertueux de développement de l'entrepreneuriat non agricole dans les ménages agricoles, à la faveur de la hausse de la demande d'intrants agricoles, de produits agricoles transformés et de biens de consommation (Mellor and Lele, 1973), d'où des ressources supplémentaires et des facteurs d'incitation qui stimulent l'investissement dans les deux secteurs. De même, le rôle joué par les activités entrepreneuriales non agricoles en tant que forme d'assurance permet aux agriculteurs d'entreprendre des activités plus risquées et plus rentables.

L'analyse systématique de l'entrepreneuriat rural est rendue problématique par les liens entre les activités entrepreneuriales non agricoles et le processus complexe de la diversification des revenus au niveau des individus et des ménages, ainsi que par le manque de données et les grandes différences entre les définitions des zones rurales et urbaines employées dans les différents pays (UNCTAD, 2015a). Il est toutefois possible de formuler certaines observations

Les ménages ruraux qui vivent près des villes sont plus susceptibles de mener des activités entrepreneuriales non agricoles

générales en s'appuyant sur des études locales et nationales, comme indiqué dans la présente sous-section.

a. Place de l'entrepreneuriat rural

L'entrepreneuriat rural et la participation à des activités entrepreneuriales non agricoles semblent très répandus dans les PMA. Cependant, les revenus ruraux non agricoles sont principalement perçus par les ménages ruraux les plus riches, qui représentent également une proportion plus grande de l'emploi salarié non agricole, tandis que les ménages moins aisés tirent principalement leurs revenus des cultures, de l'élevage et du travail agricole salarié (Davis et al., 2017).

Compte tenu du degré de développement économique des pays, les ménages ruraux ne sont pas moins actifs dans l'entrepreneuriat non agricole en Afrique que dans les autres régions, et une place plus grande y est occupée par les entreprises familiales non agricoles que par les emplois salariés non agricoles. Dans six PMA africains (Éthiopie, Malawi, Niger, Nigéria, Ouganda et République-Unie de Tanzanie), au moins 42 % des ménages ruraux ont une entreprise dans le secteur non agricole (Davis et al., 2017). Les entreprises rurales se caractérisent toutefois par des taux élevés de rotation et de sortie du personnel, beaucoup d'entre elles n'étant actives qu'une partie de l'année, et leur survie est subordonnée à des facteurs saisonniers (Nagler and Naudé, 2017).

Bien qu'elles soient très répandues, les activités non agricoles restent en général une source de revenus moins importante que l'agriculture. Dans l'ensemble, 92 % des ménages ruraux d'Afrique mènent des activités agricoles, lesquelles sont à l'origine, en moyenne, de 69 % du revenu total des ménages ruraux africains (Davis et al., 2017). En revanche, l'entrepreneuriat non agricole représente à peine 15 % de ces ménages, contre 39 % au Brésil, 50 % au Chili et en Colombie, 46 % en Chine, 59 % au Costa Rica, 55 % au Mexique et 51 % au Pérou, par exemple (Escobal, 2001 ; De Janvry and Sadoulet, 2001 ; Lanjouw and Lanjouw, 2001 ; Shi et al., 2007). En Éthiopie, 27 % des ménages tirent au moins la moitié

de leur revenu total de l'entrepreneuriat non agricole, dont 5 % qui en tirent la totalité de leurs revenus (Nagler and Naudé, 2017). Dans les zones urbaines, la part des revenus tirée du travail indépendant est généralement plus élevée, s'établissant par exemple à 22 % au Malawi, à 48 % au Niger, à 33 % en Ouganda et à 43 % en République-Unie de Tanzanie (Nagler and Naudé, 2017).

b. Taille et secteurs

Dans certains PMA africains qui ont été examinés dans une étude (Nagler and Naudé, 2017), la majorité des entreprises rurales non agricoles sont des microentreprises et de petites entreprises, et 95 % d'entre elles emploient moins de cinq travailleurs. Une autre étude, qui portait sur quatre districts d'Éthiopie, a montré que l'expérience du travail agricole avait une incidence positive sur les activités entrepreneuriales non agricoles, et que les ménages disposant d'un terrain plus grand étaient moins susceptibles de participer à ce type d'activités, tandis que ceux dont le terrain avait une superficie inférieure à 1,43 hectare avaient tendance à dépendre davantage de revenus non agricoles (Alemu and Adesina, 2017). Dans les familles nombreuses où la main-d'œuvre dépasse les besoins associés à l'exploitation des terres agricoles dont elles disposent, certains membres de la famille peuvent être contraints à devenir entrepreneurs. Dans le même temps, cependant, la disponibilité de main-d'œuvre et de capital peut être un facteur d'attraction qui favorise l'entrepreneuriat (Reardon, 1997 ; Reardon et al., 2007 ; Reardon et al., 2009).

Dans les zones rurales des PMA africains, les nouvelles entreprises sont généralement créées dans les secteurs où les obstacles à l'entrée sont faibles, comme la vente et le commerce, et l'investissement est insuffisant dans les activités à plus forte valeur ajoutée comme les transports, l'éducation et les autres services professionnels spécialisés (Nagler and Naudé, 2017). Aux premiers stades de la transformation rurale, les liens entre agriculture et consommation sont souvent prédominants ; c'est pourquoi l'entrepreneuriat non agricole se concentre initialement dans les services et l'artisanat. Toutefois, à mesure que la transformation progresse et que les revenus augmentent, d'autres types de liens prennent de l'importance, à savoir les liens de production en amont avec les intrants agricoles et les liens en aval avec les activités de transformation.

c. Emplacement

L'emplacement et la situation géographique contribuent grandement à déterminer les effets d'agglomération des entreprises agricoles et non agricoles, même lorsque les conditions pédologiques

et climatiques sont identiques (Davis et al. 2017). Dans les PMA africains, la distance par rapport aux grands centres de population influe beaucoup sur le succès des entreprises rurales (Nagler and Naudé, 2017). Par exemple, dans la région d'Amhara, en Éthiopie, la probabilité qu'un ménage participe à des activités entrepreneuriales non agricoles est supérieure de 21 % à 24 % s'il habite dans une ville rurale plutôt qu'ailleurs ; les chiffres sont similaires dans le cas des ménages qui vivent à proximité des marchés alimentaires (Rijkers et al., 2010). De plus, les ménages ruraux habitant près d'une ville sont plus susceptibles de participer à des activités entrepreneuriales non agricoles, parce qu'ils peuvent accéder plus facilement au crédit et aux moyens de télécommunication (Alemu and Adesina, 2017).

Dans les PMA d'Afrique et d'Asie, en général, plus la distance qui sépare les ménages des zones urbaines est grande, moins les emplois salariés non agricoles représentent une proportion élevée (Fafchamps and Shilpi, 2003 ; Owoo and Naudé, 2017). Au Népal, cependant, l'emplacement des entreprises rurales ne suit pas une logique linéaire ; par exemple, dans le secteur de l'horticulture, qui se caractérise par une forte valeur ajoutée, l'emploi salarié a tendance à se concentrer dans les zones rurales qui se situent près des villes, mais à une distance suffisante pour que la main-d'œuvre salariée urbaine non qualifiée n'y occupe pas une place prépondérante (Fafchamps and Shilpi, 2003).

d. Productivité et rentabilité

La productivité du travail varie elle aussi selon l'emplacement, étant en général plus faible dans les entreprises rurales que dans les entreprises urbaines, ainsi que dans celles qui sont plus éloignées des grands centres de population, généralement urbains (Nagler and Naudé, 2017). Dans les entreprises manufacturières d'Éthiopie, par exemple, le rapport entre la production et la main-d'œuvre est de 0,43 dans les zones rurales reculées, contre 0,95 dans les villes rurales et 2,30 dans les zones urbaines (Rijkers et al., 2010). La productivité du travail est également plus faible dans les entreprises qui ne sont actives que pendant certaines périodes de l'année, ce qui est souvent le cas dans les zones rurales (Nagler and Naudé, 2017). Fait notable, le développement de l'entrepreneuriat non agricole tend à avoir un effet positif sur la productivité agricole. Les possibilités de revenus associées aux activités entrepreneuriales non agricoles accroissent également le produit moyen des activités agricoles, car elles fournissent des ressources pour l'achat d'intrants et améliorent la sécurité financière, ce qui permet aux agriculteurs

d'entreprendre des activités plus risquées mais plus rentables (Liedholm and Kilby, 1989).

La réussite des entreprises rurales non agricoles varie d'un secteur à l'autre et est étroitement liée à la proximité des marchés, en particulier des marchés urbains, à la taille des entreprises, à la situation foncière et, dans une moindre mesure, au sexe et au niveau d'instruction des entrepreneurs. De nombreuses études ont montré que l'accès au crédit et l'accès au financement étaient des facteurs majeurs du succès des entreprises rurales dans les PMA (Baye, 2013 ; Singh and Belwal, 2008 ; Gajigo, 2014 ; Osondu, 2014). De même, on a constaté que l'alphabétisation avait un effet positif considérable sur la réussite des entreprises rurales des PMA africains (Nagler and Naudé, 2017). Par exemple, dans la région d'Amhara, en Éthiopie, les personnes qui ont un meilleur accès à l'électricité, celles qui peuvent utiliser des biens fonciers à titre de garantie et les femmes divorcées sont plus susceptibles de mener des activités entrepreneuriales non agricoles, et une relation en U inversé a été constatée entre la probabilité d'entreprendre des activités non agricoles, d'une part, et l'âge et le niveau d'instruction du chef du ménage (Rijkers and Söderbom, 2013). Les indicateurs relatifs au revenu de départ et au patrimoine comme le nombre de chambres influent sur le taux de réussite des entreprises rurales des PMA africains (Nagler and Naudé, 2017).

Pour éviter les risques excessifs, les entrepreneurs peuvent être amenés à se lancer dans des activités éventuellement moins profitables mais plus prévisibles. Ils choisissent fréquemment de réduire l'investissement dans le capital fixe, par exemple dans l'équipement, afin de détenir davantage d'actifs plus liquides, notamment des espèces (Rijkers et al., 2010). En outre, les mesures à court terme prises pour faire face aux chocs peuvent avoir des effets négatifs à long terme sur les moyens de subsistance des individus et des ménages des populations rurales (Dercon and Krishnan, 2000).

e. Situation comparée des femmes et des hommes

Dans les PMA africains, la productivité du travail tend à être plus faible dans les entreprises rurales non agricoles dirigées par des femmes que dans celles qui sont dirigées par des hommes, mais le sexe de l'entrepreneur n'influe pas sur le taux de réussite des entreprises rurales (Nagler and Naudé, 2017). En Éthiopie, par exemple, les hommes participent davantage aux activités agricoles et aux activités non agricoles, mais ces dernières obtiennent de meilleurs résultats lorsque des femmes y jouent un rôle important ; dans la région d'Amhara, les

femmes sont plus susceptibles de mener une activité entrepreneuriale non agricole (Alemu and Adesina, 2017 ; Rijkers et al., 2010). L'efficacité des institutions, la qualité de la gouvernance et l'existence de réseaux adéquats sont particulièrement importantes pour la réussite des femmes entrepreneuses.

f. Capital social

Le capital social, la mise en réseau et la confiance jouent un rôle crucial dans l'entrepreneuriat rural, soit en tant qu'obstacles, soit en tant que catalyseurs. Les réseaux, sous la forme d'associations d'agriculteurs, de coopératives et d'organismes de commercialisation, sont souvent des acteurs de premier plan dans la promotion de mesures de développement rural telles que l'élargissement de l'accès au crédit et les services de vulgarisation, par exemple dans l'agro-industrie (Struthers and Nziku, 2018 ; Witt, 2004). Par exemple, dans quatre districts d'Éthiopie, les ménages ruraux qui participent activement à divers réseaux et coopératives d'agriculteurs participent aussi davantage aux activités entrepreneuriales non agricoles, de même que les ménages ruraux habitant à proximité des centres de formation agricole (Alemu and Adesina, 2017).

E. Hétérogénéité des entreprises et transformation structurelle

Il existe un corpus solide de publications qui évaluent, par diverses approches, les effets des caractéristiques microéconomiques des entreprises et des variables institutionnelles et macroéconomiques de portée plus générale sur les résultats des entreprises (African Development Bank et al., 2017 ; Andreoni and Chang, 2016 ; Audretsch, 1995 ; Baumol, 1990 ; Djankov et al., 2002 ; Harrison et al., 2014 ; Naudé, 2013 ; Nkurunziza, 2010 ; Quatraro and Vivarelli, 2015). Ces dernières concernent notamment l'environnement économique général pour ce qui est de la présence d'infrastructures, de l'accès au crédit, de la protection des droits de propriété, du degré de corruption, des conditions administratives, des dispositions relatives à la facilitation du commerce et d'autres questions réglementaires. Par exemple, si l'on tient compte des principales différences en matière de géographie, d'infrastructure, d'accès au financement et de situation politique institutionnelle, les entreprises africaines obtiennent de meilleurs résultats que celles des autres régions ayant des revenus similaires (Harrison et al., 2014). Ces facteurs contribuent pour beaucoup à déterminer les résultats des nouvelles entreprises après leur entrée sur le marché, mais ils sont affectés par toute une série d'imperfections des marchés, des asymétries

d'information aux externalités. La mauvaise qualité des infrastructures matérielles et immatérielles et l'insuffisance de l'accès au crédit peuvent entraver la performance des entreprises.

Il importe d'évaluer l'influence des caractéristiques des entreprises sur leurs résultats, afin d'éclairer l'élaboration de politiques relatives aux entreprises. Dans la présente section, on analyse les entreprises non agricoles formelles dans les PMA à l'aide de données recueillies au niveau des entreprises provenant d'enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises concernant 39 PMA. Les données sont décrites à la section E.1, la méthode suivie est exposée dans l'encadré 2.2 et les résultats sont présentés à la section E.2. On évalue enfin deux facteurs clefs des résultats des entreprises pour mieux comprendre l'influence des caractéristiques des entreprises sur leurs résultats et, par conséquent, leur rôle dans la transformation structurelle. Il s'agit des deux facteurs suivants :

- La croissance de la productivité du travail, qui recouvre essentiellement l'effet conjugué de l'intensification du capital et de l'augmentation de la productivité totale des facteurs dans chaque entreprise, et qui sert d'indicateur de la contribution des entreprises à forte croissance à la modernisation technologique ;
- La croissance de l'emploi, qui sert d'indicateur du rôle que joue la réaffectation de main-d'œuvre s'occupant d'activités à faible productivité comme l'agriculture à petite échelle et le petit commerce vers des entreprises plus productives du secteur manufacturier et de secteurs de services à forte valeur ajoutée.

1. Données

L'analyse présentée ici s'appuie sur le regroupement de données collectées au niveau des entreprises dans le cadre des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises de 39 PMA, qui concernent le secteur privé non agricole et excluent par conséquent les entreprises entièrement publiques. Pour garantir la comparabilité entre les pays, seules les enquêtes menées suivant la méthode mondiale standard de la Banque mondiale sont prises en compte¹⁹, et seule l'enquête la plus récente est utilisée pour les pays ayant fait l'objet de plusieurs enquêtes (voir l'annexe 2 pour les pays et les années visées par les enquêtes)²⁰. Les enquêtes se fondent sur un échantillonnage aléatoire stratifié, avec trois critères de stratification : secteur d'activité, emplacement géographique et taille des entreprises (petites entreprises : de cinq

Encadré 2.2 Hétérogénéité des entreprises et transformation structurelle : méthode d'analyse

L'analyse porte sur les effets des caractéristiques des entreprises sur la croissance de la productivité du travail et la croissance de l'emploi. Suivant la méthode de la Banque mondiale, la croissance de la productivité du travail est mesurée par la variation annuelle, en pourcentage, de la productivité du travail entre le dernier exercice financier et les deux exercices précédents, où la productivité du travail est définie comme la valeur des ventes (corrigée de l'inflation) divisée par le nombre d'employés permanents à temps plein, conformément aux études sur la question (voir Amin and Islam, 2015 ; Ayyagari et al., 2011 ; Harrison et al., 2014). La croissance de l'emploi est la variation annuelle, en pourcentage, du nombre d'employés permanents pendant la même période. On soumet la croissance de la productivité du travail et la croissance de l'emploi à une transformation logarithmique pour stabiliser la variance. Pour résoudre le problème posé par les valeurs négatives, on ajoute une constante (α) aux données avant la transformation, de sorte que $\min(Y + \alpha) = 1$. Deux variantes de l'équation suivante sont mise à l'essai :

$$Y_{i,k,j,z,t-1,t-3} = \beta_0 + \beta_1 \text{ Taille} + \beta_2 \text{ \AA}ge + \delta_{i,k,j,z} + \beta_3 \text{ Région FE} + \beta_4 \text{ Pays FE} + \varepsilon_{i,k,j,z}$$

où

$Y_{i,k,j,z,t-1,t-3}$ représente l'indicateur de performance (logarithme de la croissance de la productivité du travail ou de la croissance de l'emploi) de l'entreprise i dans le pays k , la région j et le secteur z . $t-3$ est le début de la période pour laquelle le taux de croissance est calculé et mesure la taille et l'âge de l'entreprise. La taille est mesurée de deux manières complémentaires. Dans la première série de régressions, elle est mesurée comme une variable continue (le logarithme du nombre d'employés permanents à temps plein) ; dans la deuxième série de régressions, elle est mesurée au moyen de variables catégoriques représentant les petites, moyennes et grandes entreprises, comptant respectivement de 5 à 19, de 20 à 99 et au moins 100 employés permanents à temps plein. L'âge de l'entreprise est systématiquement mesuré comme une variable continue exprimant le nombre d'années écoulées depuis le début de l'activité de l'entreprise, quel que soit son statut du point de vue de l'enregistrement. Les tests de robustesse, dans lesquels l'âge de l'entreprise est plutôt mesuré au moyen d'une variable indicatrice concernant les jeunes entreprises, sont présentés séparément dans Valensisi et al. (2018).

$\delta_{i,k,j,z}$ est un ensemble de variables de contrôle supplémentaires qui sont introduites dans la deuxième série de régressions et qui portent sur d'autres caractéristiques de l'entreprise telles que le comportement novateur autodéclaré, la structure du capital, l'accès au financement, le sexe et le nombre d'années d'expérience du dirigeant, la situation en matière d'exportations et la question de savoir si l'entreprise était enregistrée au moment de sa création.

Les effets fixes régionaux et nationaux sont intégrés dans toutes les régressions, ce qui permet de tenir compte des facteurs propres à tel ou tel emplacement, notamment les particularités en matière d'infrastructures matérielles et immatérielles, conformément aux études sur la question.

β_0 , le terme constant, et $\varepsilon_{i,k,j,z}$, le terme d'erreur, sont utilisés dans toutes les régressions.

Afin de remédier aux éventuels problèmes d'endogénéité, une méthode par variable instrumentale (méthode des doubles moindres carrés), dans laquelle le nombre d'employés au démarrage tient lieu d'instrument pour la taille des entreprises à $t-3$, est utilisée dans la première série de régressions.

Source : Secrétariat de la CNUCED.

à 19 employés ; entreprises de taille moyenne : de 20 à 99 employés ; grandes entreprises : au moins 100 employés). On obtient ainsi un échantillon qui comporte au total 15 298 établissements avant le nettoyage des données, dont 44 % relèvent du secteur manufacturier et 56 % du secteur des services.

L'utilisation de cet ensemble de données appelle cependant trois réserves. En premier lieu, comme seuls les établissements formels comptant au moins cinq employés sont ciblés par les enquêtes, les résultats présentés dans cette section ne tiennent pas compte du rôle des microentreprises et des entreprises informelles²¹. En deuxième lieu, puisque les données ne concernent que les entreprises qui survivent, l'analyse

ne permet pas de mesurer les effets de la liquidation d'entreprises ni de la réduction du nombre d'emplois qui en découle. En troisième lieu, l'unité d'analyse des enquêtes est l'établissement et non l'entreprise, ce qui rend problématique la mesure de la taille des entreprises qui ont plusieurs établissements, mais qui permet en revanche d'évaluer plus précisément les variations du nombre réel d'emplois en excluant les changements apparents résultant des fusions-acquisitions. Toutefois, 78 % des établissements de l'échantillon composite sont des établissements autonomes, et les principaux résultats de l'analyse ne sont solides que pour ce sous-échantillon d'entreprises. Malgré ces limites, l'ensemble de données donne une image représentative des entreprises privées non agricoles des PMA.

La représentation des entreprises dans les PMA accuse un déséquilibre en faveur des petits établissements et se caractérise par un « milieu absent »

L'ensemble de données montre que les petits établissements sont fortement surreprésentés dans les entreprises des PMA, même parmi les entreprises formelles ayant au moins cinq employés (fig. 2.20). Les entreprises comptant de cinq à 10 employés représentent environ 35 % du total, mais leur poids décroît rapidement avec le nombre d'employés. Les grandes entreprises (au moins 100 employés), représentent environ 10 % du total, et la proportion d'entreprises de taille moyenne (de 20 à 99 employés) est faible, ce qui confirme le bien-fondé des inquiétudes que suscite de longue date le « milieu absent » et fait ressortir la bipolarité du paysage entrepreneurial des PMA, où quelques grands acteurs coexistent avec une pléthore de petits concurrents et fournisseurs. Cela

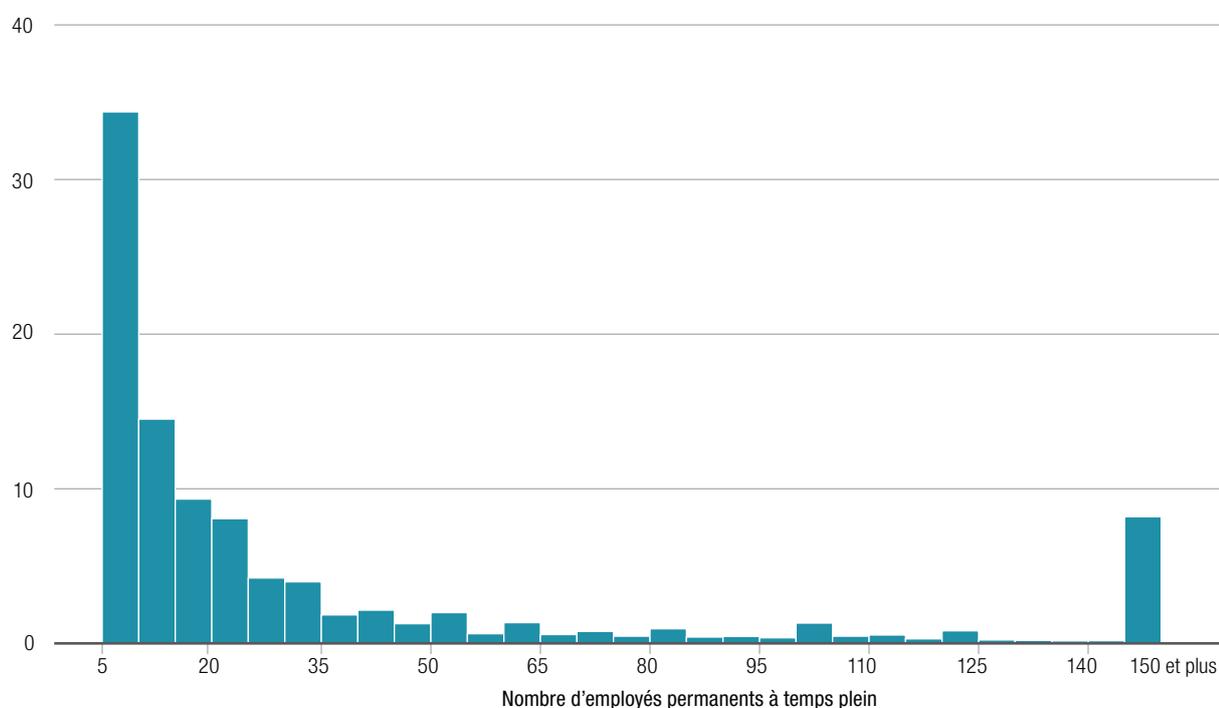
corrobore les recensements détaillés des entreprises manufacturières qui ont été effectués dans certains PMA, notamment au Myanmar et en République-Unie de Tanzanie, et qui montrent que ce paysage se compose avant tout d'une multitude de petites entreprises et de quelques grandes entreprises, lesquelles ont souvent une emprise démesurée sur les marchés (Andreoni, 2017 ; UNU-WIDER et al., 2018). Cette structure déséquilibrée témoigne de la faiblesse du secteur privé dans les PMA et crée d'importants obstacles à la mise en place d'un réseau dense de liens de production, comme indiqué dans des livraisons précédentes du présent Rapport. En outre, elle entrave la création de valeur ajoutée locale, car les petites et moyennes entreprises (PME) nationales sont souvent incapables de s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales, que ce soit directement ou en qualité de fournisseurs d'entreprises exportatrices plus grandes (voir chap. 3).

Les PME représentent une part importante de l'emploi total dans les entreprises formelles, bien que cette proportion varie beaucoup d'un pays à l'autre (fig. 2.21). Dans l'ensemble des PMA, les petites

Figure 2.20

Répartition des entreprises de l'échantillon selon le nombre d'employés permanents à temps plein

(En pourcentage)



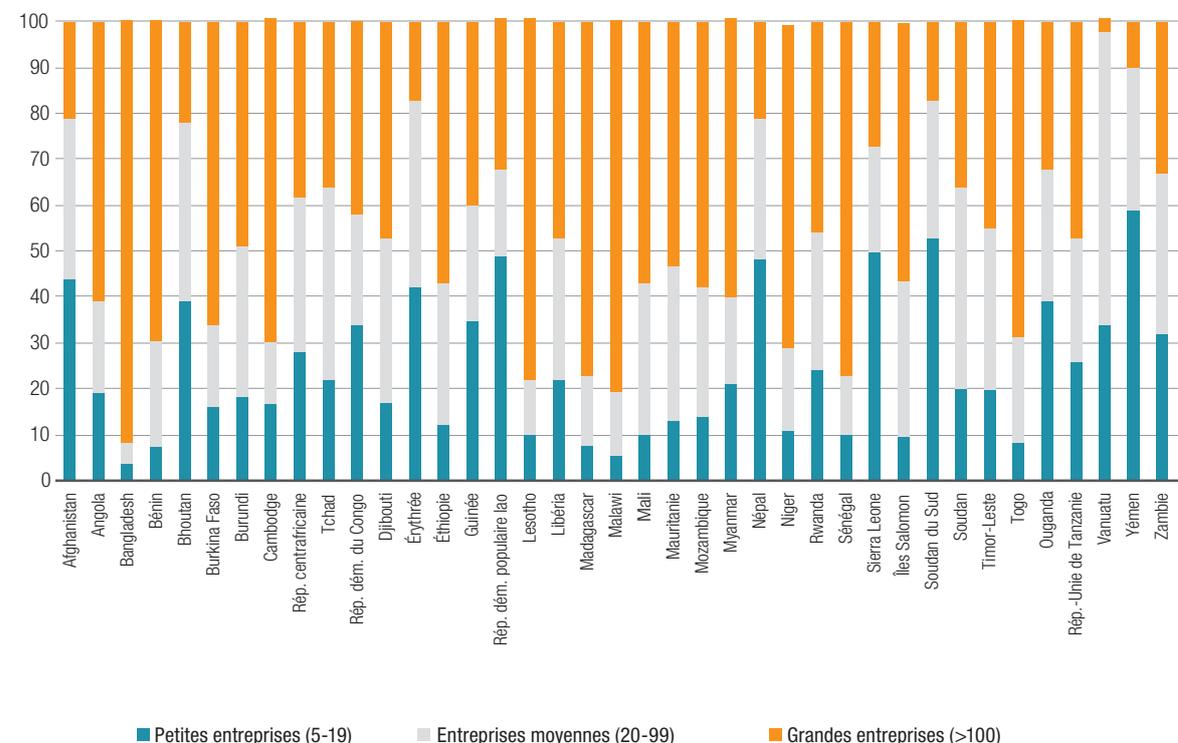
Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Notes : L'ensemble de données se fonde sur le regroupement des données collectées au niveau des entreprises dans le cadre des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises de 39 PMA, qui concernent le secteur privé non agricole ; seules les enquêtes menées suivant la méthode mondiale standard de la Banque mondiale sont prises en compte, et seule l'enquête la plus récente est utilisée pour les pays ayant fait l'objet de plusieurs enquêtes. L'amplitude des intervalles utilisés est fixée à cinq employés.

Figure 2.21

Répartition de l'emploi par type d'établissement

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Notes : Le calcul de la part de chaque type d'entreprise dans l'emploi tient compte à la fois des employés permanents à temps plein et des employés saisonniers ; ces derniers sont pris en compte au prorata de la durée moyenne de l'emploi ; les estimations tiennent compte du poids d'échantillonnage.

entreprises, les entreprises moyennes et les grandes entreprises comptent respectivement pour 20 %, 30 % et 47 % dans l'emploi (valeurs médianes). Toutefois, la contribution nette des petites entreprises à la création d'emplois est probablement plus faible que leur part dans l'emploi, puisque le caractère transversal des données ne permet pas de tenir compte des effets nets de la cessation d'activité et que le taux de survie des petites entreprises est généralement moins élevé que celui des autres entreprises (Page and Söderbom, 2015 ; Quatraro and Vivarelli, 2015). En moyenne, dans l'ensemble des observations faites au niveau des entreprises, les femmes représentent 27 % des travailleurs à temps plein ; dans les PME, cette proportion est plus élevée (29 % dans les petites entreprises et 26 % dans les entreprises moyennes) que dans les grandes entreprises (19 %). Les travailleurs temporaires ou saisonniers représentent environ 6 % de l'emploi total équivalent temps plein, bien que cette proportion soit également très variable d'un pays à l'autre.

2. Résultats empiriques

On examine ici les effets des caractéristiques des entreprises des PMA sur la croissance de la productivité et la croissance de l'emploi, en utilisant la méthode d'analyse exposée dans l'encadré 2.2. Les résultats des régressions sont d'abord présentés pour l'échantillon complet, puis séparément pour les sous-échantillons des entreprises du secteur manufacturier et du secteur des services.

Le tableau 2.2 présente les résultats des estimations (axées exclusivement sur la taille et l'âge des entreprises) du logarithme de la croissance de la productivité du travail et du logarithme de la croissance de l'emploi (variables dépendantes), la taille et l'âge des entreprises étant toutes deux définies comme des variables continues. Au vu des résultats, les effets de la taille des entreprises sur la croissance de la productivité du travail semblent varier selon le secteur ; ils sont positifs et significatifs dans le secteur des services, mais négatifs, quoique non significatifs, dans le secteur manufacturier.

Tableau 2.2

Résultats des régressions à variables instrumentales (méthode des doubles moindres carrés) : Taille et performance des entreprises dans les PMA

Variable dépendante	Croissance de la productivité du travail			Croissance de l'emploi		
	Échantillon complet	Secteur manufacturier	Services	Échantillon complet	Secteur manufacturier	Services
Modèles	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Taille de l'entreprise (logarithme des employés à temps plein)	0,0098* (0,00516)	-0,0032 (0,0063)	0,0269*** (0,0101)	-0,0140*** (0,00216)	-0,00725** (0,00289)	-0,0296*** (0,00384)
Âge de l'entreprise	0,000811* (0,000435)	0,00143*** (0,000551)	0,000123 (0,000695)	-0,00108*** (0,000182)	-0,00118*** (0,000253)	-0,000876*** (0,000263)
Constante	3,771*** (0,0575)	4,050*** (0,108)	3,697*** (0,0743)	4,640*** (0,024)	4,629*** (0,0496)	4,662*** (0,0282)
Observations	9 070	4 334	4 736	9 083	4 345	4 738
R ²	0,193	0,17	0,214	0,081	0,069	0,119

Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après des données provenant des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Notes : La variable dépendante est soit le logarithme de la croissance de la productivité du travail (colonnes 1-3), soit le logarithme de la croissance de l'emploi (colonnes 4-6) ; les colonnes 1 et 4 présentent les résultats pour l'échantillon complet ; les colonnes 2 et 5 présentent ceux du sous-échantillon des entreprises du secteur manufacturier et les colonnes 3 et 6 ceux du sous-échantillon des entreprises du secteur des services ; la taille et l'âge de l'entreprise sont mesurés à t-3 ; les valeurs entre parenthèses sont les erreurs types ; *, ** et *** indiquent respectivement un seuil de signification de 10 %, 5 % et 1 %.

On constate que les entreprises plus anciennes connaissent une croissance beaucoup plus rapide de la productivité, tant dans l'échantillon complet que dans le sous-échantillon des entreprises du secteur manufacturier.

Les résultats indiquent une corrélation positive significative entre la taille des entreprises et la croissance de la productivité du travail, tant dans l'échantillon complet que dans le sous-échantillon des entreprises du secteur des services. Dans l'échantillon complet, une augmentation de 10 % du nombre d'employés permanents à temps plein est associée à une hausse de 0,1 % de la croissance de la productivité du travail.

À l'inverse, aussi bien la taille que l'âge des entreprises font baisser de façon significative la croissance de l'emploi, tant dans l'échantillon complet que dans les sous-échantillons sectoriels, ce qui indique que les entreprises petites et les jeunes entreprises ont tendance à contribuer nettement plus à la création d'emplois. Cela pourrait tenir à ce que les petites entreprises tendent à avoir une intensité de main-d'œuvre plus forte et/ou à ce que les jeunes entreprises n'ont pas atteint un certain seuil d'efficacité et restent donc en phase d'expansion. L'effet de l'âge des entreprises sur la croissance de l'emploi reste robuste si on définit plutôt cet âge comme une variable indicatrice qui vaut 1 dans le cas des entreprises qui sont actives depuis moins de trois ans (Valensisi et al., 2018).

Le tableau 2.3 présente le résultat obtenu pour une spécification modifiée de trois manières. D'abord, la mesure continue de la taille des entreprises est remplacée par des variables catégoriques indiquant s'il s'agit de petites, de moyennes ou de grandes entreprises, sur la base du nombre d'employés à t-3. Ensuite, des variables de contrôle supplémentaires sont introduites pour tenir compte des caractéristiques des entreprises ; elles concernent les innovations apportées aux produits et aux procédés selon les entreprises elles-mêmes au cours des trois années précédentes²² et la structure du capital, des valeurs distinctes étant attribuées au cas d'une participation publique au moins partielle et à celui d'une entreprise appartenant à des acteurs étrangers. Enfin, on tient également compte de l'accès au financement, évalué indirectement par la disponibilité d'un service d'autorisation de découvert ; du sexe et des années d'expérience du dirigeant principal de l'entreprise ; de la situation en matière d'exportations ; de la question de savoir si l'entreprise était enregistrée au moment de sa création.

Même avec ces paramètres, l'étude confirme clairement l'existence d'une corrélation positive significative entre la taille de l'entreprise et la croissance de la productivité du travail. L'âge des entreprises semble avoir un effet positif mais peu significatif sur la croissance de la productivité dans l'échantillon complet, mais non dans les sous-échantillons sectoriels. La croissance de l'emploi est nettement plus forte dans les petites entreprises que

Tableau 2.3

Résultats des régressions : caractéristiques et performance des entreprises dans les PMA

Variable dépendante	Croissance de la productivité du travail			Croissance de l'emploi		
	Échantillon complet	Secteur manufacturier	Services	Secteur manufacturier	Secteur manufacturier	Services
Modèles	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Valeur : entreprise moyenne	0,0367*** (0,0120)	0,0340** (0,0166)	0,0396** (0,0180)	-0,0581*** (0,00517)	-0,0696*** (0,00793)	-0,0485*** (0,00721)
Valeur : grande entreprise	0,0563*** (0,0164)	0,0577*** (0,0208)	0,042 (0,0347)	-0,0706*** (0,00893)	-0,0742*** (0,0116)	-0,105*** (0,0193)
Âge de l'entreprise	0,000734* (0,000442)	0,000838 (0,000549)	0,000787 (0,000755)	-0,000938*** (0,000203)	-0,000746*** (0,000262)	-0,00121*** (0,000318)
Valeur : innovation	0,0173 (0,0131)	0,0376** (0,0170)	-0,00633 (0,0201)	0,0197*** (0,00533)	0,0267*** (0,00742)	0,0145* (0,00755)
Valeur : participation publique	-0,133** (0,0662)	-0,158 (0,100)	-0,103 (0,0781)	-0,00599 (0,0214)	-0,0153 (0,0291)	0,0133 (0,0309)
Valeur : participation d'acteurs étrangers	0,0191 (0,0166)	0,0244 (0,0261)	0,0095 (0,0216)	0,0189*** (0,00653)	0,0305*** (0,00966)	0,00815 (0,00862)
Valeur : financement accessible	-0,0104 (0,0122)	-0,00741 (0,0166)	-0,00708 (0,0180)	0,0190*** (0,00498)	0,0237*** (0,00737)	0,0121* (0,00664)
Expérience du dirigeant principal (nombre d'années)	0,0000424 (0,000551)	0,000589 (0,000686)	-0,000726 (0,000906)	-0,000418* (0,000247)	-0,000737** (0,000341)	0,0000703 (0,000366)
Dirigeante de sexe féminin	0,0259** (0,0127)	0,0132 (0,0182)	0,0360** (0,0172)	-0,0086 (0,00561)	-0,00656 (0,00933)	-0,0120* (0,00699)
Valeur : entreprise exportatrice	-0,0192 (0,0174)	-0,0318 (0,0218)	0,0102 (0,0314)	0,0213*** (0,00763)	0,0408*** (0,00875)	-0,0295* (0,0162)
Entreprise enregistrée au moment de sa création	-0,0288** (0,0141)	-0,0226 (0,0197)	-0,0356* (0,0202)	-0,00419 (0,00557)	-0,00121 (0,00786)	-0,00692 (0,00782)
Constante	3,763*** (0,0473)	3,953*** (0,113)	3,761*** (0,0571)	4,601*** (0,0174)	4,583*** (0,0339)	4,599*** (0,0224)
Observations	8 676	4 197	4 479	8 686	4 207	4 479
R ²	0,197	0,174	0,219	0,084	0,09	0,102

Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après des données provenant des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Notes : La variable dépendante est soit le logarithme de la croissance de la productivité du travail (colonnes 1-3), soit le logarithme de la croissance de l'emploi (colonnes 4-6) ; les colonnes 1 et 4 présentent les résultats pour l'échantillon complet ; les colonnes 2 et 5 présentent ceux du sous-échantillon des entreprises du secteur manufacturier et les colonnes 3 et 6 ceux du sous-échantillon des entreprises du secteur des services ; la taille et l'âge des entreprises sont mesurés à t-3 et l'accès au financement est évalué indirectement par la disponibilité d'un service d'autorisation de découvert pendant les trois années précédentes ; toutes les régressions se fondent sur la méthode des moindres carrés ordinaires, y compris pour les effets fixes régionaux et sectoriels ; les valeurs entre parenthèses sont les erreurs types regroupées par pays ; *, ** et *** indiquent respectivement un niveau de signification de 10 %, 5 % et 1 %.

dans les moyennes et les grandes, aussi bien dans l'échantillon complet que dans les sous-échantillons sectoriels. L'âge des entreprises semble freiner sensiblement la croissance de l'emploi, comme le montrent les résultats du tableau 2.2. Dans l'ensemble, ces résultats sont conformes à ceux de l'étude d'Ayyagari et coll. (Ayyagari et al., 2011), qui montre que dans les pays en développement, si l'on tient compte de l'âge des entreprises, la croissance de la productivité est nettement plus faible dans les petites entreprises que dans les grandes.

Les résultats présentés dans le tableau 2.3 indiquent également qu'il existe une corrélation positive significative entre l'innovation et la croissance de la productivité dans le sous-échantillon des entreprises du secteur manufacturier, et entre l'innovation et la croissance de l'emploi tant dans l'échantillon complet que dans les sous-échantillons sectoriels. La participation d'acteurs publics au capital semble avoir un effet négatif significatif sur la croissance de la productivité dans l'échantillon complet, mais pas dans les sous-échantillons sectoriels, et la participation d'acteurs étrangers semble avoir un effet positif sur la

Les petites entreprises et les jeunes entreprises apportent une contribution essentielle à la création d'emplois, mais les grandes entreprises semblent jouer un rôle clef dans l'approfondissement du capital et l'amélioration de la productivité

croissance de l'emploi dans l'échantillon complet et dans le sous-échantillon des entreprises du secteur manufacturier, mais non dans celui des entreprises du secteur des services.

L'accès au financement stimule considérablement la création d'emplois de façon systématique, tandis que l'expérience du dirigeant produit l'effet inverse, ce qui peut être surprenant, mais si l'effet est moins prononcé et ne concerne pas les entreprises du secteur des services. Les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction, seulement 15 % des entreprises ayant une femme à leur tête. Toutefois, leur présence est liée de façon significative à une croissance plus rapide de la productivité, aussi bien dans l'échantillon complet que dans le sous-échantillon des entreprises du secteur des services²³. La situation en matière d'exportations semble avoir une corrélation significative avec la croissance de l'emploi, tant dans l'échantillon complet que dans le sous-échantillon des entreprises manufacturières²⁴. Enfin, conformément à ce qui est affirmé dans Williams et al. (2017), les résultats présentés dans le tableau 2.3 portent à croire que la croissance de la productivité est nettement plus rapide dans les entreprises des PMA qui n'ont pas été enregistrées pendant leur phase de démarrage.

Les résultats font ressortir que les entreprises jouent des rôles différents dans la transformation structurelle en fonction de leurs caractéristiques et qu'il importe donc de tenir pleinement compte de l'hétérogénéité des entreprises dans le cadre de l'élaboration des politiques, afin que l'entrepreneuriat contribue autant que possible au développement. Les petites entreprises et les jeunes entreprises jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois, mais la pérennité de leur contribution dépend de leur survie et de leur bons résultats, qui supposeraient souvent l'amélioration de leurs compétences et éventuellement la modification de leurs structures de gestion (African Development Bank et al., 2017 ; Greiner, 1972). Les grandes entreprises semblent quant à elles jouer un rôle clef dans l'approfondissement

du capital et l'accroissement de la productivité. En conséquence, bien que les politiques horizontales qui visent par exemple à améliorer l'environnement économique ou à élargir l'accès au financement aient incontestablement un rôle à jouer, la transformation structurelle doit donc reposer sur un écosystème bien équilibré, composé d'entreprises de différents types qui forment un réseau dense par l'enchevêtrement des liens de production.

F. Conclusions

Dans le présent chapitre, nous avons présenté certains faits stylisés concernant les entreprises des PMA qui font ressortir l'importance d'une compréhension nuancée de l'entrepreneuriat pour l'élaboration des politiques dans ce domaine. Les activités entrepreneuriales au sens large représentent sans aucun doute une source d'emploi majeure dans les PMA, étant à l'origine de 70 % des emplois, si on utilise le travail indépendant comme indicateur indirect. Cela peut témoigner d'un grand potentiel entrepreneurial et contribue à expliquer l'importance accordée à l'entrepreneuriat dans le cadre de la réduction de la pauvreté, notamment dans les groupes de population vulnérables comme les femmes et les jeunes.

Une lecture attentive des données disponibles fait cependant apparaître une réalité moins encourageante, en particulier du point de vue de la transformation structurelle. Comme les entrepreneurs agissant par nécessité et les entreprises à faible productivité qui imitent des activités existantes sont prédominants dans les PMA, on peut penser que le potentiel entrepreneurial apparent apportera sans doute une contribution modeste au développement durable, dans le meilleur des cas. En fait, à mesure que des entreprises à forte productivité émergent et renforcent leurs positions, alimentant ainsi la croissance économique, il est probable que les entrepreneurs les moins productifs cessent leurs activités en faveur d'un emploi mieux rémunéré. La relation en U souvent postulée entre l'entrepreneuriat et le développement économique donne à penser que, même dans un pays qui obtient de bons résultats à cet égard, une certaine concentration des entreprises se produira sans doute au cours du processus de développement et représentera un moyen important de réaffecter des travailleurs à des activités plus productives.

De même, si l'informalité est associée à des activités entrepreneuriales à petite échelle motivées par la nécessité, on ne peut en aucun cas l'assimiler à l'entrepreneuriat de nécessité. Sans même parler des

coûts et des délais de l'immatriculation, un nombre important d'entrepreneurs informels ne voient aucun avantage à tirer du passage à l'économie formelle, et de plus en plus de données permettent de penser que certains d'entre eux n'enregistrent pas leur entreprise tant qu'ils ne sont pas convaincus que leur modèle d'activité donnera de bons résultats après l'immatriculation. Par conséquent, bien qu'il puisse être bénéfique de réduire les coûts de la procédure d'immatriculation et d'en améliorer l'efficacité administrative, il importe tout autant d'accroître les avantages qui en découlent, en favorisant un cercle vertueux de croissance et d'augmentation de la productivité dans les entreprises formelles, et d'aider les jeunes entreprises dans leurs études de marché.

Une approche plus nuancée est également nécessaire dans la perspective du développement des entreprises. La capacité de création brute d'emplois des jeunes pousses, des microentreprises et des PME suscite un enthousiasme compréhensible, mais souvent excessif. Les microentreprises et les PME occupent une place prédominante dans le paysage entrepreneurial des PMA et jouent incontestablement un rôle clef dans la création d'emplois, notamment parce que les nouveaux arrivants dont la taille n'est pas optimale doivent se développer pour réaliser des économies d'échelle qui leur permettront de survivre. Toute une série d'études font toutefois état de taux de survie remarquablement faibles parmi les jeunes entreprises, en particulier les plus petites d'entre elles, ce qui implique la suppression d'un grand nombre d'emplois dont il est rarement tenu compte, à cause du manque de données longitudinales. Les grandes entreprises semblent également obtenir de meilleurs résultats que les petites sur le plan de la croissance de la productivité, sans doute par ce qu'elles réalisent des économies d'échelle appréciables dans différents

secteurs ; cela fait ressortir qu'il importe de remédier au problème du « milieu absent » et de mettre en place un réseau d'entreprises plus équilibré, uni par des liens de production plus denses.

Les jeunes entreprises peuvent jouer un rôle clef dans la transformation structurelle, notamment en stimulant la concurrence, en défiant les entreprises existantes et en introduisant des innovations. Dans la pratique, toutefois, rares sont celles qui y parviennent sur une période prolongée. Par conséquent, bien que des mesures politiques universelles comme l'amélioration de l'environnement économique ou le renforcement de la formation à l'entrepreneuriat aient assurément une certaine utilité, il est également indispensable d'apporter un soutien bien ciblé aux entreprises qui ont un potentiel de croissance élevé pour en favoriser la pérennité. Cela est d'autant plus nécessaire dans les PMA, étant donné leurs sérieuses difficultés budgétaires et le grand nombre de bénéficiaires potentiels de toute subvention implicite ou explicite, en l'absence de critères de sélection adéquats.

Pour que l'entrepreneuriat contribue davantage à la transformation structurelle, il faut donc élaborer – outre une description méticuleuse et systématique du paysage entrepreneurial dans plusieurs dimensions complémentaires (suivant les méthodes du cadre de mesure de l'OCDE et d'Eurostat, par exemple), qui soit adaptée aux particularités des PMA – un cadre de politique industrielle dynamique, qui comprenne un dispositif incitant les entreprises à améliorer leurs résultats et qui mette la discipline de marché au service de l'innovation tout en limitant la recherche de rentes. Il faut également adopter des approches audacieuses pour exploiter le commerce et l'investissement internationaux de façon à favoriser la transformation structurelle.

Notes

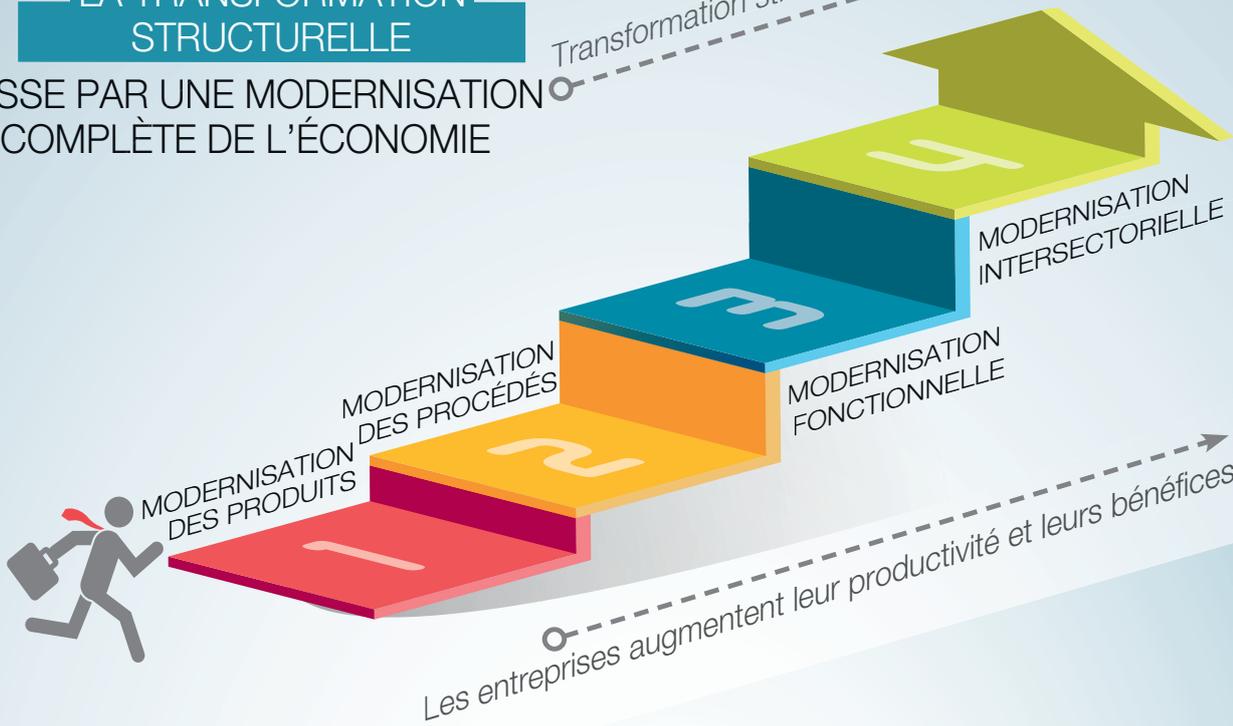
- 1 Cela n'est pas nécessairement vrai dans le cas des enquêtes spécialisées qui sont axées sur l'entrepreneuriat, comme les enquêtes sur la population adulte menées par le Global Entrepreneurship Monitor (GEM).
- 2 C'est pourquoi le cadre de mesure de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et d'Eurostat, par exemple, ne s'appuie pas sur un indicateur synthétique unique, mais plutôt sur un ensemble articulé d'indicateurs visant à décrire les déterminants de l'entrepreneuriat, les résultats des entreprises et les incidences qui en découlent (Ahmad and Hoffman, 2007 ; Ahmad and Seymour, 2008).
- 3 Voir www.doingbusiness.org/data/exploretopics/entrepreneurship.
- 4 On utilise le PIB par personne employée de préférence au PIB par habitant pour exclure l'effet de la variation du taux d'activité d'un pays à l'autre.
- 5 La relation en U postulée entre le taux d'entrepreneuriat et le PIB par habitant (fig. 2.2 a) et b)) peut s'expliquer au moins en partie par le caractère paramétrique de l'estimation. On suppose que la courbe ajustée de la figure 2.2 c) est également quadratique, comme celles de la figure 2.2 a) et b), mais le coefficient du terme quadratique est proche de zéro et beaucoup plus petit que le coefficient du terme linéaire.
- 6 Les moyennes non pondérées de la part du travail indépendant dans l'emploi, de l'activité entrepreneuriale totale au stade précoce et de la densité des nouvelles entreprises dans les PMA sont respectivement de 70 %, de 30 % et de 0,78 %, contre 37 %, 16 % et 4,14 % dans les autres pays en développement.
- 7 Les principales exceptions à cette tendance sont des pays touchés par des conflits comme l'Afghanistan et la République démocratique du Congo.
- 8 Les chiffres de l'Érythrée sont très différents des autres, les employeurs y représentant la majorité des travailleurs indépendants, mais cela est probablement lié à des politiques comme la politique relative au service national et à leurs effets sur le marché du travail (Kibreab, 2009 ; Human Rights Watch, 2017 ; Valensisi and Gauci, 2013).
- 9 Les équipes nationales du GEM réalisent les enquêtes sur la population en utilisant des échantillons nationaux représentatifs d'au moins 2 000 personnes dans différents pays, selon une méthode standard, pour évaluer l'importance et la nature de l'activité entrepreneuriale dans le monde. Le processus de collecte des données varie légèrement d'un pays à l'autre, mais repose principalement sur des entretiens effectués par téléphone fixe, auxquels s'ajoutent quelques entretiens réalisés en personne ou par téléphone mobile, dans les zones où le réseau téléphonique fixe est limité.
- 10 Dans les PMA, 61 % des adultes (moyenne non pondérée) jugent qu'il y a de bonnes possibilités de créer une entreprise, contre 49 % dans les autres pays en développement et 42 % dans les pays développés ou les pays en transition ; 70 % des adultes des PMA estiment posséder les compétences requises, contre 59 % dans les autres pays en développement et 44 % dans les pays développés ou les pays en transition.
- 11 Dans les PMA, 35 % des adultes (moyenne non pondérée) affirment qu'ils renonceraient à créer une entreprise à cause de la crainte de l'échec, contre 33 % dans les autres pays en développement et 37 % dans les pays développés ou les pays en transition.
- 12 Le nombre de sociétés à responsabilité limitée nouvellement immatriculées dans les PMA a presque doublé, passant de 31 896 en 2006 à 61 257 en 2016. Ce dernier chiffre est comparable à ceux de l'Indonésie et des Pays-Bas.
- 13 Moyennes non pondérées de toutes les régions. On aboutit aux mêmes conclusions si l'on utilise les valeurs médianes.
- 14 Les catégories de secteur utilisées dans ce paragraphe sont celles du GEM et diffèrent des catégories standard de la CNUCED. Les enquêtes sur la population adulte du GEM peuvent sous-estimer l'entrepreneuriat rural parce qu'elles reposent principalement sur des entretiens téléphoniques.
- 15 Le GEM évalue les cessations d'activité sur la base de la question suivante : « Au cours des douze derniers mois, avez-vous vendu, fermé, ou quitté une entreprise que vous possédiez et dirigiez, ou cessé une forme quelconque de travail autonome ou une activité de vente de biens ou de services ? » (voir www.gemconsortium.org/wiki/1184).
- 16 Cet équilibre hommes-femmes est conforme aux observations faites dans GEM (2017) et GEM (2018), si l'on tient compte des différences en matière de classification des pays.
- 17 Angola (2010), Burkina Faso (2009), Madagascar (2009), Mali (2010), Myanmar (2014), Népal (2009), République démocratique du Congo (2013), Rwanda (2011).
- 18 Les chiffres sont les suivants : 89 % en Angola ; 60 % au Burkina Faso ; 79 % au Mali ; 50 % au Népal ; 56 % ; 51 % en République démocratique du Congo ; au Rwanda.
- 19 Voir www.enterprisesurveys.org/methodology.

- 20 Les enquêtes concernant la Gambie (2006) et la Guinée-Bissau (2006) n'ont pas été utilisées, en raison de problèmes de comparabilité.
- 21 Des enquêtes distinctes ont été consacrées aux microentreprises et aux entreprises informelles dans certains pays, par exemple celles qui sont mentionnées dans la section D, mais elles ne sont pas comparables aux enquêtes standard car elles se fondent sur des méthodes différentes et comportent souvent des caractéristiques propres au pays en question.
- 22 La variable correspondante vaut 1 si l'entreprise a déclaré avoir innové aussi bien sur le plan des produits que sur celui des procédés, l'idée étant d'adopter une approche prudente.
- 23 Une explication plausible de ce résultat concerne le niveau d'instruction des dirigeants et ses liens avec les tendances en matière de participation des femmes au capital et à la gestion des entreprises. Toutefois, le manque de données empêche de vérifier formellement cette hypothèse. La présence de femmes propriétaires et/ou de dirigeantes dans l'échantillon semble plus forte dans quelques PMA (Bangladesh, Cambodge, Madagascar, Myanmar, République démocratique populaire lao et Zambie) où le niveau d'instruction est plus élevé et moins marqué par les inégalités entre les sexes. De plus, certaines données portent à croire que l'incidence de l'éducation sur les résultats des entreprises tend à être plus prononcée dans les entreprises appartenant à des femmes que dans celles qui appartiennent à des hommes (De Vita et al., 2014).
- 24 L'inverse est vrai dans le sous-échantillon des entreprises du secteur des services, mais dans ce cas, le coefficient de signification dépasse à peine le seuil de 10 %.

LA TRANSFORMATION STRUCTURELLE

PASSE PAR UNE MODERNISATION COMPLÈTE DE L'ÉCONOMIE

Transformation structurelle de l'économie



LES GRANDES ENTREPRISES

SONT MIEUX À MÊME DE PARTICIPER À LA MODERNISATION ÉCONOMIQUE DANS LES PMA

Elles ont davantage de ressources internes et externes



IDÉAL

RÉALITÉ

POUR LES PMA, LA MODERNISATION ÉCONOMIQUE **PEUT ÊTRE DIFFICILE À RÉALISER** EN RAISON DE L'INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE DANS LES CHAÎNES DE VALEUR MONDIALES



CHAPITRE

3



La dimension de l'entreprenariat
local dans les systèmes
de production mondiaux

CHAPITRE 3

La dimension de l'entrepreneuriat local dans les systèmes de production mondiaux

A. Introduction	61
B. Chaînes de valeur mondiales et entrepreneuriat	61
1. Interaction entre les entrepreneurs et les chaînes de valeur mondiales	62
2. Modernisation au sein des chaînes de valeur mondiales	63
3. Concurrence et participation entrepreneuriale	64
C. Participation des pays les moins avancés aux chaînes de valeur mondiales	66
1. Évolution générale de la participation des PMA	66
2. Participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales dans le secteur agricole	68
3. Participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales dans le secteur des textiles et des vêtements	72
D. Les chaînes de valeur mondiales et au-delà	77
1. Limites de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales	77
2. L'importance de l'entreprise	80
3. Le rôle de l'avantage comparatif	82
4. La concurrence internationale dont les compétences de haut niveau et l'entrepreneuriat sont l'enjeu	83
5. Favoriser les liens intersectoriels : l'exemple du tourisme et de l'agriculture	85
Notes	87

A. Introduction

Dans le présent chapitre, on cherchera à déterminer si l'évolution des structures de production mondiales stimule l'entrepreneuriat et l'industrialisation dans les PMA. Le commerce international est aujourd'hui largement considéré comme la principale source de dynamisme du développement, au point que la politique commerciale a remplacé en grande partie la politique industrielle dans les pays en développement et est devenue le type le plus courant de politique de développement. Toutefois, l'entrepreneuriat local est essentiel pour que les retombées du commerce servent au développement durable, et pour créer les ressources intérieures dont les PMA ont besoin pour investir dans les infrastructures, ainsi que les compétences et l'innovation nécessaires à la réalisation des objectifs de développement durable.

Le commerce international est défini dans une mesure croissante par les chaînes de valeur mondiales, qui tendent de plus en plus à arbitrer la division internationale du travail et la spécialisation fonctionnelle dans les échanges, ce qui a pour effet de dissocier de plus en plus le lieu de production des marchandises et le lieu de création et de récupération de la valeur¹. Une question de développement essentielle pour les PMA est donc celle de savoir comment les débouchés potentiels offerts par les chaînes de valeur mondiales peuvent aider à stimuler les types d'entrepreneuriat capables de propulser la transformation structurelle, en particulier dans les principaux secteurs marchands des PMA qui reposent sur les ressources (les secteurs agricole, extractif et manufacturier), sur lesquels les initiatives visant à la transformation structurelle et à la création de richesses sont de plus en plus centrées. Le présent chapitre aborde en premier lieu le caractère des chaînes de valeur mondiales (sect. B) et de la participation des PMA à celles-ci. Des éléments plus détaillés sont apportés à la section C concernant les chaînes de valeur mondiales de l'agriculture et des textiles et des vêtements. La section D conclut l'analyse, en dégage certaines questions et énonce des options à l'intention des PMA.

B. Chaînes de valeur mondiales et entrepreneuriat

Les chaînes de valeur mondiales résultent de la fragmentation des processus de production en tâches qui sont dispersées à l'échelle internationale dans des systèmes de production sans frontières qui couvrent des lieux multiples selon un système de chaînes séquentielles et de réseaux mondiaux et régionaux complexes. En dépit de la spécificité

On n'a guère cherché objectivement à valider l'idée souvent affirmée selon laquelle les chaînes de valeur mondiales favoriseraient l'entrepreneuriat local

sectorielle qui les caractérise, toutes les chaînes de valeur mondiales reposent sur la volonté des entreprises qui en sont à l'origine d'accroître leur efficacité, de réduire leurs coûts et d'accélérer leur production grâce à l'internationalisation de leurs activités. La CNUCED estime que les chaînes de valeur mondiales coordonnées par les sociétés transnationales représentent environ 80 % du commerce mondial, dont une bonne part en biens intermédiaires tels que les pièces, les composants et les services intermédiaires (UNCTAD, 2013b). En 2016, le commerce des biens intermédiaires a représenté environ 54 % du commerce mondial (United Nations, 2018).

Les chaînes de valeur mondiales passent pour offrir des avantages importants, car elles permettent aux pays de se spécialiser dans certaines fonctions ou certains ensembles de tâches, plutôt que dans certains secteurs ; elles accélèrent l'évolution des avantages comparatifs (World Economic Forum, 2016), sont ouvertes aux nouveaux entrants et s'adaptent à tous les pays, quels que soient leur stade de développement et les compétences dont ils disposent. En conséquence, l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales est souvent présentée comme une manière importante pour les PMA de s'industrialiser à des étapes beaucoup plus précoces de leur développement, sans avoir à développer des chaînes d'approvisionnement nationales consistant à produire des biens entièrement dans un seul pays, tout en créant des débouchés entrepreneuriaux².

Pourtant, étonnamment peu d'études ont confirmé les avantages supposés des chaînes de valeur mondiales pour ce qui est de promouvoir l'entrepreneuriat local. Les études réalisées mettent surtout l'accent sur les gains d'emplois, les perspectives de profit et les possibilités d'apprentissage pour les entreprises (Kowalski et al., 2015), et les recettes en devises. Il est largement admis que la participation des entreprises aux chaînes de valeur mondiales offre des perspectives de production à grande échelle, de spécialisation et d'accès aux marchés internationaux ; leur participation aux chaînes de valeur mondiales est également considérée comme une source importante de technologie, de compétences et de capitaux

La question de savoir si les chaînes de valeur mondiales favorisent le développement d'un entrepreneuriat propice à la transformation structurelle est un problème central

sous la forme d'investissements directs, de crédits aux fournisseurs et de financement du commerce³, lesquels sont tous généralement limités dans les PMA. Ce point de vue est peut-être cependant trop simpliste, et on ne peut guère tirer de conclusions sur les avantages que les chaînes de valeur mondiales sont susceptibles de présenter pour l'entrepreneuriat dans les PMA sans tenir compte de la structure du capital des entreprises bénéficiaires.

1. Interaction entre les entrepreneurs et les chaînes de valeur mondiales

On peut considérer que les entrepreneurs et l'entrepreneuriat interagissent avec les perspectives que les chaînes de valeur mondiales peuvent offrir sur le plan commercial selon un processus de découverte, d'évaluation, de création et d'exploitation de débouchés (fig. 3.1). L'identification des débouchés suppose des compétences techniques, comme l'analyse financière et les études de marché, et une part d'inventivité. L'entrepreneuriat est nécessaire pour transformer les débouchés potentiels au sein des chaînes de valeur mondiales en débouchés

entrepreneuriaux effectifs reposant sur trois éléments constitutifs : les produits, les clients et les capacités⁴. La découverte de débouchés comporte une dimension subjective importante : face à un même débouché potentiel, deux entrepreneurs peuvent fort bien découvrir et créer des débouchés concrets différents, en fonction de leurs caractéristiques et capacités respectives (Oyson and Whittaker, 2015).

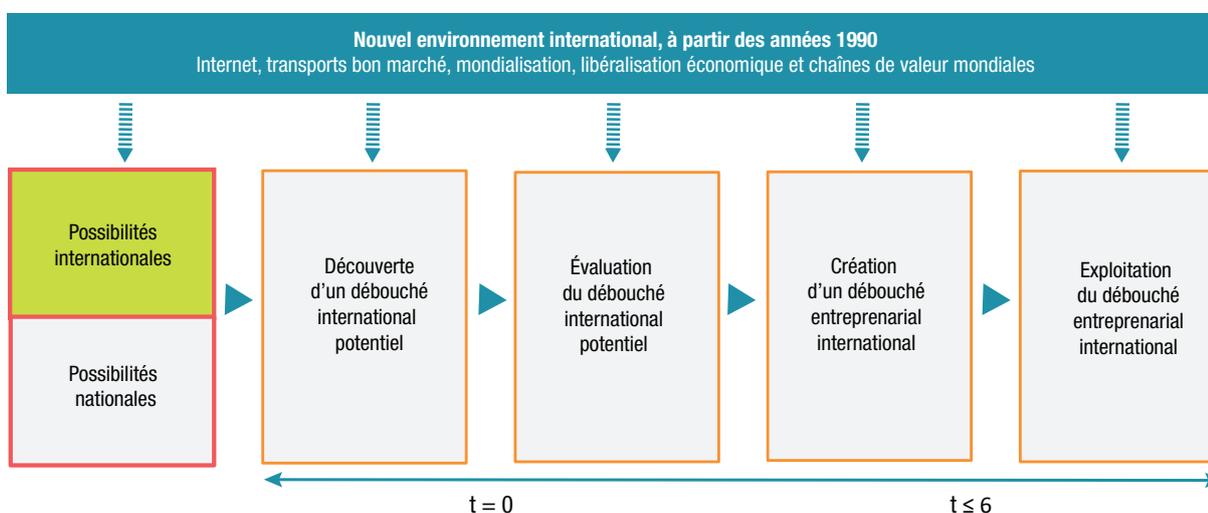
Le plus souvent, les débouchés découverts sont exploités par les entreprises – principal instrument de l'action des entrepreneurs – selon un processus délibéré et réfléchi reposant sur la connaissance et sur l'action entrepreneuriale. Dans le contexte international actuel, ce processus peut être beaucoup plus rapide que lorsque le commerce international était moins libéralisé, car du fait de la mondialisation, les entreprises peuvent s'internationaliser dès la phase de démarrage ou rapidement par la suite sans qu'il soit nécessaire d'avoir accumulé expérience et savoir-faire sur le marché intérieur⁵.

Un potentiel de participation entrepreneuriale aux chaînes de valeur mondiales peut exister aussi bien dans le pays qu'à l'étranger. Les débouchés peuvent advenir de manière exogène (grâce aux conditions commerciales mises au jour par les entrepreneurs) ou endogène (par l'action des entrepreneurs), ou des deux manières, selon un processus de reconnaissance et de développement.

La question centrale est de savoir si la participation aux chaînes de valeur mondiales favorise l'apparition de structures propices au développement d'un entrepreneuriat qui facilite la transformation structurelle. D'après la littérature, les chaînes de valeur mondiales

Figure 3.1

Étapes de la découverte et de l'exploitation de débouchés par l'entrepreneuriat



Source : D'après Oyson et Whittaker (Oyson and Whittaker, 2015, fig. 2).

favorisent une modernisation économique des entreprises participantes – qui recherchent des compétences nouvelles qui leur permettent de mettre en place des tâches plus complexes et de créer davantage de valeur ajoutée – en réaction à la menace de nouveaux concurrents à faible coût. Le caractère et les fondements de cette modernisation économique et des liens qu'elle entretient avec l'entrepreneuriat doivent donc être compris pour appréhender les effets de la participation aux chaînes de valeur mondiale sur l'entrepreneuriat dans une perspective de transformation structurelle.

2. Modernisation au sein des chaînes de valeur mondiales

La modernisation économique des entreprises au sein des chaînes de valeur mondiales peuvent intervenir à quatre niveaux successifs, selon le segment de la chaîne où l'entreprise est présente : modernisation des procédés, modernisation des produits, modernisation fonctionnelle et modernisation intersectorielle/ progression dans la chaîne (tableau 3.1). Si tous sont importants, la modernisation fonctionnelle représente le point de basculement de la transformation structurelle, où le passage d'activités à faible revenu à des activités à revenu plus élevé prend un caractère définitif. Avec la modernisation intersectorielle, le processus prend encore une autre dimension en dépassant l'échelle sectorielle pour amorcer l'innovation et la diversification à l'échelle de toute l'économie. Ces deux étapes peuvent donc être considérées comme les principaux objectifs de la transformation structurelle et comme une finalité logique pour les politiques d'entrepreneuriat des PMA ; la modernisation des procédés et des produits sont le moyen permettant de l'atteindre. Pour parvenir à la transformation structurelle, le processus de modernisation économique doit s'accompagner d'une progression ou d'un raccourci technologique.

Les entreprises gagnent à la modernisation en récupérant une plus grande part de la valeur produite dans la chaîne de valeur. Les activités qui présentent

le plus de valeur ajoutée dans les chaînes de valeur mondiales sont généralement des activités en amont comme la conception, le développement de produits, la recherche-développement et la fabrication de pièces et de composants essentiels ; et des activités en aval comme la commercialisation, la politique de marque et le service à la clientèle. Les rôles des différents acteurs économiques et des différents pays dans les chaînes de valeur mondiales sont donc représentés par la courbe du sourire (fig. 3.2), qui illustre la répartition internationale des tâches et des fonctions dans les chaînes de valeur mondiales et les avantages qu'en retirent les participants. Les activités situées aux deux extrémités de la chaîne de valeur sont à forte intensité de connaissances et de créativité, tandis que la fabrication et les services normalisés se situent dans la partie basse et à plus faible valeur ajoutée de la courbe (Mudambi, 2008).

Les modes de gouvernance des chaînes de valeur mondiales et les rapports de force au sein de celles-ci revêtent une importance décisive. Les entreprises chefs de file qui engagent l'intégration fonctionnelle et la coordination d'activités dispersées à l'échelle internationale sont celles qui déterminent l'affectation et les flux des ressources financières, matérielles et humaines au sein de la chaîne de valeur (Humphrey and Schmitz, 2002). En contrôlant les flux d'information et l'acquisition des connaissances au sein des chaînes de valeur mondiales, les entreprises chefs de file exercent une influence majeure sur la modernisation – qui dépend de la circulation des connaissances au sein de la chaîne – et sur les initiatives de modernisation des produits par l'attribution de nouvelles tâches, par exemple lorsqu'une chaîne de supermarchés incite les producteurs à personnaliser leurs produits en créant de nouvelles lignes de produits ou en adoptant des procédés et des emballages plus complexes (Humphrey and Memedovic, 2006).

Ainsi, les modes de modernisation économique ne sont pas seulement propres à chaque chaîne de valeur mondiale ; ils dépendent aussi des rapports de force au sein de la chaîne, qui sont excessivement

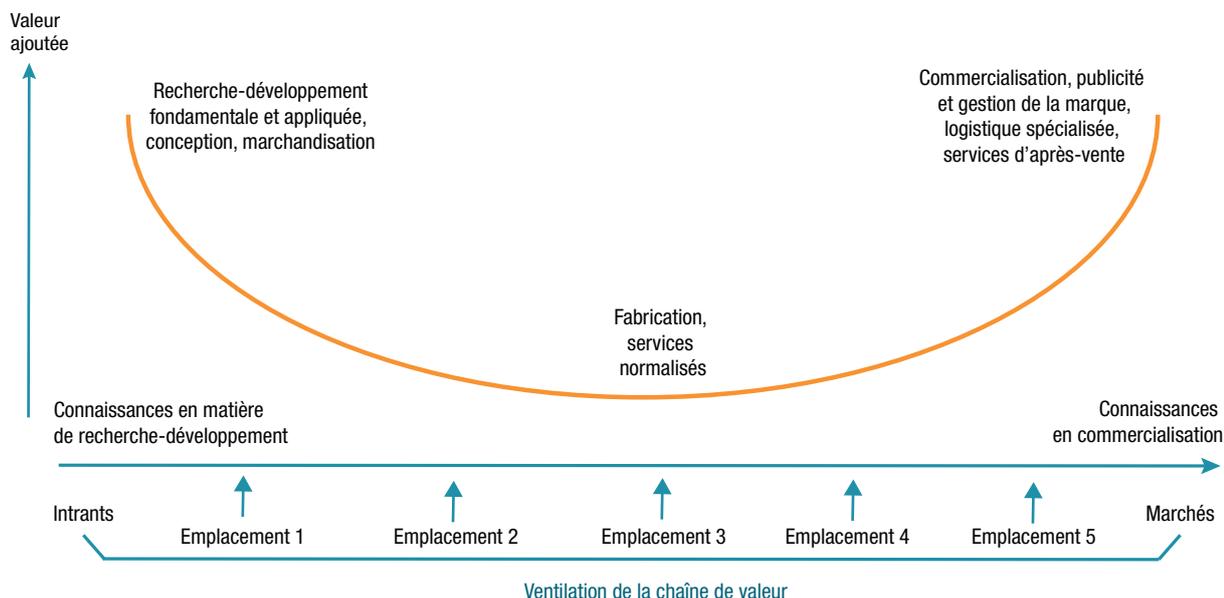
Tableau 3.1

Types de modernisation économique dans les chaînes de valeur mondiales

Modernisation des procédés	Production plus efficace grâce à l'introduction d'une technologie supérieure ou à la réorganisation des systèmes de production
Modernisation des produits	Acquisition de connaissances et de compétences par le passage à des lignes de produits plus perfectionnées
Modernisation fonctionnelle	Création de valeur ajoutée par l'acquisition de nouvelles fonctions ou l'abandon de fonctions existantes afin d'accroître le contenu global en technicité des activités et la valeur ajoutée des activités (progression dans la chaîne)
Modernisation intersectorielle/ progression dans la chaîne	Exploitation des connaissances acquises dans un secteur pour réaliser des déplacements horizontaux vers de nouveaux secteurs et activités productives

Source : Humphrey and Schmitz, 2002.

Figure 3.2

Courbe du sourire stylisée des chaînes de valeur mondiales répondant à une stratégie de personnalisation en amont

Source : Mudambi, 2008.

favorables à l'entreprise chef de file. Un niveau supplémentaire d'incertitude et de complexité résulte des perspectives d'évolution future des chaînes de valeur mondiales, étant donné le contexte de tensions protectionnistes et de dématérialisation (encadré 3.1), dont les effets risquent d'être très différents d'une chaîne de valeur à l'autre pour différents produits.

3. Concurrence et participation entrepreneuriale

La localisation de processus de production fragmentés en fonction de la disponibilité, du coût et de la qualité des compétences et des matériaux nécessaires stimule la pression concurrentielle entre pays et entre sites. De ce fait, les chaînes de valeur mondiales sont associées à une concurrence accrue, qui varie selon les secteurs, les types de chaînes de valeur et les produits. Les conditions de concurrence peuvent évoluer également, car les chaînes de valeur mondiales se trouvent sans cesse reconfigurées (De Backer and Miroudot, 2013), notamment en fonction de l'évolution des coûts de la main-d'œuvre et du capital d'un pays à l'autre.

Dès lors, les effets de la mondialisation sur l'entrepreneuriat ne sont pas univoques et peuvent être aussi bien positifs que négatifs (Verheul et al., 2001). Les possibilités de participation entrepreneuriale ne diminueront peut-être pas si l'évolution des chaînes de valeur mondiales reste favorable aux sites de production situés dans les PMA. Il est probable

cependant que les conditions de concurrence évolueront, et la question se pose de savoir si les entrepreneurs des PMA seront capables d'exploiter ces possibilités ou de s'adapter à l'évolution des chaînes de valeur mondiales.

La position de l'entreprise dans la chaîne de valeur est un aspect important, car les pressions concurrentielles sont plus fortes dans les segments les plus accessibles du processus de production. Cela influe aussi bien sur la précarité de la situation financière de l'entreprise – que les progrès des TIC et les chocs technologiques viennent accentuer – que sur les délais dont elle dispose pour apprendre, s'adapter et innover.

La forte concurrence qui caractérise les segments des chaînes de valeur mondiales les plus accessibles aux PMA peut, en principe, stimuler l'entrepreneuriat. Mais elle peut aussi avoir un effet dissuasif ou promouvoir un entrepreneuriat destructeur (Baumol, 1990 ; Wiegratz, 2016). En s'intégrant dans les chaînes de valeur mondiales, les entreprises des PMA s'exposent à la concurrence des entreprises d'autres pays qui peuvent avoir des caractéristiques et bénéficier de conditions locales qui leur permettent davantage de relever le défi imposé par les chaînes de valeur mondiales et d'adopter des stratégies de modernisation.

Les perceptions et la réaction des PME aux signaux du marché sont influencées par divers problèmes de ressources liés à l'offre et à la demande, y compris au

Encadré 3.1 Le futur des chaînes de valeur mondiales

Les chaînes de valeur mondiales subissent actuellement l'action de forces contraires, dont certaines en favorisent l'expansion et la complexification, tandis que d'autres pourraient en provoquer le réalignement ou la contraction. Après une période de concentration limitée des chaînes de valeur mondiales pendant la crise économique de 2008-2009, la baisse des ratios commerce/PIB au niveau mondial donne à penser que celles-ci ont perdu de leur dynamisme. En 2017, leur croissance s'est arrêtée pour la première fois en trente ans, la part de la valeur ajoutée étrangère dans les exportations tombant à 30 %. Il reste à déterminer s'il s'agit d'une correction naturelle d'un excès de fragmentation internationale imputable à des stratégies d'approvisionnement et de production trop optimistes des entreprises. Or, les technologies numériques et la « quatrième révolution industrielle » peuvent rendre plus attrayante une production proche des marchés finals, tout en favorisant des réactions rapides à l'évolution des préférences des consommateurs. La montée des coûts commerciaux et du protectionnisme renchérit aussi le coût de la production internationale.

Il est difficile de dire si les facteurs susmentionnés vont l'emporter sur ceux qui favorisent une poursuite de l'expansion des chaînes de valeur mondiales : la libéralisation du commerce et de l'investissement, les progrès rapides des TIC, l'entrée de nouveaux producteurs à faible coût dans le secteur manufacturier, l'efficacité et la disponibilité internationale croissantes des services, et les nouveaux marchés des pays émergents. De fait, certaines évolutions à venir pourraient avoir des effets opposés. Certaines améliorations liées aux TIC réduisent les avantages de la spécialisation, tandis que d'autres en réduisent les coûts. De même, si la robotisation pourrait entamer l'avantage concurrentiel d'une main-d'œuvre bon marché, contribuant à davantage encore de concentration de l'activité manufacturière dans certaines zones, certains secteurs pourraient être largement épargnés, car la faisabilité technique de l'automatisation pourrait ne pas aller de pair avec la rentabilité. Un progrès technologique rapide pourrait aussi susciter des gains d'efficacité dans les entreprises, ce qui faciliterait la modernisation fonctionnelle et intersectorielle et contribuerait à la croissance de l'emploi et à la transformation structurelle.

Sources : African Development Bank et al., 2017 ; De Backer and Flaig, 2017 ; UNCTAD, 2017b; UNCTAD, 2018b.

financement (van Burg et al., 2012). Ces problèmes dirigent l'attention des entrepreneurs vers un nombre plus limité de débouchés dans son domaine restreint, ce qui a des effets positifs ou négatifs sur l'identification des débouchés. Les entrepreneurs des PMA peuvent ainsi réagir différemment et de façon moins inventive que ceux de pays plus développés dans des conditions de concurrence identiques au sein des chaînes de valeur mondiales, et manquer des débouchés prometteurs en dehors de leur champ d'action limité.

Les chaînes de valeur mondiales ont aussi tendance à amplifier les effets des obstacles au commerce, notamment les goulets d'étranglement aux frontières et les diverses normes applicables au commerce des biens finals (Crisuolo and Timmis, 2017), de sorte que l'absence de conditions favorables peut inciter les entreprises à fort potentiel de croissance à adopter des stratégies d'expansion insuffisantes face à des coûts de production et des coûts commerciaux plus élevés (OECD and World Bank Group, 2015).

Malgré les gains potentiels sur le plan de la croissance des exportations, les avantages que les chaînes de valeur mondiales peuvent apporter aux PMA sont donc limités par les obstacles à l'entrepreneuriat. Même les entrepreneurs qui possèdent les attributs nécessaires pour intégrer les chaînes de valeur mondiales ne peuvent pas échapper aux problèmes de crédit, aux coûts de transaction élevés, au

problème de l'insuffisance des infrastructures et à l'inefficacité des procédures administratives qui concernent le commerce international.

Les types d'entreprises qui prospèrent dans les chaînes de valeur mondiales sont un aspect important à prendre en considération. La modernisation économique passe par des entreprises dont la démarche est à la fois entrepreneuriale (recherche de débouchés) et stratégique (recherche d'avantages) (Hitt et al., 2001). Si des entreprises dépourvues de ces attributs peuvent réussir à intégrer une chaîne de valeur mondiale, elles ont peu de chances de s'y maintenir ou d'y améliorer leur position. Ces traits caractérisent au premier chef un entrepreneuriat à fort impact, axé sur l'innovation et créateur de marchés, par opposition à un entrepreneuriat centré sur la survie qui prédomine le plus souvent dans les PMA (chap. 2).

Un objectif important auquel doivent viser les politiques des PMA consiste donc à atteindre la masse critique d'entrepreneurs présentant les caractéristiques voulues pour propulser la transformation structurelle. Le financement est un enjeu central, car la modernisation par les entrepreneurs à fort impact – ceux qui sont le plus susceptibles d'avoir un impact sur l'innovation et les avantages pour le client, la création d'emplois, la création de richesse et la société – passe par le crédit à long terme pour l'investissement et l'innovation. D'après le modèle

Les exportations des PMA évoluent vers une concentration accrue, à la fois du point de vue des produits et du point de vue des partenaires

du cycle de vie (World Economic Forum, 2014), les entreprises à fort impact passent par cinq phases de croissance, dont chacune nécessite des niveaux et des types différents de financement. À la phase de *lancement* (travaux novateurs et croissance), elles se distinguent des autres types de projet entrepreneurial par une stratégie et un projet clairs, associés à un produit ou un service fortement différenciés. Leur potentiel à long terme est étayé par des stratégies commerciales judicieuses et des offres différenciées pendant la phase de *construction* (forte croissance). Pendant la phase d'*exploitation* (croissance mature), elles parviennent à la maturité en tirant parti des capacités mises en place lors des deux phases précédentes pour pérenniser les activités et devenir durablement rentables. Une fois devenues pleinement adultes, les entreprises auront souvent à se renouveler et se réinventer pour rester dominantes et maintenir un fort impact et une croissance soutenue.

Le crédit à long terme est particulièrement limité dans les pays en développement (OECD, 2018), même si les données disponibles montrent que les entrepreneurs d'opportunité et à fort impact sont moins touchés par les problèmes de crédit que les entrepreneurs de nécessité (van der Zwan et al., 2016).

C. Participation des pays les moins avancés aux chaînes de valeur mondiales

À partir d'études de cas dans le secteur de l'agriculture et dans le secteur des textiles et des vêtements, la présente section analyse la participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales dans le but de clarifier la nature des possibilités entrepreneuriales offertes par celles-ci. Elle approfondit l'analyse qui avait été engagée dans le *Rapport 2007 sur les pays les moins avancés* (UNCTAD, 2007).

En plus d'être d'importantes sources de recettes en devises, le secteur de l'agriculture et le secteur des textiles et des vêtements font figure de modèles pour la création d'emplois, y compris sous l'angle du développement des entreprises et de l'autonomisation des femmes. Il semble que la croissance soit quatre fois plus efficace à réduire la pauvreté lorsqu'elle

est axée sur l'agriculture plutôt que sur d'autres secteurs (International Institute for Environment and Development and Sustainable Food Lab, 2011) et que la lutte contre la pauvreté ne porte pleinement ses fruits qu'à la condition que les petites et moyennes entreprises, qui regroupent généralement des petites exploitations et des fermes familiales, se développent (Humphrey and Memedovic, 2006).

Le secteur des textiles et des vêtements et le secteur de l'agriculture sont associés depuis longtemps à la question de la participation des femmes et restent des secteurs emblématiques de la lutte pour l'égalité des sexes. Pour preuve, les femmes occupent 82 % des emplois dans l'industrie vestimentaire du Lesotho (*Origin Africa*, 2017). Cependant, dans le secteur agricole, l'inégalité entre les hommes et les femmes, en matière de propriété et de récupération des plus-values foncières, pose un sérieux problème. Quant au secteur des textiles et des vêtements, bien qu'il soit généralement évocateur de l'autonomisation des femmes, en ce qu'il emploie plus volontiers des femmes et, ce faisant, leur permet de ne plus être limitées aux activités domestiques ou au travail informel (Keane and Te Velde, 2008), il fait face à une nouvelle problématique, due aux activités informelles, aux bas salaires, aux inégalités de rémunération et aux mauvaises conditions de travail⁶. Selon certains, au lieu de remettre en question, voire de supprimer, la ségrégation entre hommes et femmes sur le marché de l'emploi, les chaînes de valeur mondiales qualifient de « féminines » certaines compétences ou fonctions, de manière à employer une main-d'œuvre féminine à moindre coût, tandis que les avantages de la modernisation profitent surtout aux hommes (International Centre for Trade and Sustainable Development, 2016 ; UNCTAD, 2014g ; UNCTAD, 2018c).

1. Évolution générale de la participation des PMA

La contribution des PMA au commerce mondial s'est généralement maintenue à moins de 1 % depuis 2008. En revanche, les ratios exportations/PIB sont nettement orientés à la baisse depuis 2011 ; d'environ 25 % en moyenne, ils sont bien inférieurs à la moyenne des pays en développement, qui avoisine 35 %. Cette situation montre combien la compétitivité et le développement des PMA sont entravés par leur difficultés structurelles (UNCTAD, 2017c). Les exportations des PMA évoluent vers une concentration croissante, à la fois du point de vue des produits et du point de vue des partenaires (UNCTAD, 2018d). Outre le manque d'infrastructures et le mauvais fonctionnement des institutions commerciales, bon nombre de PMA doivent faire

face à des obstacles au commerce qui sont liés à leurs spécificités, c'est-à-dire l'absence de littoral, l'éloignement par rapport aux grands marchés dynamiques et l'exiguïté des marchés intérieurs, qui limitent les possibilités d'économies d'échelle. Ces dernières décennies, les circonstances ont rendu encore plus difficile pour les PMA d'échapper au piège du sous-développement (UNCTAD, 2016b).

La participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales est dans une large mesure freinée par les accords de commerce et d'investissement. La progressivité des droits de douane⁷ pose un sérieux obstacle, à la fois aux activités de transformation des produits agricoles et aux activités manufacturières, et des crêtes tarifaires restent applicables dans des secteurs et des sous-secteurs importants, dont ceux de l'agriculture, des vêtements, des textiles et des articles en cuir. Un accès préférentiel aux marchés est donc indispensable. Les PMA bénéficient d'un traitement préférentiel au titre d'accords commerciaux bilatéraux, unilatéraux ou internationaux tels que l'Initiative « Tout sauf les armes » de l'Union européenne ou, pour certains d'entre eux, de la loi des États-Unis d'Amérique sur la croissance et les possibilités économiques en Afrique⁸. Cependant, tous ces accords commerciaux multilatéraux, régionaux et bilatéraux érodent progressivement les marges préférentielles, jusqu'à rendre ces marchés

La principale voie d'accès des PMA aux chaînes de valeur mondiales est



l'investissement étranger direct

moins compétitifs. De plus, les accords commerciaux et les préférences qu'ils accordent sont souvent de portée régionale et font primer le commerce intrarégional sur le commerce interrégional. Or, les accords commerciaux régionaux n'ont pas tous la même capacité de promouvoir les échanges et, par extension, l'entrepreneuriat.

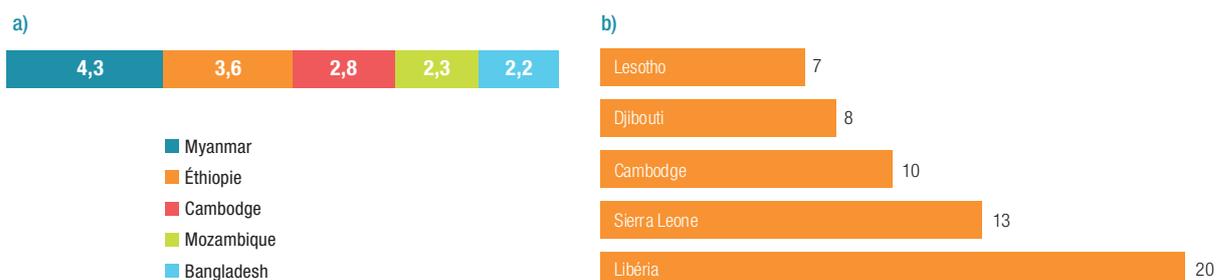
La principale voie d'accès des PMA aux chaînes de valeur mondiales est l'IED, même si celui-ci a un rôle moins important dans le secteur agricole (encadré 3.2). Malgré une phase descendante depuis 2012, l'IED

Encadré 3.2 Évolution des investissements étrangers directs dans les PMA

Les investissements étrangers directs sont orientés à la baisse depuis 2012. En 2017, les entrées d'IED ont représenté 21 % des entrées totales de capitaux dans les PMA, soit une baisse de 17 %. En revanche, les entrées d'IED dans les PMA asiatiques et les PMA insulaires ont augmenté de 20 %, les progressions les plus rapides étant enregistrées par le Myanmar (+45,2 %) et le Cambodge (+ 12,5 %). En comparaison, les entrées d'IED ont chuté (-18 %) pour la deuxième année de suite en République démocratique populaire lao, en raison du fléchissement des investissements chinois. Même si les entrées globales d'IED dans les PMA africains et Haïti ont diminué de 31 %, principalement à la suite d'un net recul des investissements miniers en Angola et au Mozambique, les perspectives d'IED dans les PMA africains restent bonnes. Les PMA ne captent qu'une faible part (4 % en 2017) des entrées d'IED dans l'ensemble des pays en développement, mais les IED représentent souvent une large part du PIB – par exemple, au Cambodge, à Djibouti, au Lesotho, au Libéria et en Sierra Leone, en 2016.

Figure de l'encadré 3.1

Cinq principaux PMA bénéficiaires d'IED au regard a) du montant (en milliards de dollars), en 2017 et b) du pourcentage du PIB, en 2016



Sources : UNCTAD, 2018b ; UNCTAD, 2018d.

a représenté 21 % des entrées totales de capitaux dans les PMA en 2013-2017 (UNCTAD, 2018b). Selon la plateforme de la CNUCED sur les politiques d'investissement (<http://investmentpolicyhub.unctad.org/>), presque tous les PMA sont parties à des accords bilatéraux d'investissement ou à des accords contenant des dispositions relatives aux investissements.

Si les PMA ont vu leurs exportations croître de 276 % en volume entre 2000 et 2016, leur participation aux chaînes de valeur mondiales reste limitée et n'a progressé que de 2 % par an entre 2010 et 2017. De plus, leurs exportations comptent la plus faible part de valeur ajoutée étrangère (9 %) de l'ensemble des pays en développement (UNCTAD, 2018b). Les PMA sont les principaux pourvoyeurs de matières premières qui serviront, dans d'autres pays et dans plusieurs secteurs, à la fabrication de produits destinés à l'exportation. Autrement dit, leur intégration en aval dépasse leur intégration en amont (fig. 3.3), et ils sont donc tributaires des exportations de produits primaires, y compris de produits primaires issus des océans dans le cas des PMA insulaires. Ces PMA sont toutefois mieux intégrés en amont, compte tenu de l'importance de leurs exportations de services, principalement touristiques. La proximité de l'« usine Asie », qui concentre les activités de production des chaînes de valeur mondiales, et en particulier du pôle de croissance que constitue la Chine, pourrait bien accélérer l'intégration des PMA asiatiques dans les chaînes de valeur régionales et mondiales, d'autant que la hausse des coûts de main-d'œuvre ou la pénurie de personnel incitent de plus en plus les entreprises chinoises, japonaises, thaïlandaises et vietnamiennes à relocaliser ou à externaliser leurs activités dans des pays à moindres coûts salariaux. Il reste que, dans les PMA asiatiques, la production

destinée aux chaînes de valeur mondiales dépend beaucoup d'entreprises étrangères qui agissent essentiellement en aval, ce qui porte à croire que ces pays ont tiré peu d'avantages de leur intégration. Rien n'indique qu'une « usine Afrique », comparable à l'« usine Asie », soit sur le point de voir le jour. Les PMA africains sont moins intégrés dans les chaînes de valeur mondiales et, pour beaucoup d'entre eux, demeurent cantonnés dans des segments à faible valeur en amont de la chaîne d'approvisionnement⁹.

En tant que participants aux chaînes de valeur mondiales, les PMA se caractérisent aussi par une production concentrée sur des biens marchands dont l'achat peut être différé facilement¹⁰, ce qui constitue souvent pour eux un facteur d'instabilité et les rend particulièrement sensibles aux variations de la demande mondiale (Baldwin, 2009 ; ILO and World Trade Organization, 2011).

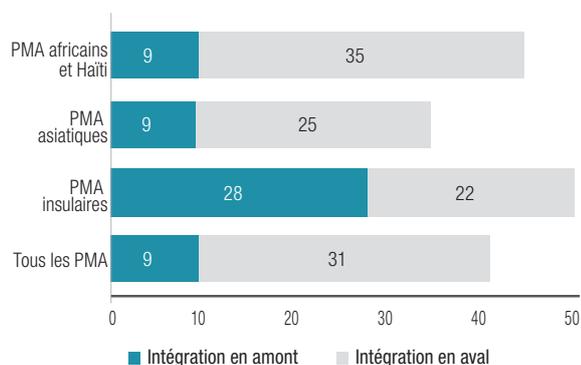
2. Participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales dans le secteur agricole

Le secteur de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche est le premier employeur dans les PMA, et il confirme de plus en plus sa domination dans certains d'entre eux (UNCTAD, 2015a). S'il contribue généralement peu aux exportations, il est souvent la principale source de moyens de subsistance (UNCTAD, 2015a ; UNCTAD, 2017i). Au Cambodge, par exemple, l'agriculture représente un tiers du PIB et 80 % des emplois (International Finance Corporation, 2014). De même, au Vanuatu, 77 % des ménages participent aux activités de pêche artisanale¹¹. La pêche, si importante dans les PMA insulaires, est principalement artisanale. La pêche industrielle, pratiquée par des flottes étrangères et dont les produits sont parfois transformés par des entreprises locales, a peu de chances de devenir une activité pérenne dans la plupart des PMA insulaires. Au Vanuatu, la pêche artisanale est pratiquée par 77 % des ménages. En comparaison, au Bangladesh, l'industrie de la pêche contribue pour 4,4 % au PIB et fait vivre, directement ou indirectement, 15 millions de personnes (UNCTAD, 2017i). Dans les PMA, l'agriculture est le secteur qui fait intervenir la plus grande part de valeur ajoutée locale. Cependant, indépendamment des disparités régionales, le secteur se caractérise généralement par une faible productivité. À cet égard, même les PMA asiatiques, qui présentent la productivité agricole la plus élevée, sont largement devancés par la plupart des autres pays asiatiques en développement. La productivité du travail agricole dans les PMA insulaires, même si elle est généralement plus élevée que dans les PMA asiatiques et les PMA africains, est en baisse (UNCTAD, 2015a).

Figure 3.3

Intégration des PMA dans les chaînes de valeur mondiales, par groupe, 2017

(En pourcentage des exportations totales)



Source : Base de données UNCTAD-EORA.

Le secteur agroalimentaire et l'agro-industrie se rapportent aux activités de commercialisation et d'ajout de valeur dans le secteur agricole qui sont exercées par des entreprises de préproduction et de postproduction, et à l'établissement de liens entre ces entreprises (FAO, 2013a). Le secteur agroalimentaire recouvre toute la chaîne d'activités, depuis les fournisseurs d'intrants agricoles, les producteurs, les transformateurs, les distributeurs, les négociants et les exportateurs, jusqu'aux détaillants et aux consommateurs¹². L'agro-industrie renvoie à la création de liens entre les entreprises et les chaînes d'approvisionnement dans le but de développer, de transformer et de distribuer des intrants et des produits agricoles.

Si les chaînes de valeur mondiales jouent un rôle plus limité dans l'agroalimentaire et l'agro-industrie que dans d'autres secteurs, elles y sont de plus en plus présentes dans le secteur, en raison de l'augmentation des prix mondiaux des produits alimentaires, qui est à la fois une cause et une conséquence de la redistribution de l'activité économique mondiale en direction des pays en développement. Leurs liens avec les secteurs agricole et manufacturier rendent les chaînes de valeur agroalimentaires mondiales particulièrement utiles pour l'entrepreneuriat et la transformation structurelle dans les PMA.

La dynamique des chaînes de valeur agricoles mondiales varient beaucoup selon les produits et les pays, ce qui empêche toute généralisation à l'échelle du secteur ou à l'échelle des PMA. L'évaluation de la participation des PMA aux chaînes de valeur agricoles mondiales est également rendue difficile par le fait que les études par pays ou par produit offrent une couverture de données hétérogène, renseignent peu sur l'entrepreneuriat et mettent l'accent sur la modernisation dans des secteurs à faible intensité technologique (DiCaprio and Suvannaphakdy, 2017).

Pourtant, bien que les PMA se caractérisent par l'importance de leur agriculture et qu'ils possèdent un avantage comparatif manifeste dans la production agricole, leur participation aux chaînes de valeur mondiales semble plus limitée dans le secteur agricole que dans d'autres secteurs (Asian Development Bank, 2013). Selon les données de l'Observatory of Economic Complexity (2016) et des études nationales et régionales¹³, les PMA font surtout partie de chaînes de valeur agricoles nationales et régionales, ce qui s'explique en partie par la prédominance des petites exploitations, de l'agriculture de subsistance et des activités artisanales. En Asie, ce sont généralement les PMA de la région qui fournissent des intrants primaires aux chaînes de valeur régionales centrées

sur les pays en développement asiatiques, dans une région qui constitue le plus important marché au monde pour les produits alimentaires (Timmer, 2013). Une situation comparable, bien que moins marquée, est également observable en Afrique. Dans le cas des PMA insulaires, l'isolement géographique entrave à la fois l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et le développement de chaînes de valeur régionales, tandis que le nombre peu élevé d'habitants accentue les difficultés structurelles de ces pays lorsqu'il s'agit d'être compétitifs et d'attirer les investisseurs étrangers.

Cette situation résulte en partie des différences dans les caractéristiques des produits concernés et des mesures appliquées (OECD, 2017c). Au niveau mondial, l'agriculture bénéficie d'importantes mesures de soutien public, dont le ratio coûts-avantages est toutefois contesté¹⁴ ; dans les PMA, le soutien à l'agriculture est rendu très difficile par le manque de ressources. De plus, les produits agricoles exportés par les PMA sont souvent transformés dans les pays de destination à des fins de réexportation (OECD, 2017c).

Même si son pouvoir de valorisation est abondamment mentionné dans la littérature économique, la participation des PMA aux chaînes de valeur agricoles mondiales se restreint généralement à des chaînes de valeur nationales peu étendues et à des activités de transformation limitées ; l'agriculture est le plus souvent dominée par de petites exploitations familiales peu modernisées, comme l'attestent les chaînes de valeur nationales de quatre PMA exportateurs de produits alimentaires et agricoles (encadré 3.3). En conséquence, le signe d'une intégration réussie dans les chaînes de valeur mondiales réside essentiellement dans l'augmentation des volumes d'exportation.

Le choix des politiques et le soutien des pouvoirs publics peuvent avoir un effet sensible sur les chaînes de valeur agricoles. Par exemple, le Rwanda est parvenu à hisser son café du rang de simple produit de base à celui de spécialité gastronomique (World Bank, 2016a). En Guinée-Bissau, en revanche, malgré l'importance économique des noix de cajou, le développement du secteur n'a pas été possible, faute d'un cadre législatif et réglementaire pour structurer le marché (Catarino et al., 2015).

Les préférences commerciales jouent un rôle très important dans la participation des PMA aux chaînes de valeur agricoles mondiales, les droits sur les produits agricoles étant généralement bien plus élevés que ceux qui sont applicables aux articles manufacturés et aux ressources naturelles. Le commerce des produits agricoles, notamment dans les segments de

Encadré 3.3 Chaînes de valeur nationales des principales exportations agricoles de certains PMA exportateurs de produits alimentaires et agricoles

Guinée-Bissau

Les noix de coco, les noix du Brésil et les noix de cajou ont représenté 40,5 % des exportations totales en 2016. La culture des noix de cajou est principalement le fait de petites exploitations familiales et de coopératives ou d'entreprises de production. Les noix sont vendues à des acheteurs de l'arrière-pays qui sont organisés en réseau et en relation avec des acheteurs dans les zones urbaines, puis sont transportées dans des entrepôts, où elles pourront être séchées, conditionnées et regroupées en lots, ou sont expédiées directement dans la capitale en vue de leur exportation. La quasi-totalité de la production est exportée, à l'état brut, en Chine, en Inde et au Viet Nam pour être transformée, avant d'être commercialisée dans les pays développés.

Malawi

Le tabac brut, surtout cultivé par des petits exploitants et des métayers, a représenté 29 % des exportations totales en 2016. Il est acheté par des négociants internationaux en feuilles de tabac dans le cadre de ventes aux enchères ou de contrats directs à long terme qui instaurent différentes formes de relations avec les cultivateurs de tabac et qui influent donc diversement sur la modernisation des produits et des procédés.

Îles Salomon

Le bois brut a représenté 37 % des exportations en 2016. Les plantations de teck constituent une ressource potentielle non négligeable et au vu des estimations qui ont été faites depuis le début de la culture de ce bois d'œuvre, dans les années 1980, les petits agriculteurs devraient continuer de figurer parmi les principaux producteurs, aux côtés des plantations d'État et des grandes plantations commerciales qui datent des années 1960. Le bois de teck est principalement exporté à l'état brut en Chine, en Inde et au Viet Nam, par l'intermédiaire d'un réseau d'acheteurs internationaux. Une faible proportion du bois est légèrement transformée par des entreprises locales, avant d'être exportée par des négociants et de subir une transformation plus poussée dans les pays de destination. Les Îles Salomon sont aussi le deuxième exportateur mondial de coprah (noix de coco séchée), derrière l'Indonésie. La noix de coco est majoritairement cultivée par de petits exploitants.

Somalie

La Somalie exporte surtout des animaux destinés à l'alimentation, principalement élevés par des pasteurs. Les exportations de viandes réfrigérées sont facilitées par un réseau de courtiers qui font le lien entre les producteurs, les petits négociants et les représentants des exportateurs.

Sources : Australian Centre for International Agricultural Research, 2015 ; Catarino et al., 2015 ; FAO and International Bank for Reconstruction and Development/World Bank, 2018 ; Moyer-Lee and Prowse, 2012 ; Negassa et al., 2012 ; news24, 2017 ; Unfairtobacco, 2016.

niche à forte valeur ajoutée qui présentent un intérêt pour les PMA, pâtit sérieusement de mesures non tarifaires, notamment des normes d'hygiène et de santé, des normes éthiques et environnementales privées et nationales, des obligations de traçabilité et des dispositions réglementaires concernant la taille, la forme et la couleur des produits. Les possibilités de différenciation des produits sont souvent conditionnées par des mesures non tarifaires ayant trait à la certification (Humphrey and Memedovic, 2006 ; UNCTAD, 2015b).

Si l'application de mesures non tarifaires dans le secteur agricole engendre des coûts de mise en conformité pour les entrepreneurs locaux, qui pourront avoir besoin de bénéficier d'une assistance technique et de recourir aux technologies modernes, elle a aussi des effets sur les chaînes de valeur mondiales. Le secteur agroalimentaire est de plus en plus dominé par des chaînes de valeur mondiales qui s'apparentent à celles ordinairement observables dans le secteur manufacturier et qui sont

organisées selon différentes formes de coordination verticale (programmes de plantations satellites, agriculture contractuelle, gestion de produits par les fournisseurs de la grande distribution et contrats de commercialisation) (Humphrey and Memedovic, 2006), ce qui peut aggraver le risque d'abus de position dominante. Par exemple, la traçabilité rapide et précise des produits a pris une importance telle que les entreprises chefs de file des chaînes de valeur mondiales usent de leur influence pour que les producteurs satisfassent à ce critère. Au Malawi, où le tabac est surtout cultivé dans de petites exploitations, les négociants de feuilles de tabac ont pris des mesures en vue de garantir la traçabilité et de maîtriser les coûts de mise en conformité qui sont à l'origine d'une tendance à l'intégration verticale (Moyer-Lee and Prowse, 2012). Ils ont également fait pression pour que le système dynamique et compétitif de vente aux enchères, qui assure des prix plus élevés aux agriculteurs, soit supprimé et laisse place à une agriculture contractuelle.

Les supermarchés et les autres acteurs de la grande distribution jouent un rôle de plus en plus important dans les chaînes de valeur agricoles mondiales, si bien que l'agriculture contractuelle s'est considérablement développée en réaction aux coûts de transaction élevés sur les marchés étroits et imparfaits des PMA et à la faiblesse des institutions de marché. L'agriculture contractuelle fait l'objet d'une vive controverse ; elle préoccupe en ce qu'elle s'accompagne du risque que les petits agriculteurs ne soient lésés à cause de leur faible pouvoir de négociation, que les producteurs ne soient exploités par des intermédiaires (négociants, courtiers et acheteurs) et que les chaînes de valeur mondiales n'encouragent un entrepreneuriat destructeur. En réponse à ces préoccupations, les pays ont tenté de resserrer les chaînes de valeur nationales en reliant les producteurs directement aux exportateurs ou aux fabricants et de favoriser le développement de coopératives de producteurs (International Institute for Environment and Development and Sustainable Food Lab, 2011 ; Sustainable Organic Agriculture Action Network, 2013 ; Struthers, 2017 ; Wiegratz, 2016).

L'importance de l'agriculture contractuelle varie beaucoup selon les produits concernés, les marchés de destination et les types d'acheteurs (Minot and Ronchi, 2014). Les coûts fixes élevés de la production sous contrat et les économies d'échelle propres à certaines cultures donnent l'avantage aux moyens et grands exploitants. Cependant, la fragilité de certains produits de grande valeur complique la mécanisation, ce qui peut profiter aux petits exploitants (Bamber et al., 2014) ; il est en outre établi que l'agriculture contractuelle permet aux petits agriculteurs d'avoir plus sûrement accès à des intrants tels que les semences et les engrais¹⁵. Mais des problèmes demeurent. Les plus pauvres et les plus marginalisés sont rarement gagnants et bien peu parviennent à se moderniser ; leur exposition au risque d'être exploités par des tiers contractants sans scrupules fait craindre que les chaînes de valeur mondiales n'encouragent un entrepreneuriat destructeur (Bamber et al., 2014 ; Women in Informal Employment : Globalizing and Organizing, 2013 ; Dihel et al., 2017 ; Ethical Trading Initiative, 2005 ; Wiegratz, 2016).

Le fait que les grandes entreprises emploient généralement des techniques plus efficaces et soient mieux à même de respecter les normes publiques et privées contribue à une plus grande concentration à tous les stades de la chaîne de valeur, ce qui a des conséquences pour l'entrepreneuriat et influe sur les rapports de forces. Au stade des facteurs

La concentration accrue à tous les stades des chaînes de valeur agricoles a des conséquences pour l'entrepreneuriat et influe sur les rapports de force

de production, la concentration est le résultat des stratégies appliquées par les entreprises chefs de file pour la maîtrise de la propriété intellectuelle. Au stade de la transformation, la concentration s'accompagne d'un agrandissement des unités de production, sauf pour quelques cultures, notamment le café et le cacao, qui semblent de plus en plus faire l'objet d'une production fragmentée et à petite échelle. Elle apporte aussi une justification à la production sous contrat ou à la propriété directe des unités de production (intégration verticale). Au stade de la vente au détail, la concentration participe au renforcement des oligopoles. La concentration semble faire sentir ses effets dans l'ensemble des chaînes de valeur mondiales : une opération de regroupement en un point de la chaîne entraîne une autre opération de regroupement en un autre point. L'importance de plus en plus grande des normes dans le secteur agroalimentaire accentue ce phénomène (Humphrey and Memedovic, 2006).

Si l'ampleur des avantages potentiels est difficile à établir, on constate toutefois que la possibilité d'exploiter certains marchés agricoles de niche peut stimuler l'entrepreneuriat des PMA. Parmi les exemples de produits d'exportation directe en provenance de PMA sur des marchés de niche où les prix sont élevés, mais les volumes souvent faibles, on peut citer le thé et le café (Népal et Timor-Leste), le cacao issu de l'agriculture biologique (Sao Tomé-et-Principe et Vanuatu), les épices (Comores, Madagascar et Népal), les fruits exotiques (Afghanistan et Madagascar) ainsi que le coton Fairtrade et le coton biologique (Bénin, Burkina Faso, Mali, Tchad et Zambie). Madagascar a contribué pour 80 % aux importations européennes de litchis en 2016 (Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries, 2016) et pour 80 % à 85 % à la production mondiale de vanille naturelle (*The Economist*, 2018a). Cependant, de nombreux entrepreneurs des PMA auront peut-être du mal à satisfaire à la plus grande rigueur des normes de qualité, y compris des normes du travail et des normes environnementales, qui s'appliquent sur les marchés en question ainsi qu'à dépasser les obstacles posés par les coûts de transaction élevés, la pénurie de compétences et le manque d'infrastructures.

Rien n'indique clairement que les entreprises des PMA seront capables de suivre le même chemin que les fournisseurs stratégiques est-asiatiques

Dans les accords bilatéraux d'investissement et d'autres accords contenant des dispositions relatives aux investissements, l'agriculture est le secteur prioritaire par excellence pour les PMA africains ; pour les PMA asiatiques, la priorité est donnée à plusieurs sous-secteurs agricoles et agro-industriels (UNCTAD, 2013a). La part de l'agriculture dans l'IED mondial est faible, mais elle est en augmentation (UNCTAD, 2012b). Les produits alimentaires, les boissons et les produits du tabac n'ont représenté que 3 % de l'IED en 2012-2014 (Fiedler and lafrate, 2016). Les IED dans le secteur agricole, comme les IED dans d'autres secteurs, sont moins importants dans les PMA que dans les autres pays en développement. Ces investissements sont concentrés dans une poignée de pays, ce qui s'explique en partie par des choix stratégiques différents. En Éthiopie, par exemple, la politique de développement est axée sur la commercialisation des produits agricoles. En 2009-2011, les IED en faveur de l'agriculture ont été relativement importants au Cambodge, en Éthiopie, au Mozambique, en Ouganda et au Vanuatu, et les stocks d'IED ont été considérables au Cambodge, au Malawi, en Ouganda et en Zambie (UNCTAD, 2012b). Il est toutefois difficile d'apprécier l'impact de ces investissements sur le développement des entreprises agricoles locales pour des questions de disponibilité, de confidentialité, de comparabilité et de fiabilité des données.

Secteur stratégique, l'agriculture est souvent concernée par des restrictions à la participation étrangère (UNCTAD, 2013b). Cependant, ces restrictions ne sont pas toujours appliquées dans les PMA. Par exemple, la Haute Commission sur l'investissement de l'Afghanistan n'a pas encore exercé son autorité pour que la part des investissements étrangers soit limitée dans certains secteurs, branches d'activité et entreprises (Export.gov, 2016), et un moratoire sur les concessions de terrains de plus de 1 000 hectares s'est avéré inefficace et inapplicable en République démocratique populaire lao (International Institute for Sustainable Development, 2012).

Par rapport aux formes traditionnelles, les nouvelles formes d'IED en faveur de l'agriculture sont de plus en plus motivées par l'accès aux ressources naturelles (terres, ressources en eau) et concernent

souvent la production d'aliments de base ou d'aliments pour animaux à des fins d'exportation dans le pays investisseur (FAO, 2013b). Ces formes d'investissement restreignent les possibilités d'association avec les producteurs des PMA selon des formes plus souples, et généralement plus favorables à l'entrepreneuriat local.

3. Participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales dans le secteur des textiles et des vêtements

Le secteur des textiles¹⁶ et des vêtements est largement considéré comme propice à l'industrialisation en raison de son grand nombre de travailleurs non qualifiés. Il recouvre plusieurs étapes de production (fibres, fils, tissus, finissage, tricotage, etc.) ainsi qu'une grande variété de procédés de production et de produits finals. Il est surtout structuré par de grandes entreprises, qui décident de ce qui est produit, où et par qui ; la production se déplace rapidement à travers pays et régions, en grande partie au gré des coûts, en particulier de main-d'œuvre.

En Asie de l'Est, les fournisseurs stratégiques et les coordonnateurs ont connu un succès retentissant. Les entreprises de la région sont parvenues à passer de l'assemblage de pièces importées, généralement réalisé dans des zones franches industrielles, à la fourniture d'un ensemble complet de services, selon un mode d'exportation plus intégré au niveau national qui crée davantage de valeur ajoutée (Gereffi, 1999). Ce processus est représenté à la figure 3.4, qui montre comment le recours à des stratégies associant proactivité dans la modernisation et réactivité aux stratégies des acheteurs permet une redistribution des tâches et des risques à l'intérieur des chaînes de valeur mondiales. À l'issue de cette transformation, les fournisseurs est-asiatiques ont établi leurs propres réseaux de production triangulaire auxquels les PMA sont de plus en plus intégrés.

Pour l'heure, rien n'indique clairement que les entrepreneurs des PMA seront capables de suivre le même chemin. Les PMA ont su tirer parti des chaînes de valeur mondiales, notamment des réseaux régionaux de production, organisés par des investisseurs bien implantés au niveau régional, mais la création de valeur ajoutée reste un objectif inaccessible pour la plupart d'entre eux, car le seul segment du marché en mesure d'accueillir de nouveaux arrivants est celui du travail à façon. Pour que les entreprises des PMA puissent rivaliser avec les fournisseurs stratégiques est-asiatiques, il faudrait qu'elles s'approvisionnent auprès de fournisseurs régionaux, qu'elles modernisent leurs moyens de

Figure 3.4

Vers une plus grande création de valeur ajoutée dans le secteur des textiles et des vêtements des PMA



Source : Esho, 2015 ; United Nations, 2005.

production (y compris informatiques) et qu'elles accèdent aux marchés de manière plus rapide et plus souple. Surtout, elles devraient intégrer les chaînes de valeur par l'intermédiaire d'investisseurs locaux indépendants et être en relation directe avec les acheteurs.

Tous les PMA sont actifs, d'une manière ou d'une autre, dans l'un ou plusieurs des segments du secteur des textiles et des vêtements. Plusieurs PMA cultivent le coton depuis longtemps (la République-Unie de Tanzanie, par exemple, a commencé à en cultiver en 1904) (International Trade Centre, 2015a), et 19 PMA sont exportateurs de coton brut. Cependant, seuls le Bénin, le Burkina Faso, le Mali et le Tchad, qui forment le « groupe coton-4 », ont des exportations de coton qui représentent une part substantielle de leurs exportations nationales et des exportations

mondiales. Ces pays exportent principalement vers les grands pôles asiatiques de l'industrie textile et vers l'Europe, et comme d'autres PMA, seraient donc intégrés dans les chaînes de valeur mondiales du secteur des vêtements, même si ce n'est que de manière informelle. Dans les PMA, la production du coton est généralement le fait de petits exploitants et, malgré une baisse sensible et généralisée, elle reste un important moyen de subsistance pour bon nombre d'entre eux.

Au moins 12 PMA, tous groupes géographiques confondus, exportent du coton préparé, des tissus de coton et des fils ou des fibres de coton naturel ou synthétique. Toutes les industries textiles des PMA se sont heurtées à des difficultés similaires, lorsque l'Arrangement concernant le commerce international des textiles (ou Arrangement multifibres) a expiré en

2004 et qu'elles ont dû lutter contre la concurrence chinoise, et lorsque les chaînes de valeur mondiales ont fait leur apparition. Cependant, certains PMA se distinguent par la résistance de leurs entreprises de filature et plusieurs d'entre eux espèrent conserver des capacités de première transformation, notamment pour le filage et le tissage du coton, et relancer l'industrie textile.

Le secteur de l'habillement est celui où les PMA sont les plus actifs, comme en témoignent leurs divers efforts visant à engager, à développer ou à maintenir des activités axées sur l'exportation. Sa croissance peut être rapide. En Éthiopie, le secteur de l'habillement a progressé de 51 % par année en 2010-2016 (van der Pols, 2015) ; au Cambodge, les exportations de vêtements et de chaussures ont augmenté de 10,8 % par année en 2014-2016 (ILO, 2017b). En République démocratique populaire lao, l'effectif du secteur de l'habillement est passé de 800 personnes pendant sa phase de démarrage, au début des années 1990, à quelque 30 000 personnes en 2012 (Nolintha and Jajri, 2015). Les origines et l'évolution du secteur mondial de l'habillement, et le rôle des PMA dans les chaînes de valeur mondiales correspondantes, ont été abondamment étudiés (Gereffi, 1999 ; ILO, 2014 ; Kaplinsky, 2005). Au moins 20 PMA ont exporté des vêtements en 2016. Les vêtements sont l'un des principaux produits d'exportation du Bangladesh, du Cambodge, de Haïti, du Lesotho et de Madagascar, et sont de plus en plus exportés par plusieurs autres PMA, dont l'Afghanistan, les Comores, l'Éthiopie et Sao Tomé-et-Principe. Dans d'autres PMA, le secteur de l'habillement est encore à l'état embryonnaire, mais bénéficie de l'attention des pouvoirs publics. Plusieurs PMA en ont fait un secteur stratégique ou un domaine d'action prioritaire pour leur développement, et ont pris de généreuses mesures de soutien et/ou d'incitation à l'investissement en sa faveur.

Pour les PMA, les possibilités de modernisation à l'intérieur des chaînes de valeur mondiales dans le secteur de l'habillement dépendent, d'une part, du positionnement des fournisseurs stratégiques, en partie défini par les caractéristiques des investisseurs et des marchés d'exportation, et d'autre part, de la dynamique locale au moment de l'intégration. Le contournement des droits de douane par les fournisseurs stratégiques, en fonction de l'évolution des préférences commerciales, est un facteur déterminant de la participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales. Le fait que les PMA aient accès aux principaux marchés en franchise de droits a influencé la distribution géographique de la production et du commerce des textiles et des vêtements. Il en a résulté une restructuration des chaînes de valeur

mondiales, marquée par l'intégration des PMA dans le segment à faible valeur ajoutée du travail à façon, ainsi que la création de chaînes de valeur nationales relativement peu étendues, généralement limitées à la production primaire ou à l'assemblage de fibres, de fils et de tissus importés en vue de la confection de vêtements destinés à la réexportation. Une spécialisation est toutefois observable dans un petit nombre de PMA. Par exemple, la République-Unie de Tanzanie se spécialise dans la fabrication de moustiquaires destinées au marché régional. Dans certains PMA insulaires, la spécialisation porte sur les tauds, les voiles et les tentes, ou les textiles de maison ; à Sao Tomé-et-Principe, sur les fibres artificielles ; et dans plusieurs PMA, sur le tricot. En Éthiopie, le secteur est très prometteur, comme le montre la grande diversité de sa production, allant de fils, de fibres, de tissus et de matières naturelles et artificielles à différents vêtements, tapis et textiles de maison (International Trade Centre, 2015b).

Tandis que la libéralisation du commerce entretient la menace d'une érosion des préférences, rendue encore plus présente par l'octroi possible de ces préférences à d'autres pays en développement¹⁷, la volonté de contourner les droits de douane ajoute à l'incertitude qui règne dans les chaînes de valeur mondiales (sect. B).

La marge d'action a aussi son importance dans le domaine commercial, et dans le cadre des accords de l'Organisation mondiale du commerce, elle est généralement plus grande pour les PMA que pour les autres pays en développement (UNCTAD, 2015b). Mais la question de la marge d'action se pose aussi dans le cadre des accords bilatéraux. L'accord conclu entre la Zambie et la Chine, par exemple, autorise la Chine, qui possède une industrie textile moderne et compétitive, à exporter ses produits en Zambie en franchise de droits. Cette disposition est dommageable aux exportations zambiennes de coton brut et compromet sérieusement le développement de l'industrie textile zambienne (Wang and Brown, 2013). L'intérêt pour le recyclage, qui croît au rythme des préoccupations environnementales, a contribué à l'envolée des exportations de vêtements d'occasion des pays développés vers les pays en développement (Baden and Barber, 2005 ; Waste and Resources Action Programme, 2016). La Communauté d'Afrique de l'Est¹⁸ avait proposé que ces marchandises soient interdites à l'importation sur son territoire, dans l'optique de promouvoir les activités de production et le développement de la région, mais elle est finalement revenue sur sa proposition par crainte de mesures de représailles de la part des États-Unis, le plus grand exportateur mondial de vêtements d'occasion (BBC

News, 2018 ; The Conversation, 2018). Les États-Unis avaient déjà menacé le Rwanda de mesures de représailles après que celui-ci eut augmenté ses droits de douane sur les importations de vêtements usagés, en 2016.

Les investisseurs étrangers sont omniprésents dans le secteur de l'habillement, ce qui ne favorise guère la modernisation et le développement de l'entrepreneuriat dans les PMA. Le Bangladesh, l'Éthiopie, Haïti et Madagascar font partie des rares PMA qui se distinguent par l'ampleur de la participation locale au capital et par la force de leur entrepreneuriat. Conjugué à l'intensité capitaliste relative du secteur des textiles et des vêtements, avec un ratio investissement/chiffre d'affaires de 1 pour 1 dans le sous-secteur de la filature, de 1 pour 1,5 dans la production de tissus, et de 1 pour 4 dans la production de vêtements (International Trade Centre, 2015a), le contournement des droits de douane a alimenté une concurrence féroce entre les PMA pour la captation d'investissements.

La structure des investissements et des échanges commerciaux à l'intérieur des chaînes de valeur mondiales est étroitement liée à la dynamique des marchés locaux, et ensemble, elles influent sensiblement sur les possibilités de modernisation. Loin d'adopter des stratégies d'investissement et d'approvisionnement de portée mondiale, les investisseurs prennent généralement des décisions fondées sur la proximité géographique ou culturelle, de manière à faciliter les interactions et la division du travail. Lorsqu'ils investissent en dehors de leur région, leurs décisions sont le plus souvent motivées par des coûts de main-d'œuvre plus faibles ou des avantages tarifaires. En Asie, la centralisation de la production mondiale de textiles et de vêtements dans des pays en développement a été bénéfique aux PMA, qui jouent un rôle supplétif dans les stratégies des chaînes de valeur mondiales faisant intervenir des fournisseurs stratégiques locaux. En Afrique australe, les PMA tirent avantage du statut de fournisseur stratégique d'entreprises mauriciennes ainsi que des mesures prises par les producteurs et les détaillants sud-africains pour résister à la concurrence chinoise sur leur marché. Par exemple, le secteur de l'habillement du Lesotho, qui s'était d'abord développé grâce à des investisseurs asiatiques désireux d'accéder au marché des États-Unis, est maintenant dominé (en nombre d'entreprises, mais pas en valeur des exportations) par des producteurs tournés vers le marché sud-africain. Il en est résulté une diversification des exportations (*Origin Africa*, 2017). Dans ces deux régions, la délocalisation de proximité est facilitée par la coexistence de pays

Les stratégies des investisseurs régionaux sont généralement favorables aux petits entrepreneurs et propices au développement des compétences

qui accueillent des sièges sociaux et de pays qui accueillent des unités de production.

La délocalisation de proximité a eu de meilleurs résultats sur le plan du développement des compétences et de la modernisation fonctionnelle dans les PMA d'Afrique australe et dans les PMA asiatiques, mais ces résultats n'ont pas pu être reproduits dans d'autres régions, compte tenu de l'importance de l'ancrage local et régional pour le succès de l'opération. Par exemple, Staritz *et al.* (Staritz *et al.*, 2016) ont mis en évidence différentes démarches d'entreprises, au Lesotho et à Madagascar, pour satisfaire aux exigences des acheteurs et des consommateurs finals. Par exemple, dans le cadre des réseaux de production triangulaire, des entreprises asiatiques sont chargées de fabriquer de grandes quantités de marchandises normalisées destinées au marché américain par des investisseurs transnationaux et sont obligées de se procurer les intrants et les services qui leur sont nécessaires auprès des fournisseurs choisis par ces investisseurs, ce qui réduit les possibilités de modernisation de l'économie locale. En revanche, les investisseurs mauriciens et sud-africains, plus ancrés dans la région, organisent plutôt des commandes de petites quantités de produits au cycle de vie plus court, davantage régis par la mode et moins personnalisés en amont, qui sont principalement destinés à l'Europe et à l'Afrique du Sud. En maintenant des relations étroites avec des fournisseurs mauriciens et sud-africains, cette approche est généralement favorable aux petits entrepreneurs et propice au développement des compétences.

Il convient d'ajouter que la proximité géographique entre Madagascar et Maurice a permis de resserrer les liens entre les investisseurs de ces deux pays et, partant, de faciliter les transferts de connaissances et de compétences. De la même manière, au Lesotho, les investisseurs sud-africains confient de plus en plus de postes de direction à des personnes recrutées localement. En revanche, les investisseurs asiatiques sont freinés dans cette dernière démarche par la concentration des fonctions décisionnelles dans leurs sièges sociaux et par une forte personnalisation en amont. De plus, selon des études de cas, la barrière linguistique a également favorisé le recrutement

d'expatriés en Afrique et en Asie. Les investisseurs régionaux manifestent plus d'intérêt pour le transfert de fonctions à plus grande valeur ajoutée dans les entreprises locales. Les investisseurs asiatiques accordent moins d'importance à l'innovation et à la formation, laquelle ne concerne généralement que la production de base. Il en résulte un recours généralisé aux expatriés pour combler les déficits de compétences, et par voie de conséquence, la situation se caractérise par un développement professionnel limité, une rotation rapide de la main-d'œuvre, de rares incitations à l'investissement local dans la formation spécialisée, des investissements publics insuffisants dans les institutions sectorielles et des liens fragiles entre le monde du travail et le monde de l'éducation.

Les différences constatées dans les structures de gouvernance des chaînes de valeur mondiales et leurs conséquences pour la modernisation économique sont confirmées par des études de pays réalisées dans les différentes régions en développement (Staritz and Morris, 2013 ; Staritz et al., 2016 ; World Bank, 2011).

Dans de nombreux PMA, l'absence de chaînes de valeur nationales intégrées et d'entrepreneurs locaux dans le secteur constitue un obstacle supplémentaire. La dynamique des marchés locaux compromet sérieusement les perspectives de modernisation. À Madagascar, la distinction entre entrepreneuriat national et entrepreneuriat local a son importance, car dans le secteur considéré, l'investissement et l'entrepreneuriat sont pilotés par des investisseurs européens, depuis longtemps présents dans le pays et intégrés dans la vie économique locale. Les liens solides entre ces investisseurs et les marchés européens ont grandement contribué à la survie du secteur en 2010-2014, lorsque le pays n'a plus bénéficié des avantages accordés par la loi sur la croissance et les possibilités économiques de l'Afrique. Au Bangladesh, où la production de vêtements destinés à l'exportation est pour beaucoup dans le développement industriel, la préexistence d'une grande industrie textile et d'une chaîne d'approvisionnement presque complète a permis aux entreprises locales de mieux faire face à l'afflux d'IED, dans les zones franches industrielles et au-delà, malgré la prédominance de PME artisanales et la dépendance de la chaîne logistique de l'habillement à l'égard du secteur moderne des textiles (UNCTAD, 2012c). En Haïti, les entreprises du secteur ne se limitent pas à celles qui inondent depuis longtemps le marché américain de vêtements standard, elles comptent aussi des entreprises plus ancrées dans les milieux d'affaires locaux ainsi que des entreprises plus récentes, créées par des investisseurs étrangers ou avec leur concours.

La sous-traitance, favorisée par des facteurs liés aux chaînes de valeur mondiales, le phénomène de la mode jetable et des conditions propices au développement des entreprises, notamment l'accès au crédit et les obstacles à la facilitation du commerce (Centre for Research on Multinational Corporations, 2015), est présente à des degrés divers dans certains PMA, mais essentiellement dans le secteur informel. Au Lesotho, les activités de sous-traitance et les liens locaux restent négligeables (*Origin Africa*, 2017). Au Cambodge, en revanche, la sous-traitance est pratiquée à toutes les étapes du processus de production, principalement par des entreprises sises dans des logements de particuliers, des entrepôts ou des bâtiments industriels, dont les activités ne sont guère comptabilisées (ILO, 2017c) et sont donc peut-être informelles. Cette situation peut avoir des effets négatifs sur les revenus, y compris sur les salaires dans le secteur formel, et mérite une analyse plus approfondie. Elle n'est pas représentative des avantages ordinairement associés à la sous-traitance et aux liens interentreprises lorsque l'on envisage l'entrepreneuriat selon une approche sectorielle.

La modernisation est également rendue plus difficile par le fait que les PMA sont à peine engagés sur la voie du développement. L'insuffisance des infrastructures et des services d'appui peut miner la compétitivité, tandis que l'accès limité au crédit et la pénurie de devises peuvent retarder ou empêcher les importations de biens intermédiaires. En Éthiopie, l'expansion du secteur des vêtements, l'une des priorités de la stratégie nationale d'industrialisation axée sur l'IED, pourrait finalement être compromise par le manque de devises (*Financial Times*, 2018). Face à un secteur des vêtements fortement tributaire des importations, des PMA ont mis en place des incitations fiscales à l'exportation. À Madagascar, par exemple, l'octroi d'avantages fiscaux est conditionné à l'exportation de 95 % de la production.

Le fait que les PMA n'aient pas de liens directs avec les acheteurs et les détaillants des principaux marchés et qu'ils auraient besoin d'investissements substantiels pour établir de tels liens entrave aussi leur modernisation. De plus, les PMA sont potentiellement des concurrents directs des fournisseurs stratégiques et coordonnateurs asiatiques, d'où un risque de tensions. Le Bangladesh peut peut-être tirer parti de ses capacités d'achat et de distribution, et la République démocratique populaire lao a l'avantage d'avoir capté des IED dans plusieurs segments de la chaîne d'approvisionnement (Nolintha and Jajri, 2015).

Il n'est pas certain que les PMA joueront un rôle dans les chaînes de valeur mondiales dans le secteur des

vêtements. Face aux pressions de plus en plus fortes exercées sur les détaillants par les consommateurs des pays développés, de moins en moins disposés à payer des vêtements et des chaussures au prix fort, les entreprises du secteur sont de plus en plus poussées à réduire leurs coûts et à se moderniser pour fournir un ensemble complet de services, si bien que les chaînes de valeur sont en pleine mutation (The Fung Group, 2016). De plus, le secteur des vêtements recourt de plus en plus à des stratégies d'ajournement en raison de l'évolution rapide des goûts et des préférences des consommateurs (Azmeah and Nadvi, 2014). Cette situation pourrait donner l'occasion d'établir des partenariats stratégiques aux entreprises des PMA, mais elle favorise surtout des acteurs établis et des réseaux de fournisseurs et de distributeurs privilégiés. Elle pourrait aussi donner lieu à une concentration du secteur, compte tenu des efforts déployés par les fournisseurs pour accroître leurs capacités et parvenir ainsi à répondre aux besoins importants et imprévisibles des acheteurs américains. Dans le segment du travail à façon, où la concurrence est déjà très forte et où les marges sont réduites, les PMA pourraient avoir bien du mal à rester compétitifs.

Encadré 3.4 Le Cambodge dans les chaînes de valeur électroniques mondiales

Les chaînes de valeur mondiales sont omniprésentes dans le secteur électronique, qui compte des centres de production en Asie, en Europe et en Amérique du Nord. Le pôle asiatique de production est le plus important et la plupart des pays asiatiques sont liés à ses deux principaux représentants, à savoir le Japon, premier pays producteur de pièces et de composants, et la Chine, pays de sous-traitance. La fragmentation de la production est facilitée par le faible poids des composants électroniques, qui permet leur expédition rapide et peu onéreuse par voie aérienne partout dans le monde, et par une grande part de normalisation, de codification, d'informatisation et d'interopérabilité.

Dans l'agriculture et le secteur des vêtements, les chaînes de valeur mondiales se caractérisent par une personnalisation en amont, de sorte que les bénéfices découlent principalement des activités de mercatique, de valorisation de la marque et de vente au détail. Dans le secteur électronique, les chaînes de valeur mondiales se caractérisent par des produits plus complexes et une personnalisation en aval, si bien que les bénéfices consistent principalement en des rentes tirées de connaissances et de technologies exclusives et déterminées par l'échelle, le volume et le progrès technique. Les structures de gouvernance et les particularités des chaînes de valeur mondiales sont à l'origine de formes spécifiques de retombées technologiques et de possibilités d'augmentation de la valeur ajoutée, qui ont conduit DiCaprio et Suvannaphakdy (DiCaprio and Suvannaphakdy, 2017) à qualifier le secteur électronique de « propulsif ».

Au Cambodge, qui s'occupe de l'assemblage en aval de la chaîne, les exportations de produits électroniques, tirées par les IED, se sont envolées : elles ont plus que triplé depuis 2010. Les fabricants japonais, en particulier, ont tiré parti des zones économiques spéciales du Cambodge pour leur production électronique et automobile.

Le Cambodge a l'avantage d'être proche de la Thaïlande, qui passe actuellement de la production de disques durs à celle de circuits intégrés et d'équipements d'identification par radiofréquence, et du Viet Nam, qui a trouvé un créneau dans la production de téléphones portables, d'imprimantes et de photocopieuses. Cependant, aucun de ces pays ne conçoit des produits électroniques plus élaborés. Au Cambodge, le manque de connaissances en physique, en chimie et en science des matériaux empêche de dépasser le stade des activités d'assemblage. Comme dans le secteur des vêtements, le développement des compétences s'inscrit dans un cercle vicieux : le manque de formation en électronique est à la fois la cause et la conséquence d'une faible modernisation, et les ingénieurs diplômés et qualifiés font défaut, mais peu d'emplois leur sont proposés. Faute de pouvoir participer aux activités de conception, la plupart des diplômés de l'enseignement supérieur deviennent des techniciens, et la plupart des diplômés de l'enseignement technique et professionnel deviennent des travailleurs à la chaîne.

Sources : De Backer and Miroudot, 2013 ; DiCaprio and Suvannaphakdy, 2017 ; Kaplinsky, 2005 ; RTI International, 2016 ; Sturgeon and Kawakami, 2010.

Les PMA sont potentiellement des concurrents directs des fournisseurs stratégiques et coordonnateurs asiatiques

Pour ce qui est de la participation des PMA dans les chaînes de valeur mondiales, le secteur électronique présente des caractéristiques comparables à celui des vêtements, comme le montre l'exemple du Cambodge (encadré 3.4).

D. Les chaînes de valeur mondiales et au-delà

1. Limites de l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales

Une évaluation complète des avantages procurés aux PMA par la participation aux chaînes de valeur mondiales n'est pas possible sans des données supplémentaires, en particulier sur les retombées

Les effets sur la viabilité du socle industriel local de la participation des PMA à des activités de gamme inférieure au sein des chaînes de valeur mondiales sont moins évidents

provenant des investisseurs de ces chaînes, qui sont souvent mesurées de manière imprécise et dont les preuves concrètes font défaut ou sont incertaines. Des données nouvelles pourraient faire évoluer le discours sur cette question, particulièrement en ce qui concerne l'entrepreneuriat local. Néanmoins, s'il faut interpréter avec prudence toute analyse fondée sur un nombre limité d'études de cas sur des pays et des produits, l'analyse qui précède donne quelques indications utiles.

Étant donné que la participation d'un pays aux chaînes de valeur mondiales est largement fonction de ses caractéristiques structurelles (OECD, 2015a), les PMA attirent principalement des chaînes de valeur mondiales qui recherchent des niveaux de rémunération peu élevés. Si la participation des PMA à des activités de gamme inférieure au sein des chaînes de valeur mondiales a des effets à court terme directs et visibles sur la présence d'IED, l'emploi et la croissance des exportations, ses effets à long terme sur le renforcement des capacités et la viabilité du socle industriel local sont moins évidents. La compréhension des effets économiques plus vastes de la participation à des segments à faible valeur ajoutée des chaînes de valeur mondiales est limitée par un manque de travaux systématiques sur les liens entre les chaînes de valeur mondiales et l'entrepreneuriat local.

Si les segments à faible valeur ajoutée des chaînes de valeur mondiales sont plus accessibles, leurs avantages potentiels sont subordonnés à la participation entrepreneuriale préexistante et sont dissipés par de vives pressions concurrentielles (UNCTAD, 2016b) ; dans les PMA, il n'est pas prouvé en général que cette forme de participation aux chaînes de valeur mondiales favorise la participation entrepreneuriale. Nombre de facteurs limitent cette possibilité dans les PMA ; faute de traiter ces aspects, les initiatives de modernisation des PMA risquent de s'avérer inefficaces dans le meilleur des cas. Ainsi, les études de cas mentionnées dans le présent chapitre ne font guère apparaître de transferts significatifs de technologie ou de connaissances tacites. Quand les connaissances nécessaires à la modernisation

ne circulent pas de manière fluide dans la chaîne, la qualité des systèmes d'innovation nationaux peut constituer un obstacle rédhibitoire à la modernisation.

D'après 44 études sur la participation des pays en développement aux chaînes de valeur mondiales, Choksy *et al.* (2017) constatent que les fournisseurs qui ne disposent pas des ressources et des capacités nécessaires parviennent rarement à une modernisation fonctionnelle. Ils notent aussi qu'une modernisation fonctionnelle ou autre n'améliore pas nécessairement la capacité de ces fournisseurs à élever leurs profits, et qu'ils recourent parfois à des stratégies régressives pour améliorer leurs marges bénéficiaires.

L'évolution vers des activités plus dynamiques est largement déterminée par l'expérience productive du pays (United Nations, 2017a). Des capacités et une activité économique plus diversifiées permettent davantage à l'économie de tirer la croissance (UNCTAD, 2016b) de façon à attirer des chaînes de valeur offrant différents niveaux de modernisation économique possible, qui élargissent la gamme des chaînes d'approvisionnement et les perspectives entrepreneuriales. Empiriquement, il semble que les chaînes d'approvisionnement nationales et la proximité de pôles de chaînes de valeur mondiales puissent réduire les coûts de fragmentation (Beverelli *et al.*, 2016), ce qui peut aider les entrepreneurs des PMA à surmonter certains des obstacles à la montée en gamme au sein des chaînes de valeur mondiales. D'après la même étude, des chaînes de valeur nationales robustes peuvent être un frein à l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales dans les secteurs où les coûts de transfert sont élevés et les coûts de fragmentation faibles. Les pays plus complexes économiquement (capables de produire une gamme diversifiée de produits, y compris des produits de niche) obtiennent souvent une plus grande part de la valeur créée au sein des chaînes mondiales (International Monetary Fund, 2015 ; Kowalski *et al.*, 2015). De nouvelles interprétations de la complexité économique confirment également qu'une plus grande complexité va de pair avec des inégalités de revenus moindres et que les résultats en matière de croissance et de développement sont influencés par les types d'exportations et les capacités productives connexes (Hartmann *et al.*, 2017 ; Mealy *et al.*, 2018 ; Pugliese *et al.*, 2017).

Si d'aucuns se sont interrogés sur l'ambition des pays en développement de retirer et de conserver une valeur plus importante de leur participation aux chaînes de valeur mondiales (Kowalski *et al.*, 2015 ; United States Agency for International Development

et East Africa Trade Investment Hub, 2017), ces préoccupations ne sont peut-être pas fondées. Les PMA doivent faire face à des coûts énormes pour atteindre les objectifs de développement durable (UNCTAD, 2017a) et sont incités à fournir des filets de sécurité sociale, mais ils sont soumis à des pressions incessantes pour réduire leur dépendance vis-à-vis de l'aide et libéraliser plus avant leur commerce (ce qui diminue les recettes provenant des taxes commerciales), tandis que l'insertion dans les chaînes de valeur mondiales a fortement recours à des exonérations et des incitations fiscales généreuses pour attirer l'IED. De même, la participation à ces chaînes est fortement tributaire des devises étrangères pour les importations intermédiaires (CNUCED, 2013b), mais l'application des engagements d'aide commerciale par les partenaires de développement a été insuffisante, notamment en ce qui concerne le transfert de technologie. Les pays doivent pouvoir conserver une plus grande part de la valeur créée dans les chaînes de valeur mondiales pour mobiliser les ressources intérieures dont ils ont besoin pour concilier ces contradictions, étant donné l'échec manifeste de la participation aux chaînes de valeur mondiales à libérer l'entrepreneuriat local et l'accaparement de la création de valeur par les investisseurs étrangers dont il s'accompagne.

Il est indispensable de comprendre les structures de pouvoir des chaînes de valeur mondiales, pour permettre à la fois aux entrepreneurs de repérer les débouchés de modernisation et aux décideurs d'élaborer les bonnes politiques. Or, l'effet restrictif du rapport de force déséquilibré au sein des chaînes de valeur mondiales sur la marge d'action des entrepreneurs des PMA est souvent négligé dans la littérature pertinente. Il ressort des données disponibles que des conflits peuvent se produire entre les politiques d'entrepreneuriat et de modernisation et les stratégies des entreprises chefs de file, qui loin d'être un moteur pour la croissance entrepreneuriale, peuvent aggraver les déficits structurels dans les PMA.

Outre une volonté d'arbitrer les différentiels de coûts de main-d'œuvre entre les pays¹⁹, il apparaît que les entreprises chefs de file déterminent à l'avance à quel endroit, et dans quel sens la valeur sera récupérée (Rakhmatullin and Todeva, 2016), et cherchent à se protéger des fournisseurs qui risquent de devenir des concurrents (Gereffi, 2014). Elles sont en mesure d'utiliser leur pouvoir dans la chaîne pour pondérer l'exposition au risque en leur faveur, et elles reportent de plus en plus les conséquences de l'incertitude et les coûts de l'adaptation à des circonstances imprévues sur les

Les stratégies des entreprises chefs de file peuvent aggraver les déficits structurels dans les PMA

fournisseurs des pays en développement. C'est un problème particulièrement significatif dans les PMA.

Une action concertée apparaît donc nécessaire au niveau mondial pour traiter les aspects les plus insidieux du modèle commercial des chaînes de valeur mondiales. À titre d'exemple, les innovations technologiques numériques et autres, si elles sont incontestablement positives, aident les entreprises chefs de file à créer et capter de la valeur nouvelle (Hagel et al., 2015), à asseoir leur pouvoir de marché et à reporter une part de risque disproportionnée sur les pays en développement et les entreprises subalternes dans la chaîne de valeur.

Au mieux, l'idée selon laquelle le modèle des chaînes de valeur mondiales serait propice à une industrialisation rapide et un entrepreneuriat florissant reste à prouver. Les chaînes de valeur mondiales peuvent freiner la transformation structurelle, comme elles peuvent élargir les débouchés (UNCTAD, 2016b), et la participation à celles-ci peut aggraver le risque pour les PMA de se reclasser sans la transformation structurelle indispensable à des progrès durables dans le développement (UNCTAD, 2016a). Les chaînes de valeur mondiales peuvent aussi aggraver des problèmes structurels existants comme l'inégalité entre les sexes (International Centre for Trade and Sustainable Development, 2016). IZA World of Labour (2016) souligne que les chaînes de valeur mondiales dépendent des bas salaires pour créer des emplois à grande échelle, de sorte que la modernisation du travail et des compétences peut aggraver aussi bien les inégalités que le sort des travailleurs peu qualifiés et des travailleuses.

Les constatations décevantes sur le rôle des chaînes de valeur mondiales dans le développement ne se limitent cependant pas aux PMA. Si l'on en juge par l'expérience d'autres pays en développement, la modernisation économique reste entravée par un plafond de verre, même si certains produits ou services des chaînes de valeur mondiales peuvent apporter des îlots d'excellence dans un contexte plus large de changement structurel qui diminue la productivité, d'industrialisation freinée ou de désindustrialisation prématurée en raison de la mondialisation, de la libéralisation du commerce et du retrait de l'État développementaliste (ILO and

World Trade Organization, 2011 ; UNCTAD, 2016b). Les chaînes de valeur mondiales ne seraient donc pas capables de garantir les perspectives de modernisation économique.

Un autre aspect qui ressort des perspectives et des difficultés de la participation aux chaînes de valeur mondiales est l'importance d'un ensemble équilibré d'entreprises de tailles différentes, au lieu que les microentreprises et les petites entreprises soient prépondérantes. Les économies d'échelle sont indispensables pour diminuer les coûts et maintenir la compétitivité à mesure que les marges bénéficiaires se réduisent (Audretsch and Thurik, 2001 ; Kowalski et al., 2015). Les entreprises de plus grande taille sont généralement mieux placées pour absorber les désavantages de coût des PMA (Criscuolo and Timmis, 2017), aspect déterminant du commerce des chaînes de valeur mondiales, où des coûts de transaction faibles sont indispensables ; et pour satisfaire aux impératifs de quantité et aux normes de qualité et de sécurité à faible coût de production, qui selon une enquête de l'Organisation mondiale du commerce auprès d'entreprises de PMA, constituent les facteurs les plus importants du rattachement aux chaînes de valeur mondiales (World Trade Organization, 2013). De même, un secteur informel et un travail indépendant importants entravent l'aptitude des entreprises des PMA à tirer parti des chaînes de valeur mondiales (OECD and World Bank Group, 2015), tandis que les grandes entreprises implantées localement agissent souvent comme des incubateurs pour le talent entrepreneurial et le transfert des connaissances tacites.

Ce débat soulève aussi des questions sur des moyens d'action largement utilisés. L'intégration des PMA dans les chaînes de valeur mondiales passe principalement par l'IED (Criscuolo and Timmis, 2017 ; UNCTAD, 2013a), et on peut soutenir que les incitations à l'investissement jouent un rôle plus marqué dans les PMA que dans les autres pays en développement, où la compétitivité des entreprises revêt une plus grande importance. Néanmoins, ces incitations peuvent dégénérer en mesures dont l'objet est d'éviter la délocalisation des IED, et peuvent détourner l'attention des priorités plus élevées que constituent le renforcement des capacités productives et la facilitation de l'entrepreneuriat local (Auerswald, 2015 ; UNCTAD, 2000). De la même manière, les zones économiques spéciales, qui sont souvent utilisées pour compenser des coûts de transaction élevés, peuvent devenir des enclaves ou créer des économies duales dans lesquelles une économie moderne dynamique coexiste avec une économie informelle plus inerte (Taglioni and Winkler, 2017 ;

UNCTAD, 2016b). Elles peuvent comporter des obstacles manifestes ou pratiques aux investisseurs nationaux, ce qui permet un accaparement disproportionné par l'IED des rentes provenant de la politique économique (Kaplinsky, 2005 ; Taglioni and Winkler, 2017). En outre, elles aboutissent souvent à des structures de marché locales oligopolistiques qui entravent l'essor de l'entrepreneuriat transformateur (Bamber et al., 2014 ; Dihel et al., 2017 ; Ethical Trading Initiative, 2005 ; Wiegatz, 2016 ; Women in Informal Employment : Globalizing and Organizing, 2013).

2. L'importance de l'entreprise

Les problèmes posés par la participation des PMA aux chaînes de valeur mondiales renforcent l'importance d'entrepreneurs à fort impact, qui soient capables de surmonter les obstacles à la modernisation qui pèsent sur les PMA. En dépit des obstacles considérables à l'entrepreneuriat qui existent dans ces pays, parmi lesquels le manque d'infrastructures, les secteurs logistiques sous-développés, le coût élevé des transactions commerciales, les marchés de facteurs sous-développés et les risques climatiques (chap. 4), il existe des exemples singuliers d'entrepreneurs qui ont surmonté ces obstacles dans les PMA, comme dans d'autres pays en développement (encadré 3.5). Par leurs effets de démonstration, ces entreprises peuvent aider à libérer un entrepreneuriat transformateur, et inciter à innover sur le plan des politiques publiques et attirer des investissements publics.

Ce qui distingue les entrepreneurs décrits dans l'encadré 3.5 est leur capacité de se lancer à la découverte de débouchés. Les études de cas soulignent aussi le rôle de l'expérience et des connaissances pour ce qui est de surmonter efficacement les obstacles à l'entrepreneuriat et de reconnaître les débouchés, tandis que, si l'on en juge par la mobilité intersectorielle de certains entrepreneurs, le manque de formation agricole ou entrepreneuriale spécialisée ne constitue pas un obstacle insurmontable.

Les cas provenant de PMA ont en commun, en particulier, l'existence d'entrepreneurs jeunes, instruits et perspicaces ayant une certaine expérience de l'entreprise moderne. Il apparaît que Shambani Graduate Enterprise a été motivée à la fois par la nécessité et par les débouchés, ce qui n'est peut-être pas inhabituel. D'après une étude sur les entrepreneuses qui réussissent des projets à forte croissance (Neill et al., 2017), la plupart de ces femmes s'attachent aussi bien à découvrir

Encadré 3.5 Entreprendre dans des circonstances défavorables

Shambani Graduate Enterprise, créée par trois diplômés en agriculture au chômage, fournit du lait frais, du lait fermenté et du lait aromatisé à des points de vente de la municipalité de Morogoro, en République-Unie de Tanzanie, et de la capitale, à quelque 200 km de là. Elle est passée d'une capacité de transformation initiale de 30 litres reposant sur un seul petit fournisseur à une capacité de transformation de plus de 1 000 litres fournis par 300 éleveurs massais. L'entreprise est parvenue à mettre en place une chaîne d'approvisionnement viable, qui a permis à des producteurs existants de devenir rentables et de créer des emplois.

Un diplômé en administration des affaires qui avait acquis de l'expérience chez Ethiopian Airlines a fondé Green Ethiopia Exports en 2012. La société produit et exporte des mélanges d'épices éthiopiens appréciés comme le shiro, le mitmita, le korarima et le berbere, qu'elle a d'abord commercialisé auprès de l'importante diaspora du pays en Europe et aux États-Unis, avant de se développer sur les marchés africains.

Ancienne épidémiologiste, elle est aujourd'hui propriétaire et gérante de Fresh Direct Produce et Agro-allied Service, entreprise de premier plan qui cultive des légumes frais et distribue de la viande dans tout le pays. Elle a transféré son exploitation à Abuja, la capitale, ce qui a réduit les frais de carburant et la quantité de produits gâchés pendant le transport, en se tournant vers l'agriculture biologique en conteneurs. Avant de devenir agricultrice, elle a travaillé comme consultante de recherche au Bureau du développement et des partenariats économiques de l'État d'Osun et analyste de recherche pour le Gouvernement nigérian. Elle a aussi occupé les fonctions d'Assistante spéciale du Président pour la création de richesses et de coordonnatrice du Programme national pour l'élimination de la pauvreté. Dans le cadre de ces activités, elle s'est familiarisée avec la culture hydroponique.

Taobao, société fondée en 2003 et appartenant à Alibaba, est le plus grand marché de commerce électronique en Chine et prend une importance croissante pour l'économie rurale dans toute la Chine. Pour créer un magasin en ligne sur Taobao, il suffit, pratiquement, de disposer d'une bonne connexion Internet et d'une chaîne logistique (une moto constituant souvent le moyen de livraison), et des millions de ruraux peuvent aujourd'hui vendre des produits en ligne à faible coût grâce aux villages Taobao, y compris des produits manufacturés de grande série vendus depuis les villages situés à proximité des usines. Cela a contribué à atténuer certaines des causes de l'exode rural. Outre la taille du marché chinois, le succès de la plateforme en ligne Taobao s'explique en grande partie par le soin apporté à la mise en place d'un écosystème approprié, grâce à des mesures volontaristes pour créer la confiance, bâtir les infrastructures manquantes, notamment un réseau de fournisseurs logistiques, et développer un système de paiement.

Un village de la province méridionale de Guangdong a poussé plus loin la démarche en ouvrant une université Taobao qui propose des cours sur la vente en ligne. Les autorités locales de Junpu ont soutenu activement la démarche Taobao en proposant un accès sans fil gratuit à Internet pour les résidents, des crédits d'impôt et des espaces commerciaux gratuits pour les résidents et les non-résidents qui installent des magasins physiques pour leur inventaire. Elles ont aussi ouvert une école professionnelle Taobao gratuite. La richesse accumulée par les vendeurs Taobao est une source de motivation pour les étudiants.

Sources : Agriculture for Impact, 2014 ; BBC News, 2018a ; Food, Agriculture and Natural Resources Policy Analysis Network, 2012 ; NaijaGists.com, 2017 ; Strategyzer, nd ; Strategyzer, 2017 ; *The Economist*, 2014b.

qu'à créer des débouchés, et on constate que les entrepreneurs qui adoptent une telle stratégie double parviennent à accélérer leur apprentissage et ont confiance dans leur capacité de réussir. Cependant, la mesure de la confiance en soi des entrepreneurs n'est pas un indicateur fiable de leur contribution à la transformation structurelle. Malgré une expérience plus limitée, on a constaté que leurs homologues à la réussite plus modeste qui agissaient par nécessité croyaient encore davantage en leurs chances de succès personnel.

Les études de cas montrent aussi qu'il n'est pas nécessaire que l'entrepreneuriat lié à la transformation rurale provienne des zones rurales ou que l'impulsion première provienne des producteurs de la chaîne d'approvisionnement. Comme le montre le cas de Taobao, les entrepreneurs motivés par les débouchés

peuvent jouer un rôle de catalyseur des politiques et des investissements. Les données provenant de pays comme l'Indonésie, le Kenya, le Pérou et l'Ouganda font ressortir une nette démarcation entre les agriculteurs selon l'âge, les plus jeunes évitant généralement les cultures traditionnelles et s'intéressant davantage à la technologie et aux cultures à valeur ajoutée, notamment horticoles, et se montrant plus réactifs à la demande croissante de la classe moyenne (ILO, 2017a).

L'agriculture jouant un rôle essentiel dans les PMA, l'entrepreneuriat agricole est particulièrement important, mais l'élaboration des politiques dans ce domaine est particulièrement complexe²⁰. L'agriculture joue un rôle majeur dans les PMA, économiquement, socialement et dans la politique économique, et est un aspect central du développement rural, de la

L'agriculture jouant un rôle essentiel dans les PMA, l'élaboration des politiques dans ce domaine revêt un caractère particulièrement complexe

sécurité alimentaire et de la réduction de la pauvreté, ainsi que de la transformation structurelle. Elle est aussi étroitement liée à la durabilité environnementale et à l'égalité des sexes.

Cette situation complique la définition et la coordination des objectifs économiques et sociaux. Tandis que des objectifs sociaux comme la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire supposent souvent de mettre l'accent sur les plus défavorisés, la promotion de l'entrepreneuriat agricole doit se préoccuper de ceux qui sont le plus capables de créer des entreprises viables et prospères. Il s'agit généralement de ceux qui sont déjà avantagés par des facteurs comme la proximité de centres urbains, l'éducation et l'accès aux connaissances spécialisées, aux capitaux, aux infrastructures et aux réseaux. Ainsi, International Institute for Environment and Development et al. (2012), à titre d'exemple, posent la question de savoir si une conception centrée sur les chaînes de valeur ne risque pas de restreindre le projet de développement au sommet de la pyramide des petits producteurs, soit les 1 % à 15 % de la partie supérieure, d'où le risque d'un nouvel élitisme dans les politiques de développement, à rebours des principes de l'inclusivité.

Si un examen détaillé dépasse le cadre du présent Rapport, il est essentiel de concilier ces tensions et de veiller à ce que la poursuite résolue d'objectifs sociaux ne compromette pas les objectifs économiques, et réciproquement, dans l'optique de la transformation structurelle, notamment dans les zones rurales. Une première étape consiste à reconnaître que l'interdépendance des deux objectifs est un aspect central du développement durable (CNUCED, 2016a).

3. Le rôle de l'avantage comparatif

Un nombre croissant de travaux sur les chaînes de valeur mondiales recommandent diverses politiques à mener pour que celles-ci soient utiles au développement dans les PMA (Keane and Baimbill-Johnson, 2017 ; Taglioni and Winkler, 2017). En particulier, Taglioni and Winkler (2017) présentent des orientations pratiques complètes et détaillées sur la nature et le potentiel des chaînes de valeur mondiales, leurs écueils et leur utilisation au service du

développement. Cependant, ces travaux attribuent généralement à l'avantage comparatif révélé²¹, notion définie par la théorie classique du commerce, un rôle fondamental dans la conception des stratégies de participation aux chaînes de valeur mondiales. Dans ces conditions, la plupart des PMA devraient fonder leur industrialisation sur la recherche ou le maintien de la spécialisation dans des activités manufacturières faiblement qualifiées et à faible valeur ajoutée. Cette spécialisation augmenterait leur productivité, réduirait leurs coûts de production unitaires, et serait bénéfique en dernière analyse pour le commerce mondial.

Toutefois, si l'avantage comparatif révélé peut avoir un intérêt comme indicateur et comme outil d'élaboration des politiques, l'objectif primordial est de faire en sorte que l'avantage comparatif révélé évolue et devienne un avantage comparatif dynamique selon l'objectif consistant à parvenir au développement durable dans les PMA. Étant donné que la faiblesse de l'entrepreneuriat local dans les PMA compromet la possibilité de retirer des avantages de la participation aux chaînes de valeur mondiales, une stratégie de rupture par rapport à l'avantage comparatif révélé est nécessaire pour lancer le processus de transformation structurelle. La théorie du commerce prédit qu'une stratégie fondée sur un avantage comparatif révélé statique maximiserait les retombées globales du commerce mondial, mais pas que ces avantages seraient répartis équitablement ou profiteraient à tous les participants. Tout indique au contraire que les PMA feraient partie des perdants dans le cadre de ce modèle, car en s'attachant exclusivement à tirer parti de leur avantage comparatif actuel, il leur serait difficile d'apporter à leur avantage comparatif révélé l'évolution indispensable pour progresser résolument vers le développement et l'industrialisation.

Dans une optique de développement durable, une conception plus nuancée de l'application de l'avantage comparatif révélé est donc nécessaire pour mener une action plus cohérente et privilégier les objectifs de développement plutôt que l'intégration de chaînes de valeur mondiales en fonction de l'avantage comparatif révélé actuel du pays.

Dans une large mesure, la bonne gouvernance en matière de développement consiste à aligner les politiques sur les résultats souhaités en matière de développement (United Nations, 2017). On peut s'attendre qu'une politique d'IED volontariste (menée dans une optique de développement) qui vise à modifier la structure industrielle du pays soit plus efficace qu'une politique d'IED et de commerce passive (menée en fonction des chaînes de valeur mondiales) pour empêcher des effets défavorables au développement provoqués par des contradictions

entre les stratégies concurrentielles des investisseurs des chaînes de valeur mondiales et les objectifs de développement nationaux. Dans le cadre de modèles restrictifs de gouvernance des chaînes de valeur mondiales, cette dernière approche risque davantage de produire des modèles d'entrepreneuriat et d'exportation statiques et déterminés en fonction des structures industrielles actuelles.

Étant donné la possibilité que l'avantage comparatif révélé évolue d'une manière qui permette à des exportations traditionnelles à forte intensité de main-d'œuvre peu qualifiée de rester prédominantes²², les PMA auraient sans doute davantage intérêt à une stratégie industrielle éclectique qui cible en même temps les secteurs à faible qualification et les secteurs très qualifiés, et à des modes d'intégration des chaînes de valeur mondiales sans prise de participation. La probabilité de retombées positives du commerce de pleine concurrence et de modes d'intégration des chaînes de valeur mondiales sans prise de participation est réputée plus élevée que si l'on se fonde sur d'autres modes (Taglioni and Winkler, 2017 ; UNCTAD, 2013a). Une stratégie éclectique est plus conforme aux objectifs multiples des PMA en matière de stabilité macroéconomique, de création d'emplois, de réduction de la pauvreté, d'industrialisation et de transformation structurelle.

Les chaînes de valeur mondiales exigent une coordination des pouvoirs publics au niveau microéconomique (Taglioni and Winkler, 2017) et ont montré les limites de stratégies de développement passées dont un État développementaliste fort n'a pas constitué une priorité. En effet, les chaînes de valeur mondiales ont contribué à la relance mondiale de la politique industrielle, en même temps que les parallèles sont évidents entre les stratégies plus récentes et les insuffisances de politiques industrielles passées – mesures d'incitation non sélectives pour attirer les IED, parallèlement à un subventionnement non sélectif des entreprises locales ; tendance à créer des enclaves ; focalisation sur les acteurs en place ; structures de marché oligopolistiques ; et capacité limitée à faire interagir la conception et l'application des politiques. Si ces aspects problématiques de la politique industrielle sont toujours d'actualité, ils est possible de composer avec eux et de les rendre moins contraignants par une démarche institutionnelle appropriée (Rodrik, 2008).

4. La concurrence internationale dont les compétences de haut niveau et l'entrepreneuriat sont l'enjeu

L'une des conséquences de l'essor des chaînes de valeur mondiales auquel on assiste aussi bien

Les PMA doivent **recadrer leurs politiques** de manière stratégique



pour **libérer** les débouchés potentiels des **chaînes de valeur mondiales**

dans les pays développés que dans les pays en développement est la polarisation de l'emploi du fait de la transformation des emplois à salaire moyen en emplois à haut salaire et en emplois à bas salaire (United Nations Department of Social and Economic Affairs, 2017 ; World Bank, 2016b). On a souvent présumé que le risque de polarisation de l'emploi dans les PMA est limité par la possibilité que les chaînes de valeur mondiales mobilisent surtout une main-d'œuvre non qualifiée abondante. Or, une polarisation de l'emploi a bien été constatée en 2016 dans certains PMA, même si tous ne sont pas concernés – en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, mais pas en Éthiopie, à titre d'exemple (World Bank, 2016b) ; cette absence d'uniformité traduit peut-être des différences de niveau d'intégration dans les chaînes de valeur mondiales et/ou des effets décalés.

La polarisation de l'emploi découle en partie du rôle croissant des chaînes de valeur mondiales dans la concurrence de plus en plus vive dont sont l'objet les travailleurs très qualifiés. La mobilité internationale de la main-d'œuvre très qualifiée s'est nettement accrue, parallèlement à l'expansion de l'économie de la connaissance qui caractérise la mondialisation contemporaine²³. Il semble exister une forte corrélation entre la concentration de migrants très qualifiés et la capacité des pays de destination à rester compétitifs intellectuellement et économiquement (Kerr et al., 2016) ; la volonté de tirer parti des effets multiplicateurs produits par la concentration des compétences est à l'origine d'une vive concurrence, principalement entre pays développés, pour attirer des migrants très qualifiés. Comme les pôles de production des chaînes de valeur mondiales, la répartition géographique des migrations de travailleurs très qualifiés est

La concurrence pour attirer la main-d'œuvre très qualifiée s'est transformée et s'étend désormais aux entrepreneurs et aux innovateurs de talent à fort impact

particulièrement concentrée, et ces migrations vers les pays de l'OCDE progressent à une vitesse remarquable. La concentration des compétences intervient aussi dans les schémas intrarégionaux de migration de travailleurs très qualifiés entre pays en développement (UNCTAD, 2018e).

La concurrence pour attirer la main-d'œuvre très qualifiée s'est transformée et s'étend désormais aux entrepreneurs et aux innovateurs de talent à fort impact. L'intensité de cette concurrence, qui résulte en partie de la disparité des rentes au sein des chaînes de valeur mondiales dont témoigne la « courbe du sourire » (sect. B.2), est illustrée par la mise en place par plusieurs pays développés et pays en développement de programmes de visa pour entrepreneurs en sus des programmes habituels de visa ou d'immigration pour travailleurs très qualifiés. On mentionnera l'Allemagne, l'Australie, le Chili, le Danemark, l'Irlande, l'Italie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni, Singapour et la Suède. D'autres pays, dont les Émirats arabes unis et le Qatar, mènent des politiques dont le but est identique, consistant à inviter les entrepreneurs potentiels à venir construire leur projet chez eux en contrepartie d'une aide. D'autres comme l'Espagne accordent automatiquement un permis de séjour aux entrepreneurs qui créent des entreprises sur place. Une situation proche de la faillite en 2010 ayant conduit à un exode massif de ses diplômés, la Grèce a suivi l'exemple d'Israël et de son modèle de capital-risque consistant à investir dans des entreprises israéliennes ou liées à Israël pour enrayer la fuite des cerveaux. Le Gouvernement grec a conclu un partenariat avec le Fonds européen d'investissement et la Banque européenne d'investissement pour capitaliser les entrepreneurs grecs vivant à l'étranger, à condition qu'ils créent des entreprises en Grèce (BBC News, 2018b).

Ces programmes diffèrent qualitativement des politiques conventionnelles en ce qu'ils admettent des différences dans la faculté des divers types de capacité humaine à transformer les connaissances en valeur commerciale et cherchent à mobiliser de potentiels entrepreneurs à fort impact pour accomplir dans le domaine économique des sauts cognitifs qui provoquent un effet de cliquet. Toutefois, si certains programmes sont jugés concluants, notamment celui

du Chili (chap. 5), leur efficacité systématique n'est pas prouvée et leur évaluation est entravée par des lacunes statistiques (ICF International, 2016).

L'adaptation des stratégies migratoires à ces évolutions constitue une priorité pour les PMA. À l'évidence, les migrations font augmenter la production mondiale, et on en a montré de façon concluante les avantages importants pour d'autres aspects du développement humain, dont l'éducation et la santé (International Organization for Migration, 2018 ; UNCTAD, 2018e). Ces éléments montrent aussi toutefois que les PMA qui cherchent à transformer ou construire leur avantage comparatif révélé par l'entrepreneuriat doivent se montrer sélectifs.

S'ils ne peuvent espérer égaler les incitations généreuses offertes par les pays développés et par d'autres pays en développement, les PMA ne peuvent se permettre d'être des spectateurs, car les effets de démonstration contribuent à augmenter l'émigration (International Organization for Migration, 2018), et les différences sur le plan du rendement des compétences sont un facteur important des migrations internationales (Rosenzweig, 2005 ; UNCTAD, 2018e). L'émigration des travailleurs qualifiés peut aussi avoir une incidence négative sur le rendement des dépenses d'éducation pour les personnes et l'économie, dans le contexte des chaînes de valeur mondiales – et c'est aussi le cas pour les diplômés de l'enseignement supérieur et des filières techniques et professionnelles dans le secteur de l'électronique au Cambodge (encadré 3.4). Un problème connexe concerne les répercussions sur les choix professionnels individuels, et le phénomène de concentration des investissements éducatifs qui l'accompagne. Ainsi, si l'Inde atteint le premier rang mondial pour le nombre d'étudiants titulaires d'une licence en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques, cette demande repose en grande partie sur les besoins de main-d'œuvre des États-Unis et les mesures prises par ce pays pour attirer des migrants très qualifiés (UNCTAD, 2018f)²⁴. L'influence des perspectives migratoires sur les choix éducatifs individuels peut limiter la capacité des décideurs des PMA à exploiter efficacement les rares ressources éducatives dont ces pays disposent pour le développement durable.

Les PMA peuvent tirer parti de politiques visant à offrir davantage de possibilités et d'incitations aux migrants très qualifiés temporaires ou permanents et aux entrepreneurs à fort impact pour favoriser leur retour de pays de destination plus développés. L'acquisition de compétences étant souvent plus importante dans le cas des migrants plus instruits et plus qualifiés,

dont la probabilité de travailler dans des secteurs dynamiques est plus élevée (Rosenzweig, 2005 ; UNCTAD, 2018e), des programmes ciblés, plutôt que généralisés, peuvent être un moyen plus judicieux de tirer parti des migrations de retour pour combler le retard technologique (International Organization for Migration and Migration Policy Institute, 2012) et construire un avantage comparatif révélé. Les auteurs précisent la séquence des étapes nécessaires pour définir des objectifs, renforcer les institutions et concevoir et appliquer des stratégies calibrées en fonction des objectifs de politique générale, y compris des stratégies d'entrepreneuriat spécifiques. Les options d'un bon rapport coût-efficacité qui peuvent être envisagées vont de cadres généraux comme la double nationalité²⁵, à des activités institutionnelles plus soutenues allant de la création de registres de migrants qualifiés à des activités de mise en relation, à partir de l'étude des réseaux, des intérêts, des attentes et des ressources disponibles parmi les communautés expatriées.

Certains pays de destination s'associent à des pays d'origine dans le cadre de tels programmes. Ainsi, le Ministère italien des affaires étrangères a aidé l'Éthiopie à enregistrer les associations de migrants et à créer une base de données nationale sur les migrants éthiopiens, et à évaluer les propositions de création de PME de candidats au retour.

Les PMA disposant de fonds souverains, à titre d'exemple l'Angola, Kiribati, la Mauritanie et le Sénégal, auraient la possibilité de suivre le modèle d'entreprises établies dans d'autres pays en développement qui ont acquis des entreprises ou des usines de pays industrialisés pour leur technologie et ont rapatrié leurs activités. L'acquisition par Tata, société indienne, de Land Rover au Royaume-Uni, et par Hangang, société chinoise, de la cokerie Kaiserstuhl III en Allemagne, constituent des exemples (*The New York Times*, 2007). Les marques de plateforme asiatiques ont connu un succès notable en recourant à des acquisitions stratégiques parallèlement à des investissements de recherche-développement pour surmonter des obstacles à leur progression dans les chaînes de valeur mondiales de l'électronique.

5. Favoriser les liens intersectoriels : l'exemple du tourisme et de l'agriculture

Les exportations de services des PMA sont surtout concentrées dans le tourisme, qui représente 7 % de leurs exportations totales et 10 % des exportations des pays exportateurs non pétroliers (World Tourism Organization et al., 2017). Le tourisme figure aussi

Les PMA disposent de possibilités de dynamiser le tourisme et l'entrepreneuriat sur la base de produits agricoles et de produits traditionnels distinctifs

expressément parmi les cibles des objectifs de développement durable 8, 12 et 14. En favorisant des liens solides et diversifiés entre le tourisme et d'autres secteurs, il est possible de créer des synergies et des effets multiplicateurs et d'élargir les perspectives de participation entrepreneuriale locale. Renforcer les liens avec l'agriculture et les secteurs créatifs ou culturels, en particulier, peut constituer une stratégie efficace pour promouvoir l'entrepreneuriat et la transformation structurelle. En Éthiopie, par exemple, les restrictions imposées par les autorités à l'importation de produits alimentaires favorisent des relations en amont robustes entre les établissements touristiques et les petits exploitants, ce qui accroît les achats locaux, de sorte que 44 % des dépenses alimentaires des hôtels reviennent aux producteurs locaux (UNCTAD, 2017d).

Le développement du tourisme dans les PMA est orienté cependant en grande partie vers la satisfaction des marchés d'exportation plutôt que vers la promotion d'une création de valeur ajoutée locale, ce qui suscite des problèmes d'enclaves semblables à ce que l'on constate dans le secteur manufacturier, dont un recours important aux facteurs importés et aux IED. L'étude concertée et systématique de stratégies nouvelles et novatrices de mobilisation des relations intersectorielles pourrait jouer un rôle important s'agissant d'accroître les possibilités de participation entrepreneuriale locale, de bloquer les fuites économiques, d'augmenter les volumes de production et de stimuler la modernisation, ainsi que d'améliorer les moyens de subsistance, notamment dans les régions rurales.

Les relations entre l'agriculture et le tourisme peuvent être renforcées par la mise en place de groupements de fournisseurs et de chaînes d'approvisionnement locaux, ainsi que par des approvisionnements agricoles destinés au tourisme. Couplée à une stratégie de marque bien coordonnée, dont l'utilisation d'indications géographiques et d'autres systèmes de notoriété et de qualité, ainsi qu'à une campagne de commercialisation centrée sur les valeurs des consommateurs, une telle démarche peut produire des effets multiplicateurs en termes d'investissement, de modernisation et de valorisation. Les festivals et

les visites touristiques sur le thème de l'alimentation peuvent aussi développer les relations agriculture-tourisme.

Les travaux de recherche et l'assistance technique de la CNUCED sur les indications géographiques mettent en lumière l'étonnante diversité des produits agricoles et des produits traditionnels souvent uniques en leur genre qui existent dans les PMA, qui ont commencé à valoriser et à commercialiser ces produits à l'étranger (UNCTAD, 2015c). Les PMA disposent donc de possibilités de dynamiser le tourisme et l'entrepreneuriat sur la base de ces produits. En répondant à des objectifs nationaux et des objectifs d'exportation et en favorisant des stratégies de chaînes d'approvisionnement alimentaire centrées sur le territoire, les relations intersectorielles peuvent aussi contribuer à l'inclusivité et à la sécurité alimentaire.

Plusieurs pays en développement ont engagé un effort délibéré pour faire de leur gastronomie une marque nationale reconnaissable. Le cas du Pérou apporte un éclairage utile sur une stratégie nationale consistant à attribuer une valeur commerciale à la culture alimentaire locale (encadré 3.6). La cuisine péruvienne a été utilisée comme moyen de promouvoir l'identité nationale, l'inclusion sociale et le développement économique. Outre qu'elle a renforcé le dynamisme d'un secteur touristique qui l'était déjà, cette stratégie a stimulé l'entrepreneuriat péruvien dans le secteur de la restauration. Le Gouvernement péruvien a joué un rôle central dans des campagnes centrées sur la gastronomie pour attirer l'attention du monde et est parvenu à transformer l'image de marque du pays après une période d'instabilité politique.

Encadré 3.6 La révolution gastronomique péruvienne

La cuisine péruvienne est aujourd'hui admirée dans le monde entier, et fait l'objet d'une demande du Gouvernement péruvien en vue de sa désignation au patrimoine culturel immatériel par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. Désireux de promouvoir la cuisine péruvienne en tant que symbole d'une identité culturelle nationale commune, le Gouvernement a déclaré celle-ci patrimoine national en 2007, ce qui a déclenché une révolution gastronomique, si bien que la cuisine péruvienne est devenue un produit d'exportation et une source de dynamisme pour le secteur du tourisme. Les exportateurs péruviens de produits alimentaires ont tiré parti des indications géographiques et d'autres systèmes de qualité, tandis que des campagnes médiatiques de grande envergure ont accru la notoriété locale et internationale de la cuisine du pays. Des campagnes parallèles de promotion du Pérou en tant que destination touristique pour la gastronomie, outre les vestiges et les paysages emblématiques du pays, ont conduit à un boom du tourisme et donné l'idée à des entrepreneurs péruviens d'ouvrir des restaurants péruviens dans le pays et à l'étranger. Cela a eu des retombées plus larges pour les producteurs locaux et a favorisé le développement des chaînes d'approvisionnement connexes, celles de l'agriculture et du tourisme.

Sources : Bannister, 2017 ; Santilli, 2015 ; *The Economist*, 2014a.

Notes

- 1 Dai, 2013 ; Phillips, 2017 ; ILO, 2011 ; ILO and World Trade Organization, 2011 ; Rakhmatullin and Todeva, 2016 ; UNCTAD, 2013b ; UNCTAD, 2013c ; UNCTAD, 2016b ; World Bank Group et al., 2017.
- 2 Hartog et al., 2010 ; Ponte and Sturgeon, 2017 ; Thurik et al., 2002 ; Verheul et al., 2001.
- 3 CUTS International, 2016 ; International Trade Centre, 2013 ; World Bank Group et al., 2017.
- 4 Angelsberger et al., 2017 ; Neill et al., 2017 ; Oyson and Whittaker, 2010 ; Oyson and Whittaker, 2015.
- 5 Barkema and Drogendijk, 2007 ; Shaw and Darroch, 2004 ; Verbeke et al., 2014.
- 6 Business for Social Responsibility et al., 2017 ; International Centre for Trade and Sustainable Development, 2016 ; ILO, 2016a ; IZA World of Labour, 2016.
- 7 La progressivité des droits de douane renvoie à la pratique consistant à appliquer des droits plus élevés aux produits finis et/ou partiellement transformés, de manière à protéger efficacement les industries de transformation des pays importateurs, au détriment de celles des pays exportateurs.
- 8 Haïti exporte des vêtements aux États-Unis en franchise de droits, en application de la loi de 2008 sur l'amélioration des débouchés panaméricains d'Haïti par l'encouragement de partenariats (loi HOPE).
- 9 CUTS International, 2016 ; Economic Commission for Africa, 2014 ; OECD and World Bank Group, 2015 ; World Bank Group et al., 2017.
- 10 Il s'agit de produits dont les consommateurs choisissent de différer l'achat, notamment pendant les périodes de ralentissement de l'activité économique et d'incertitude.
- 11 La pêche est une activité du secteur primaire.
- 12 Généralement associé aux grandes entreprises, le secteur agroalimentaire tel que le définit l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) se rapporte aussi aux petites exploitations, aux entreprises de transformation et aux autres acteurs de la chaîne de valeur (FAO, 2013a). Il fait partie de l'agro-industrie et recouvre la fabrication, la transformation, la préparation et le conditionnement de produits alimentaires destinés à l'alimentation humaine.
- 13 Dihel et al., 2017 ; OECD, 2017c ; OECD and FAO, 2017 ; UNCTAD, 2017i.
- 14 Government of Malawi et al., 2018 ; OECD, 2017a ; Oya et al., 2017.
- 15 Keane, 2017 ; Minot and Ronchi, 2014 ; Nissanke, 2017.
- 16 Dans l'industrie textile moderne, contrairement au segment des vêtements, chaque étape est généralement mécanisée (tissage, filature et transformation). Cependant, dans certains PMA, dont le Bangladesh, des méthodes traditionnelles telles que le tissage à la main continuent d'être utilisées.
- 17 Par exemple, les préférences visées par l'Initiative « Tout sauf les armes » ont été accordées récemment à la Jordanie (European Commission, 2016).
- 18 Burundi, Kenya, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Soudan du Sud.
- 19 Hitt et al., 2001 ; ILO and World Trade Organization, 2011 ; Taglioni and Winkler, 2017 ; UNCTAD, 2016b.
- 20 Un facteur de complexité supplémentaire est la susceptibilité du secteur agricole à des perceptions ancrées dont la validité peut être contestable (Christiaensen and Demery, 2018), par exemple en ce qui concerne la rentabilité de l'utilisation des intrants modernes, l'étendue et la nature des débouchés qui s'offrent à des entreprises rurales non agricoles, les présupposés quant au non-fonctionnement des marchés fonciers en Afrique, et les présupposés quant aux liens entre la commercialisation de produits agricoles et l'amélioration de la nutrition.
- 21 L'indice de l'avantage comparatif révélé sert à indiquer si un pays est relativement avantagé ou désavantagé dans la production de certains biens ou services, d'après ses flux commerciaux actuels, en montrant les secteurs ou les activités dans lesquels l'avantage comparatif révélé est le plus élevé en fonction de la spécialisation recherchée.
- 22 Benedictis, 2005 ; Platania, 2014 ; *The Economist*, 2012a.
- 23 International Organization for Migration, 2018 ; Kerr et al., 2016 ; UNCTAD, 2012d ; World Bank, 2016b.
- 24 Des effets analogues peuvent se produire dans le cas d'autres professions comme les soins infirmiers, compétence ciblée par des pays comme le Royaume-Uni auprès d'un nombre croissant de pays en développement ; on ne dispose cependant que de rares travaux dans ce domaine.
- 25 À l'ère de la mondialisation, le nombre de pays qui autorisent désormais officiellement ou officieusement la double citoyenneté a sensiblement augmenté.



QUEL RÔLE
POUR L'ÉTAT
**UN RÔLE
ACTIF POUR
L'ÉTAT**
UN RÔLE
ACTIF POUR



MENER DES POLITIQUES D'ENTREPRENARIAT

sans se limiter à la correction des défaillances du marché
et à la création d'un cadre favorable aux entreprises



LES PERSPECTIVES

De nouveaux secteurs
pour l'entrepreneuriat

Des gains de productivité
au niveau des entreprises



LES OBSTACLES À SURMONTER

Un commerce électronique
viable pour les fournisseurs
et les clients



LE PASSAGE AU NUMÉRIQUE
AU SERVICE DE L'ENTREPRENARIAT



CHAPITRE

4



L'entreprenariat dans les pays
les moins avancés : Principaux
obstacles et cadres directeurs
applicables

CHAPITRE 4

L'entrepreneuriat dans les pays les moins avancés : Principaux obstacles et cadres directeurs applicables

A. Introduction	91
B. Obstacles à la création d'entreprises et au développement des entreprises	91
1. Obstacles intérieurs et extérieurs	91
2. Constatations issues d'études sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises	95
C. Principaux obstacles à l'entrepreneuriat	98
1. Normes relatives à l'entrée ; procédures et coûts de formalisation	98
2. Accès au financement	100
3. Accès à l'énergie	102
4. Connectivité numérique	102
5. Obstacles liés au genre	105
D. Entrepreneuriat et transformation structurelle : cadres directeurs en vigueur	110
1. Plans nationaux de développement	110
2. Politiques industrielles	111
3. Politiques de l'entrepreneuriat et politiques de développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises	112
4. Cadres institutionnels	115
5. Principes d'action recommandés	116
Notes	118

A. Introduction

Pour agir en faveur de la transformation structurelle par la voie de l'entrepreneuriat, il convient d'abord de comprendre les principaux obstacles au développement des entreprises. Ces obstacles peuvent être considérés à deux niveaux : au niveau de l'entreprise et au niveau national.

Il est également important de comprendre les orientations des politiques présentes et futures en ce qui concerne l'entrepreneuriat et la transformation structurelle. Il faudrait encourager une évaluation de l'efficacité des mesures de soutien au développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises dans les PMA. La mise en place de systèmes de mesure des résultats des microentreprises et des PME pourrait donner aux gouvernements des PMA les moyens de suivre l'évolution des entreprises, de mieux comprendre la nature et la complexité des difficultés que rencontrent les entreprises de tailles et de types différents, ainsi que d'évaluer les effets des mesures en faveur de l'entrepreneuriat sur la transformation structurelle.

Le présent chapitre est structuré ainsi : la section B donne un aperçu des obstacles à la compétitivité et à la performance des PMA au niveau des entreprises et en considérant principalement les obstacles extérieurs. La section C porte sur les principaux obstacles auxquels les entreprises font face au niveau national, notamment les normes relatives à l'entrée, les procédures et les coûts de formalisation, l'accès au financement, l'accès à l'énergie, la connectivité numérique et les obstacles liés au genre.

Figure 4.1

Obstacles au développement des entreprises



Source : Secrétariat de la CNUCED, d'après Cooney, 2012.

Le développement des entreprises est entravé par des obstacles aussi bien intérieurs qu'extérieurs

La section D passe en revue les cadres directeurs pour l'entrepreneuriat dans les PMA et se conclut par un exposé des domaines dans lesquels il est recommandé d'apporter des améliorations.

B. Obstacles à la création d'entreprises et au développement des entreprises

1. Obstacles intérieurs et extérieurs

Le développement des entreprises est entravé par des obstacles tant intérieurs qu'extérieurs (fig. 4.1). Les entreprises à forte croissance ne sont pas épargnées ; un petit nombre d'entre elles peuvent créer la majeure partie des emplois, aussi est-il important de comprendre ce qui empêche ces entreprises et les entreprises à fort potentiel de prospérer (Lee, 2012). Il apparaît notamment que les entreprises à forte croissance considèrent les obstacles intérieurs, sur lesquels elles peuvent agir, comme étant plus contraignants que les obstacles extérieurs, même si ce constat est sans doute plus juste dans les pays développés que dans les pays en développement (Cooney, 2012 ; Lee, 2012). De plus amples études doivent être menées en ce qui concerne les PMA.

Les facteurs internes qui influent sur la croissance des entreprises se divisent entre ceux qui dépendent de l'entrepreneur, ceux qui dépendent de l'entreprise et ceux qui dépendent de la stratégie, comme on le voit dans le tableau 4.1 (Storey, 1994). De plus en plus, la littérature montre que les principaux obstacles intérieurs au développement des entreprises sont de nature psychologique ou motivationnelle – par exemple, le manque de détermination d'un entrepreneur à faire grandir son affaire. Parmi les autres facteurs souvent évoqués, citons la capacité de gestion, la capacité de réseautage, le niveau de financement, la capacité de vente et de commercialisation, les produits et/ou services proposés et le volume des commandes. Les difficultés liées au recrutement de personnel qualifié et à la pénurie de compétences peuvent également constituer des obstacles internes majeurs (Lee, 2012). On reconnaît de plus en plus combien l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat, notamment l'apprentissage par l'expérience pour ce qui concerne les facteurs motivationnels et les enseignements à tirer des réussites ou des échecs, sont importantes pour surmonter les obstacles intérieurs (Cooney, 2012).

Dans le discours politique, on entend souvent dire que l'un des grands obstacles extérieurs est le climat économique, qui peut occasionner des coûts de production directs, indirects et cachés, entraver l'adoption de nouvelles technologies, décourager les investissements, miner la compétitivité et réduire la

taille du marché (World Economic Forum et al., 2009). L'importance du climat économique est reconnue depuis longtemps dans le débat sur les orientations générales, notamment à travers les travaux d'institutions telles que le Global Entrepreneurship Monitor (GEM) et son évaluation des conditions propices à l'entrepreneuriat, la Banque mondiale et son indice « Doing Business », et le Forum économique mondial et son indice de compétitivité mondiale et les rapports correspondants. Des divergences de vues sur la portée du concept et sur les méthodes s'y rapportant ont été relevées (Romer, 2018 ; The Economist, 2018b). La CNUCED a souligné qu'il était nécessaire d'optimiser l'environnement réglementaire et d'évaluer le climat économique des pays afin de créer un cadre institutionnel qui soit plus favorable aux jeunes entreprises (UNCTAD, 2012a) tout en étant fermement inscrit dans le droit fil des politiques industrielles et des stratégies de transformation structurelle.

Le climat économique se mesure généralement à l'aide de l'indice « Doing Business » (facilité de faire des affaires) de la Banque mondiale, qui permet de classer les pays selon les 10 indicateurs suivants : création d'entreprise, obtention d'un permis de construire, raccordement à l'électricité, transfert de propriété, obtention de prêts, protection des investisseurs minoritaires, paiement des taxes et impôts, commerce transfrontières, exécution des contrats, et règlement de l'insolvabilité. La plupart des

Tableau 4.1

Facteurs internes qui influent sur la croissance des petites entreprises

Au niveau de l'entrepreneur	Au niveau de l'entreprise	Sur le plan stratégique
Âge	Âge	Formation de la main-d'œuvre
Sexe	Secteur	Formation en gestion
Contexte familial	Forme juridique	Fonds propres externes
Exclusion sociale	Lieu	Technologie
Compétences fonctionnelles	Taille	Positionnement sur le marché
Éducation	Propriété	Ajustements du marché
Formation		Planification
Expérience en gestion		Nouveaux produits
Motivation		Recrutement de cadres
Antécédents de chômage		Soutien de l'État
Antécédents comme travailleur indépendant		Concentration de la clientèle
Expérience dans le secteur		Concurrence
Expérience relative à la taille de l'entreprise		Informations et conseils
Échec commercial passé		Exportations
Nombre de fondateurs		

Source : Secrétariat de la CNUCED, d'après Cooney, 2012 ; Storey, 1994.

PMA se situent en queue de peloton. En 2018, 32 des 47 PMA étaient classés dans le quartile inférieur, sur un total de 191 pays.

Le climat économique est en grande partie déterminé par les politiques publiques et les législations nationales. La législation a des incidences sur les coûts et les avantages réels et perçus de l'activité entrepreneuriale et sur la rentabilité des investissements des entreprises nationales. Elle peut également lever ou, au contraire, créer des obstacles pour les groupes défavorisés, comme les femmes (voir la partie 5 de la section C), par exemple en limitant l'accès aux facteurs de production et aux ressources nécessaires à la création et au développement d'une entreprise.

Le droit et les politiques de la concurrence et de la protection des consommateurs sont aussi particulièrement importants, étant donné que la structure du marché et le niveau de concurrence ont des répercussions sur la taille des entreprises et des secteurs et sur le nombre d'entreprises qui peuvent occuper un segment de marché tout en restant profitables. L'absence de législation dans ces domaines ou sa non-application peut en effet entraîner une concentration des structures de marché qui bouche les perspectives entrepreneuriales dans certains secteurs et certaines branches d'activité, limitant la création de nouvelles entreprises rentables et la viabilité de celles qui existent déjà. Les entrepreneurs peuvent également être tentés de s'engager dans des activités improductives ou destructrices (Baumol, 1990), telles des activités de recherche de rente fondées, par exemple, sur une entente ou sur un abus de position dominante destinés à bloquer l'accès aux nouveaux entrants ou à limiter leurs profits. Les politiques de concurrence ont donc « des incidences sur le climat entrepreneurial, dans la mesure où elles sont un instrument de lutte contre les pratiques abusives et restrictives qui étouffent l'entreprenariat » (Makhaya, 2012). Ce sont ces phénomènes notamment qui ont conduit des pays en développement, comme l'Afrique du Sud et Singapour, à introduire dans leur droit de la concurrence des dispositions visant à permettre aux microentreprises et aux PME de participer de manière équitable à l'économie.

Il faut en outre prendre des dispositions en matière de propriété intellectuelle pour instaurer un environnement institutionnel qui encourage et récompense l'innovation chez les entrepreneurs. Les politiques de concurrence, les droits de propriété intellectuelle et l'entreprenariat sont étroitement liés. Ainsi, il apparaît que le durcissement de la protection des droits de propriété intellectuelle nuit à l'entrée sur les marchés

des entrepreneurs qui adoptent de nouvelles technologies ; une application plus rigoureuse des politiques de concurrence peut toutefois atténuer cet effet. De plus, les droits de propriété intellectuelle et les règles relatives à la concurrence peuvent avoir des effets complémentaires favorables au taux d'innovation des entrepreneurs (Fu and Liu, 2013 ; Gans and Persson, 2013). Dans la plupart des PMA, il reste encore beaucoup à faire pour renforcer les capacités d'élaboration, d'application et de révision du droit et des politiques de concurrence et créer ainsi un environnement économique favorable à l'entreprenariat. La CNUCED a appuyé la mise en place et le renforcement des cadres directifs et des organismes de la concurrence dans les PMA suivants : Éthiopie, Madagascar, République-Unie de Tanzanie, Sierra Leone et Zambie¹.

Outre les modifications qu'il faut apporter à la législation, la mise en place d'un environnement plus propice aux entreprises réclame, entre autres choses, des investissements dans les infrastructures matérielles et immatérielles, y compris dans les domaines des transports, de l'énergie, des TIC et de la facilitation du commerce ; la mise en place d'un secteur des services efficace et de qualité ; et l'amélioration de la gouvernance du développement, notamment des réformes de la réglementation et des réformes en faveur de la lutte contre la corruption.

La situation du marché du travail peut également faire obstacle à la croissance des entreprises. L'absence de protection sociale ou d'autres sources de revenus conduit bien des gens qui ne peuvent pas obtenir un emploi salarié, en particulier les femmes et les jeunes, à se tourner vers l'entreprenariat informel et à travailler à leur compte (voir chap. 2). Le taux de chômage dans les PMA va de 0,2 % au Cambodge (hommes et femmes) à 23,1 % chez les hommes et 27,6 % chez les femmes au Lesotho (fig. 4.2). Cette hétérogénéité tient à une série de facteurs, parmi lesquels l'efficacité variable de l'action des pouvoirs publics, la variation des taux de création d'emplois en fonction des résultats économiques, les différents niveaux de développement du secteur manufacturier et les différents taux de croissance de la productivité du travail (UNCTAD, 2013a). Le taux de chômage des femmes est supérieur à celui des hommes dans 34 PMA. Parmi les explications possibles, on peut citer l'inégalité femme-homme dans l'accès au marché du travail formel et aux facteurs de production, le manque de soutien de l'État en ce qui concerne la prise en charge des enfants et une plus forte concentration de la main-d'œuvre féminine dans le secteur agricole rural (UNCTAD, 2015a). Le chômage des jeunes (15-24 ans) est un problème particulier, notamment en

Haïti, au Lesotho, au Mozambique, au Soudan et au Yémen, où il dépasse 20 % chez les hommes comme chez les femmes.

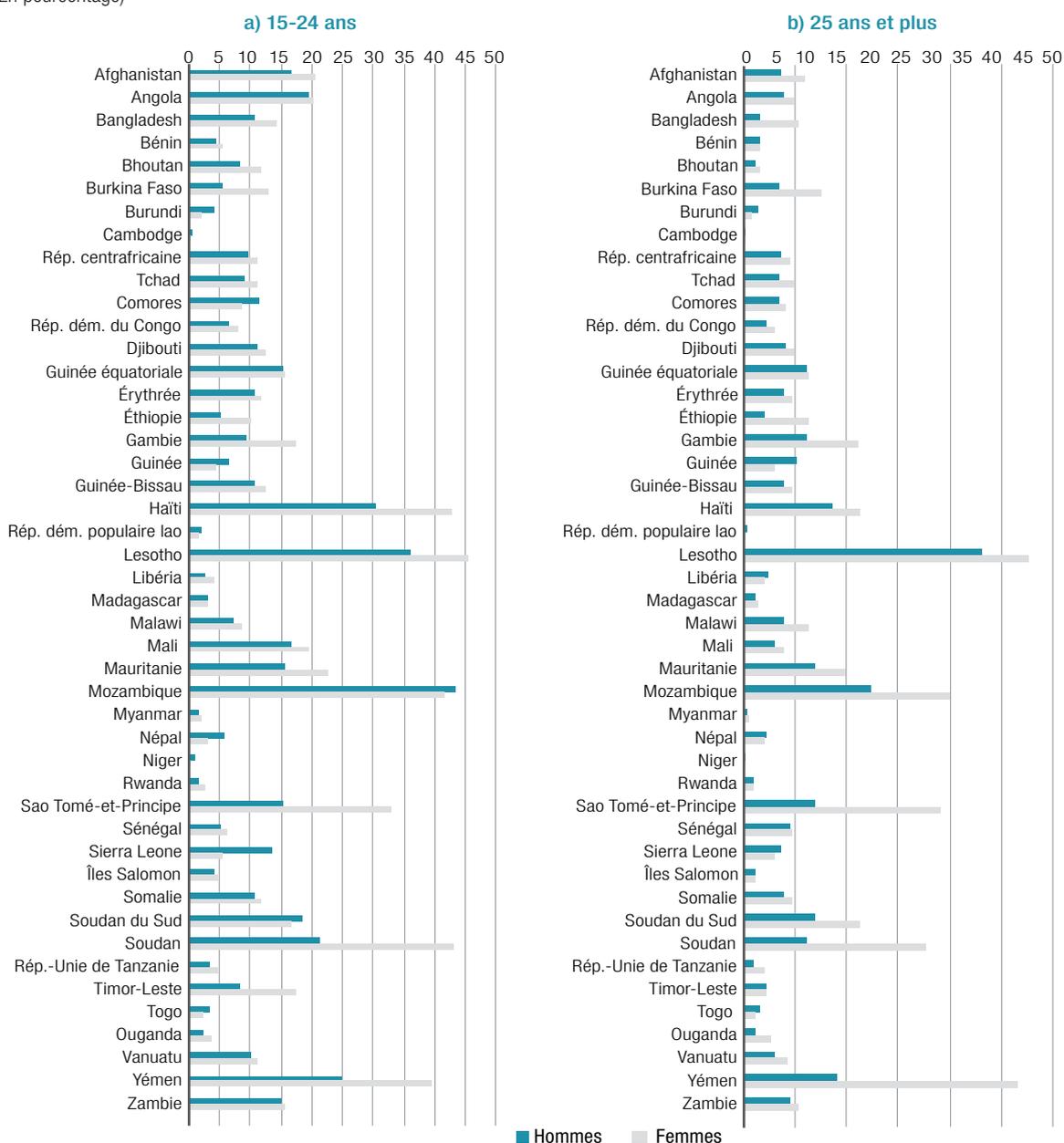
Faute de perspectives de revenus provenant d'activités dans le secteur formel, un entrepreneuriat « de survie » apparaît, qui finit par se concentrer dans les secteurs pour lesquels il y a peu d'obstacles à l'entrée. En effet, parce que les autres solutions ne sont pas satisfaisantes, les personnes tendront à se tourner vers l'entrepreneuriat. Les secteurs

les plus accessibles seront pris d'assaut par des entrepreneurs peu qualifiés, qui coexisteront avec des entrepreneurs très qualifiés, d'où une baisse des prix et des profits qui risque de menacer la viabilité des entreprises les plus dynamiques. Contrairement aux entrepreneurs très qualifiés, qui sont motivés par les perspectives de gains relativement élevés qu'offre l'entrepreneuriat, les entrepreneurs peu qualifiés sont avant tout attirés par la faiblesse du coût d'opportunité, qui traduit l'absence de

Figure 4.2

Taux de chômage dans les pays les moins avancés, par âge, 2018

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après l'OIT, 2018.
 Note : Données non disponibles pour Kiribati.

solutions de rechange (Poschke, 2013). Toutefois, malgré leur faible productivité, ces entrepreneurs sont généralement persévérants, et même s'ils n'ont pas de perspectives de croissance, la probabilité d'une sortie à moyen terme n'est pas supérieure à ce qu'elle est pour les grandes entreprises². Cette situation peut conduire à l'éviction des entrepreneurs moyennement qualifiés (dont le potentiel de rendement est supérieur à celui des entrepreneurs peu qualifiés mais dont les coûts d'opportunité sont plus élevés) et, de là, à la polarisation de l'entrepreneuriat entre des entrepreneurs peu qualifiés et d'autres très qualifiés dont les perspectives de croissance s'assombrissent. Le constat de la plus grande variabilité du revenu entrepreneurial par rapport au revenu salarial s'explique par le fait que les entrepreneurs se concentrent aux deux extrêmes de la distribution des compétences. D'où l'importance d'intégrer dans l'emploi salarié ceux qui choisissent l'entrepreneuriat par nécessité et pour survivre, et d'axer le soutien sur les entrepreneurs les plus compétents et les plus dynamiques (voir chap. 5).

Le niveau d'accès aux marchés, y compris aux marchés d'exportation, peut constituer un autre obstacle extérieur à la croissance des entreprises. En effet, la possibilité ou l'impossibilité d'accéder aux marchés détermine directement la productivité, la rentabilité, la croissance et la survie des entreprises. Les faits montrent, après neutralisation d'autres facteurs pertinents, que dans les PMA comme ailleurs, grâce à l'apprentissage par l'exportation, les entreprises qui exportent ont des niveaux de productivité plus élevés que leurs homologues du même secteur qui n'exportent pas (Fatou and Choi, 2015 ; Kamuganga, 2012 ; Siba and Gebreyesus, 2014). Le renforcement des cadres juridiques et institutionnels en faveur des entreprises exportatrices peut également bénéficier aux entreprises non exportatrices (Chhair and Ung, 2014). Les politiques commerciales ont de l'importance pour le développement de l'entrepreneuriat. De plus en plus d'études indiquent que les exportations procurent des gains non seulement aux grandes entreprises, mais aussi aux petites, auxquelles elles permettent d'acquérir de nouvelles compétences, de prospecter des marchés plus vastes et d'augmenter les revenus des propriétaires et de leur famille (Atkin and Jinhang, 2017). Ces études préconisent l'élaboration de politiques qui visent à réduire le coût de la prospection de clients à l'étranger par les PME, à améliorer l'accès des PME aux informations sur les marchés étrangers telles que les réglementations applicables aux importations de biens et services, et à charger les organismes de promotion des exportations de mettre

Faute de perspectives de revenus dans le secteur formel, un entrepreneuriat « de survie » apparaît

les PME locales en relation avec des clients étrangers (Atkin and Jinhang, 2017).

La croissance d'une entreprise dépend également d'autres facteurs extérieurs très importants, parmi lesquels le niveau de développement économique du pays, qui se reflète dans la diversité et l'ampleur des débouchés commerciaux pour les entreprises ; les performances économiques du pays, qui influent tant sur la composition que sur la croissance de la demande ainsi que sur la disponibilité et le coût du capital ; et l'environnement économique régional et mondial, qui a des incidences sur les politiques publiques et les possibilités d'exportation. Les variables macroéconomiques telles que les taux de change sont également déterminantes, en ce qu'elles ont des répercussions à la fois sur le niveau de rentabilité des exportations et de la substitution des importations et sur le coût des facteurs de production importés.

2. Constatations issues d'études sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises

À travers ses enquêtes sur la compétitivité des PME, le Centre du commerce international brosse un tableau plus détaillé des contraintes auxquelles les entreprises de certains PMA sont soumises. La capacité des microentreprises et des PME d'être compétitives sur les marchés locaux et mondiaux détermine dans une large mesure leur viabilité et leurs perspectives de croissance. La compréhension des déterminants de la compétitivité des petites et moyennes entreprises des PMA peut aider les décideurs qui élaborent les politiques entrepreneuriales. La compétitivité des PME est évaluée en fonction des trois capacités suivantes (International Trade Centre, 2017) :

- Capacité concurrentielle : statique ; renvoie aux activités des entreprises et à leur efficacité en matière de coûts, de temps, de qualité et de quantité ;
- Capacité de changement : dynamique ; renvoie à l'aptitude des entreprises à réagir aux forces du marché et aux innovations ou à les anticiper grâce à des investissements dans le capital humain et financier ;

Le point faible des entreprises des PMA est leur capacité de connectivité

- Capacité de connectivité : associe les caractéristiques statiques et dynamiques de la compétitivité ; renvoie à la collecte, au traitement et à la communication par les entreprises d'informations et de connaissances essentielles pour l'économie et les services numériques.

Les enquêtes sont menées aux trois niveaux suivants de l'économie : l'entreprise (notamment, sa gestion correspond-elle aux meilleures pratiques ? A-t-elle besoin de ressources ? A-t-elle les compétences nécessaires pour gérer ces ressources ?) ; l'écosystème entrepreneurial (les organismes d'appui aux entreprises apportent-ils à ces dernières les

ressources et les compétences dont elles ont besoin pour être compétitives ?) ; et l'environnement national (macroéconomique et réglementaire). On trouvera au tableau 4.2 les indicateurs correspondant aux diverses contraintes qui peuvent entraver la compétitivité des PME pour les trois capacités et les trois niveaux de l'économie.

À ce jour, des enquêtes ont été menées dans 11 PMA, à savoir le Bangladesh, le Bhoutan, le Burkina Faso, le Cambodge, la Guinée, Madagascar, le Malawi, le Népal, la République-Unie de Tanzanie, le Rwanda et le Sénégal. Elles donnent des informations au sujet des obstacles extérieurs qui pèsent sur les performances et la survie des entreprises (fig. 4.3).

Le point faible des entreprises tend à être leur capacité de connectivité, sauf au Malawi et au Rwanda. Il est donc essentiel que les entreprises investissent davantage dans les TIC et les mettent

Tableau 4.2

Indicateurs utilisés dans les enquêtes sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises

Capacités de l'entreprise	Ecosystème entrepreneurial	Environnement national
Capacité concurrentielle		
Certification de qualité reconnue au niveau international	Fiabilité du réseau électrique	Raccordement au réseau électrique
Compte bancaire	Fiabilité de l'approvisionnement local	Facilité des échanges commerciaux transfrontières
Exploitation des capacités	Respect de la réglementation	Taux de droits appliqués, moyenne pondérée par les échanges
Expérience en gestion	Efficacité des procédures de dédouanement	Existence de règlements techniques
		Droits de douane réellement payés, moyenne pondérée par les échanges
		Indice de performance logistique
		Certification ISO 9001 de l'Organisation internationale de normalisation relative aux systèmes de management de la qualité
		Certification ISO 14001 de l'Organisation internationale de normalisation relative aux systèmes de management environnemental
		Indice de gouvernance
Capacité de connectivité		
Courrier électronique	Niveau de développement des groupements d'entreprises	Accès aux TIC
Site Web	Portée des activités de commercialisation	Utilisation des TIC
	Qualité des fournisseurs locaux	Services publics en ligne
	Collaboration entre les universités et les entreprises en matière de recherche-développement	
Capacité de changement		
États financiers vérifiés	Accès au financement	Facilité d'obtention d'un crédit
Investissements financés par une banque	Accès à de la main-d'œuvre qualifiée	Écart des taux d'intérêt
Programme formel de formation	Licences et autorisations commerciales	Durée de scolarisation
Technologies étrangères sous licence		Facilité de création d'une entreprise
		Demandes de brevets
		Dépôts de marques

Source : Secrétariat de la CNUCED, d'après des données du Centre du commerce international (International Trade Centre, 2017).

Figure 4.3

Compétitivité des petites et moyennes entreprises, par capacité, dans certains pays les moins avancés

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après des données du Centre du commerce international (International Trade Centre, 2017).

au service de leur production, de leur gestion et de leurs stratégies commerciales. Il est particulièrement nécessaire d'améliorer la capacité de changement au Burkina Faso et en République-Unie de Tanzanie en ce qui concerne l'écosystème entrepreneurial, ainsi que la capacité de connectivité en Guinée et la capacité de changement au Bangladesh en ce qui concerne l'environnement national. Dans ces onze pays, les grandes entreprises obtiennent de meilleurs résultats que les petites entreprises pour les trois capacités. Cette constatation concorde avec les données qui montrent une accélération de la hausse de la productivité dans les grandes entreprises (voir chap. 2) et fait écho à l'un des messages centraux du présent Rapport, à savoir qu'il faudrait soutenir les entreprises tout au long de leur cycle de vie, et non pas seulement pendant ses premières phases. Dans certains PMA d'Afrique, notamment en Guinée, à Madagascar, en République-Unie de Tanzanie, au Rwanda et au Sénégal, c'est dans l'utilisation du courrier électronique et/ou le fonctionnement du site Web que l'écart entre petites et grandes entreprises est le plus large. Les différences entre petites et grandes entreprises sont très variables. Ainsi, les disparités les plus importantes concernent, au Bangladesh et au Burkina Faso, l'utilisation de technologies étrangères sous licence ; au Bhoutan et au Malawi, l'obtention de certificats de qualité reconnus au niveau international ; au Cambodge, les états financiers vérifiés ; et au Népal, l'ouverture de comptes bancaires (International Trade Centre, 2017). Dans ces 11 PMA, certaines petites entreprises sont en retard pour les indicateurs suivants :

- Certificats de qualité reconnus au niveau international (notamment au Bangladesh, au Bhoutan, en Guinée et au Malawi) ;
- Comptes bancaires (Bangladesh, Cambodge, République-Unie de Tanzanie et Rwanda) ;
- Investissements financés par une banque (Cambodge, Madagascar et Sénégal) ;
- Utilisation du courrier électronique (Bangladesh, Burkina Faso, Népal et République-Unie de Tanzanie) ;
- Gestion d'un site Web (Bangladesh, Bhoutan, Burkina Faso, Guinée, Madagascar, République-Unie de Tanzanie et Rwanda) ;
- États financiers vérifiés (Bangladesh, Bhoutan et Cambodge) ;
- Technologies étrangères sous licence (Bangladesh, Guinée et Népal) ;

- Programmes formels de formation à l'intention des employés (Bangladesh, Madagascar et Sénégal).

Pour le niveau « environnement national », trois des quatre PMA d'Asie – Bangladesh, Cambodge et Népal – et deux PMA d'Afrique – Guinée et Malawi – obtiennent de bons résultats en ce qui concerne l'indicateur relatif aux politiques commerciales. Le Népal et quatre PMA d'Afrique – Burkina Faso, Madagascar, République-Unie de Tanzanie et Sénégal – affichent un score élevé pour l'indicateur relatif à l'existence de réglementations techniques. En outre, le Bangladesh est bien noté pour les indicateurs relatifs aux services publics en ligne et aux écarts entre taux d'intérêt ; le Bhoutan, pour les indicateurs relatifs à l'accès à l'électricité et à la facilité des échanges transfrontières ; le Burkina Faso pour l'indicateur relatif à la performance logistique et l'indicateur relatif à la facilité de créer une entreprise ; et le Cambodge et le Rwanda pour l'indicateur relatif à la facilité d'obtenir un prêt. La diversité des problèmes auxquels les entreprises font face montre combien il est nécessaire de concevoir des stratégies entrepreneuriales adaptées au contexte de chaque pays. Il ressort de l'analyse des enquêtes sur la compétitivité que les politiques entrepreneuriales doivent prévoir des interventions à différents niveaux, notamment au niveau de l'entreprise, de l'écosystème entrepreneurial et de l'environnement national, et renforcer la concurrence statique et dynamique entre les entreprises.

C. Principaux obstacles à l'entrepreneuriat

On examine dans la présente section différents éléments qui peuvent faire obstacle à la création et à la croissance des entreprises et qui revêtent une importance particulière dans les PMA, à savoir les normes relatives à l'entrée, les procédures et les coûts de formalisation ; l'accès au financement ; l'accès à l'énergie ; la connectivité numérique ; les obstacles liés au genre.

1. Normes relatives à l'entrée ; procédures et coûts de formalisation

Les normes relatives à l'entrée jouent un rôle essentiel dans la structure d'incitation devant aboutir à la création et à la formalisation de nouvelles entreprises ainsi qu'à l'apparition de jeunes entreprises capables de concurrencer les entreprises existantes et de remettre en question leur modèle économique (UNCTAD, 2012a). Certaines normes et dispositions sont justifiées par des objectifs économiques,

administratifs, sociaux ou environnementaux, mais d'autres pèsent inutilement sur les entrepreneurs potentiels, leur imposant des coûts qui les découragent de lancer et de formaliser leur entreprise. Dans de nombreux pays en développement, le niveau excessivement élevé des coûts d'entrée est depuis longtemps considéré comme un obstacle à l'établissement d'entreprises (Djankov et al., 2002). Malgré certains signes d'amélioration, cela reste vrai dans de nombreux PMA.

Sur la période 2015-2017, dans les PMA, le coût médian du démarrage d'une entreprise équivalait à 40 % du revenu par habitant, contre 26 % en moyenne à l'échelle mondiale, et il était supérieur à cette moyenne mondiale dans 33 des 46 PMA pour lesquels des données sont disponibles ; il était particulièrement élevé en Haïti, en République centrafricaine, en Somalie, au Soudan du Sud et au Tchad (fig. 4.4). Le nombre de démarches à accomplir pour créer une entreprise était supérieur à la moyenne mondiale dans 21 PMA, ce qui donne à penser qu'il

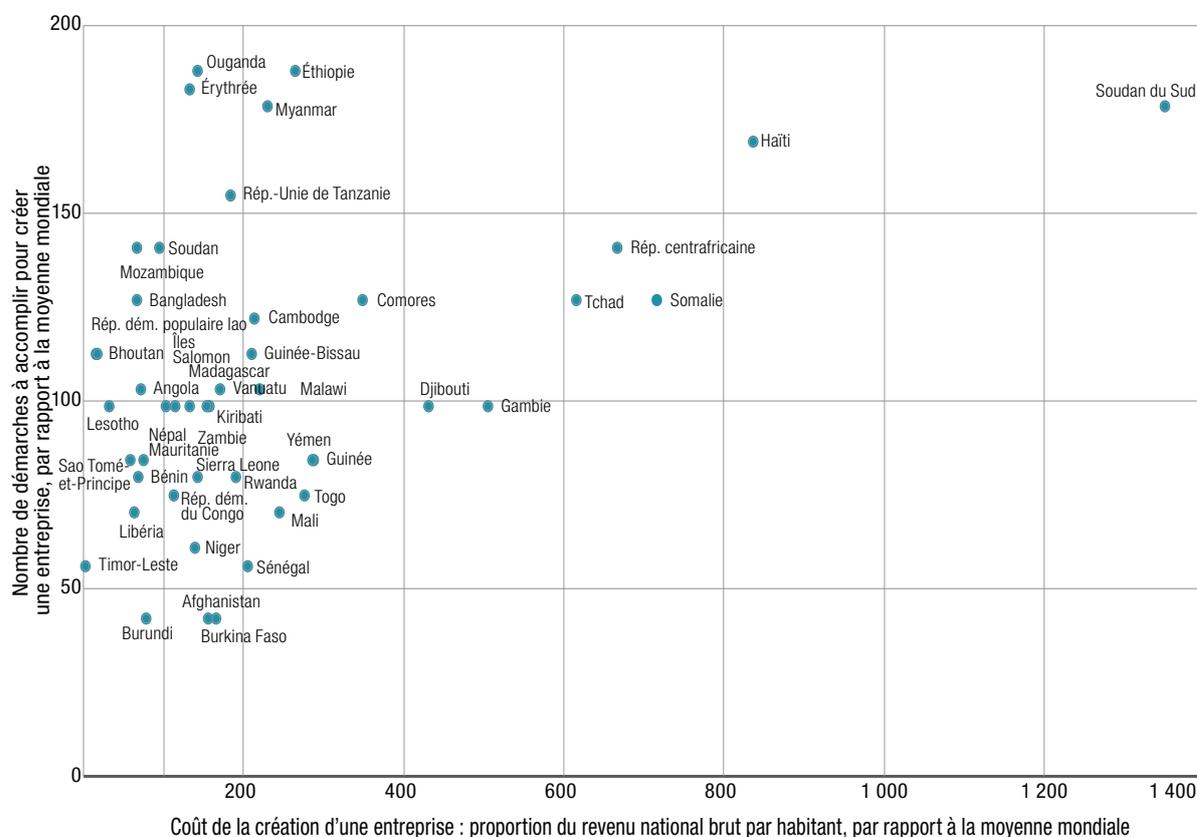
fallait également y consacrer plus de temps. Dans certains PMA (Afghanistan, Bénin, Guinée-Bissau, Soudan et Yémen), les femmes ont encore d'autres démarches à faire pour créer une entreprise, et donc davantage d'obstacles à surmonter pour devenir entrepreneuses. Par exemple, dans certains pays, elles doivent obtenir la permission de leur mari avant de demander un prêt ou de signer certains documents concernant leurs entreprises.

Les coûts élevés à supporter pour respecter les normes relatives à l'entrée peuvent décourager la formalisation des entreprises dans les PMA, mais la décision de formaliser l'entreprise ou non s'explique peut-être par la nécessité d'employer du temps et des ressources à étudier et à découvrir les différentes activités entrepreneuriales rentables et viables (voir chap. 2). Ces considérations font ressortir les limites des approches classiques qui préconisent la réduction des coûts administratifs et le renforcement des sanctions en cas de non-enregistrement et de non-respect de la réglementation. Il importe certes

Figure 4.4

Coûts à supporter et nombre de démarches à accomplir pour créer une entreprise dans les PMA, par rapport à la moyenne mondiale, 2015-2017

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données Doing Business de la Banque mondiale.



Dans les PMA, les fonds propres sont de loin la principale source de financement de la plupart des entreprises



d'améliorer l'efficacité administrative, mais il est également nécessaire de rendre l'enregistrement plus avantageux, tout particulièrement en favorisant l'augmentation de la productivité des entreprises formelles et en améliorant l'accès au financement (voir chap. 5 pour un examen des politiques visant à promouvoir les avantages de l'immatriculation et de la formalisation auprès des entreprises).

De plus, les contraintes réglementaires qui pèsent sur les entreprises risquent de réduire l'impact des autres mesures prises pour faciliter leur entrée et améliorer leurs résultats et leur croissance. Elles peuvent diminuer les effets positifs du commerce sur la croissance économique et, par conséquent, le taux d'entrée et les perspectives de survie des entreprises (Freund and Bolaky, 2008). La portée de la réglementation peut également avoir des effets indirects considérables sur l'entrée des entreprises. Les effets positifs associés aux compétences, notamment au niveau d'instruction, diminuent considérablement dans les pays où la réglementation est plus lourde, en particulier en ce qui concerne l'entrepreneuriat d'opportunité (Ardagna and Lusardi, 2010). Certains aspects du contexte réglementaire, comme la protection des droits de propriété ou les règles relatives au capital humain, peuvent avoir des incidences particulières sur tel ou tel type d'entrepreneuriat (Chowdhury et al., 2015).

2. Accès au financement

L'accès au financement, qui est au cœur des politiques en faveur de l'entrepreneuriat, est un obstacle majeur au développement des entreprises (UNCTAD, 2012a). Les entreprises informelles, en particulier, ont peu accès aux prêts officiels, comme le montre l'analyse des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises du secteur informel (fig. 4.5). Dans tous

les PMA pour lesquels des données sont disponibles, les fonds propres sont la principale source de financement des activités courantes, généralement devant les crédits fournisseurs et les prêts accordés par des amis et des proches. Les acteurs financiers, qu'ils évoluent dans le secteur formel, comme les banques et les institutions de microfinancement, ou dans le secteur informel, comme les prêteurs de deniers, jouent toujours un rôle limité. Les institutions de microfinancement, dont on pourrait penser qu'elles répondent aux besoins des clients qui n'ont pas accès au financement bancaire, ne semblent être de quelque importance qu'au Népal et, dans une moindre mesure, au Burkina Faso, à Madagascar et au Rwanda. Même si l'on suppose que l'inclusion financière a progressé quelque peu depuis la réalisation des enquêtes, les résultats mettent en évidence un rationnement non négligeable du crédit et les difficultés qui en découlent pour les entreprises informelles.

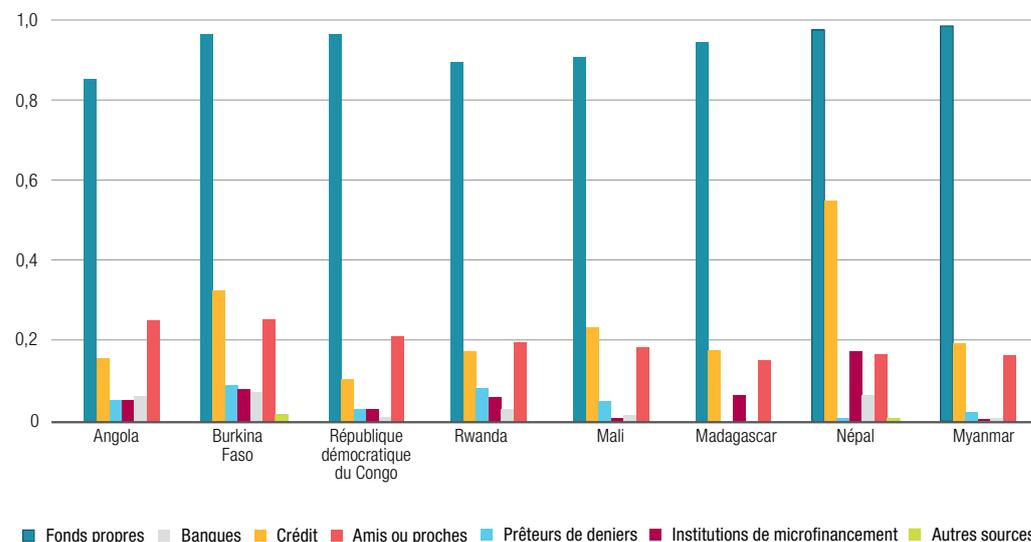
L'accès insuffisant au financement compromet en outre la productivité et la survie des entreprises, surtout dans les zones rurales, où la disponibilité et l'accessibilité du crédit sont indispensables au succès des entreprises agricoles et non agricoles (Alemu and Adesina, 2017 ; Gajigo, 2014 ; Osondu, 2014). En Ouganda, par exemple, d'après l'étude de la Banque mondiale sur la mesure du niveau de vie, les principales raisons invoquées par les ménages ruraux pour expliquer la cessation d'une activité entrepreneuriale concernent des facteurs économiques, comme la rentabilité et le manque de financement (Nagler and Naudé, 2017).

En principe un meilleur accès au financement, particulièrement dans le secteur financier formel, contribue beaucoup à encourager la formalisation. Toutefois, malgré certains signes d'approfondissement du secteur financier, cet accès reste limité dans les PMA. Les enquêtes sur la compétitivité des PME conduites par le Centre du commerce international font apparaître que les entreprises de certains PMA n'ont pas un accès suffisant aux comptes bancaires et au financement bancaire des investissements. Le rapport entre le crédit intérieur au secteur privé et le PIB a augmenté dans 36 des 47 PMA entre la période 2004-2006 et 2014-2016 (fig. 4.6), mais sa valeur médiane dans le PMA a stagné à 18 %, ce qui est faible par rapport aux autres pays et inférieur au seuil de profondeur financière au-delà duquel les effets bénéfiques sur la croissance de la production commencent à disparaître³. Il reste donc hautement prioritaire d'approfondir le secteur financier, notamment en favorisant la mise en place d'un secteur bancaire capable de fournir les services

Figure 4.5

Sources de financement des activités courantes des entreprises informelles dans certains PMA

(En pourcentage)

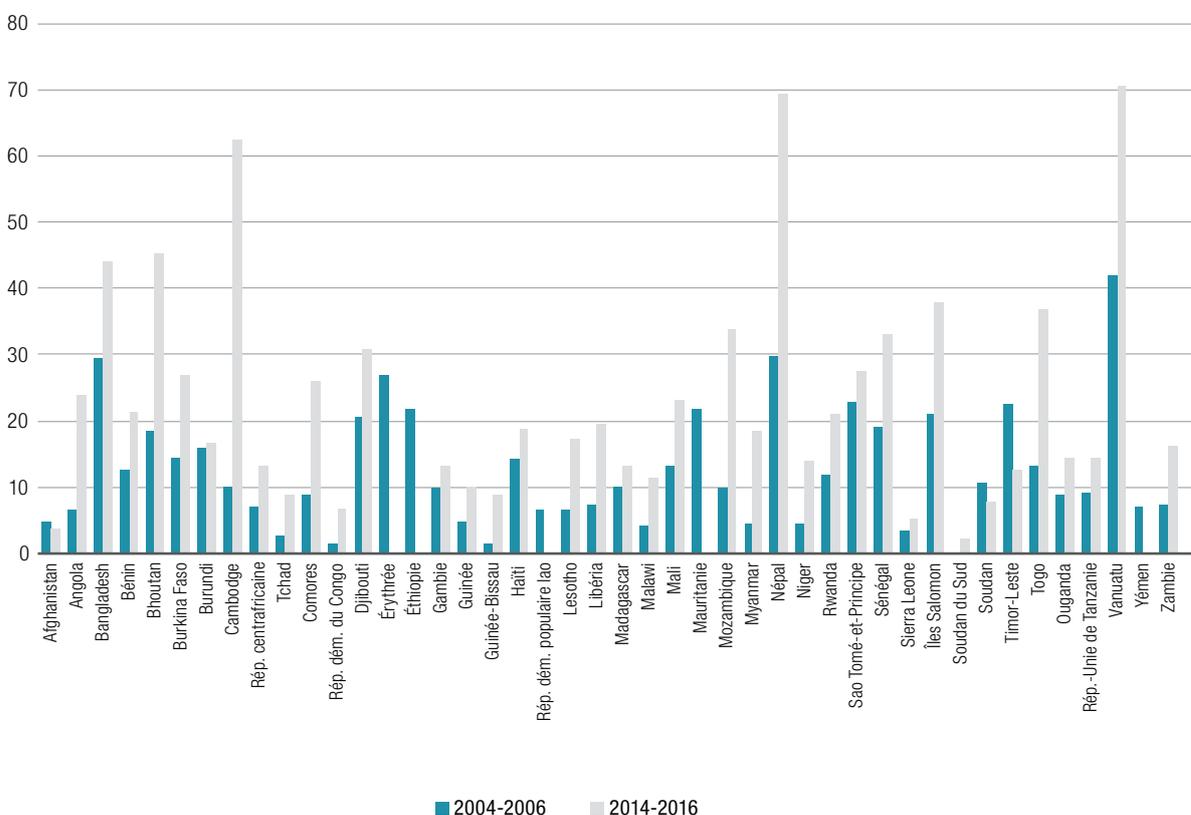


Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après des données provenant des enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Figure 4.6

Crédit intérieur au secteur privé dans les PMA, en pourcentage du produit intérieur brut, 2004-2006 et 2014-2016

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données sur les indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale.

nécessaires aux PME formelles, chose qui pourrait également renforcer les incitations à la formalisation.

3. Accès à l'énergie

Le développement énergétique représente un objectif important dans de nombreux PMA. Le Myanmar indique ainsi, dans son plan national de développement durable, que l'accès à l'énergie contribue à faciliter la création de PME innovantes, et le Sénégal estime dans sa stratégie de développement que l'accès à l'énergie est l'une des questions les plus urgentes à traiter.

En 2016, les PMA ne représentaient que 13 % de la population mondiale, mais 56 % des personnes n'ayant pas accès à l'électricité dans le monde. Le manque d'accès à l'énergie touche aussi bien les secteurs productifs que les ménages ; les services énergétiques facilitent l'entrepreneuriat, l'innovation, le progrès technique et la croissance de la productivité, qui favorisent le développement des capacités productives et la transformation structurelle, tandis que des services énergétiques peu fiables risquent de perturber la production, de compromettre la productivité et d'obliger les entreprises à supporter des dépenses supplémentaires pour utiliser des générateurs sur place, ce qui est particulièrement problématique pour les microentreprises et les petites entreprises. Dans les PMA, trois entreprises sur quatre subissent des coupures de courant. La relation inverse est également primordiale, car l'accès à l'énergie contribue à développer une demande et des marchés qui aident à rendre l'électricité moins coûteuse et plus accessible. Le couple énergie-transformation structurelle est essentiel au développement des PMA, mais suppose un accès qui soit vecteur de transformation et qui réponde aux besoins des secteurs productifs aussi bien que des ménages (UNCTAD, 2017a).

Privées d'accès à des services énergétiques modernes, fiables, efficaces et abordables, les entreprises des PMA ne peuvent ni faire face à la concurrence sur les marchés mondiaux, ni survivre et se développer sur les marchés nationaux, faute d'une productivité suffisante. En Afrique subsaharienne, par exemple, les coupures d'électricité réduisent d'environ trois mois la durée de production annuelle, d'où une diminution d'environ 6 % du chiffre d'affaires ; de plus, près de la moitié des entreprises utilisent des générateurs, ce qui occasionne des coûts supplémentaires (Karekezi et al., 2012, World Bank, 2017). Ainsi, les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises ont montré que les pannes d'électricité avaient privé les entreprises d'environ 15 % de leurs

ventes en 2013 en République-Unie de Tanzanie (CDC Group, 2016).

Dans le PMA médian, 42,2 % de la population urbaine et 89,3 % de la population rurale n'a pas accès à l'électricité ; ce dernier pourcentage atteint 94,9 % dans les PMA d'Afrique et Haïti (UNCTAD, 2017a). L'entrepreneuriat rural, qu'il s'agisse d'activités agricoles ou non, est sérieusement entravé par l'inégalité de l'accès à l'énergie entre les zones urbaines et les zones rurales dans les PMA. Le développement de chaînes de valeur agricoles et agro-industrielles pourrait ouvrir des possibilités d'activités entrepreneuriales dans les zones rurales, mais il ne pourra se faire sans un meilleur accès à l'eau et à l'énergie. Le manque d'accès à l'énergie aggrave également les inégalités entre les sexes en limitant la participation des femmes aux activités entrepreneuriales et à la transformation structurelle.

4. Connectivité numérique

Pour autant que l'accès à l'énergie soit élargi, les TIC ont un potentiel de transformation considérable dans les PMA. Si elles deviennent plus accessibles et qu'elles sont bien utilisées, les technologies fondées sur les TIC favorisent l'entrepreneuriat et la transformation structurelle dans les PMA ; ainsi, l'utilisation de téléphones mobiles peut accroître la productivité agricole et remédier à des difficultés particulières rencontrées par les agriculteurs, comme le manque d'information et d'accès aux marchés. Au Bangladesh, par exemple, les centres d'appel Kisan lancés par le Ministère de l'agriculture en 2004 fournissent des informations au moyen de messages pour téléphones mobiles et permettent aux agriculteurs d'obtenir des conseils en temps réel dans les langues locales au sujet du bétail, des prix et de la production agricole, en composant un numéro vert ; au Cambodge, un projet de distribution de téléphones mobiles aide les femmes à utiliser les technologies mobiles pour mettre en commun des idées et des compétences et accéder aux ressources agricoles ; au Mali, Coprokozan, coopérative de femmes qui produit du beurre de karité, utilise des TIC, notamment des ordinateurs alimentés à l'énergie solaire, des logiciels de comptabilité et des vidéos et photographies numériques, pour dispenser des formations, améliorer la qualité des produits et accroître les ventes ; au Sénégal, la plateforme agricole virtuelle Mlouma fournit des informations en temps réel sur le prix, l'emplacement et la disponibilité de produits agricoles au moyen d'un site Internet et de messages pour téléphones mobiles. En outre, les technologies mobiles comme M-Pesa, service lancé en 2007 au Kenya, facilitent l'inclusion financière

des personnes n'ayant pas accès à des banques et l'accès des entrepreneurs au financement. M-Pesa est aujourd'hui disponible au Lesotho, au Mozambique, en République démocratique du Congo et en République-Unie de Tanzanie (International Telecommunication Union, 2008).

Malgré les progrès récents dans la pénétration de la téléphonie mobile, les PMA sont à la traîne des autres pays en développement pour ce qui est des infrastructures de TIC et notamment de l'accès à Internet (International Telecommunication Union, 2008). En 2017, 17,5 % de la population des PMA utilisait Internet, contre 41,3 % dans les autres pays en développement et 81,0 % dans les pays développés (fig. 4.7 a)). Cet écart se réduit cependant : pendant la période 2010-2016, le taux de pénétration d'Internet (la proportion de la population ayant accès à Internet) a été multiplié par 3 dans les PMA, contre 1,6 dans les pays développés ; cette augmentation a été particulièrement marquée au Cambodge, en Éthiopie, au Myanmar et en Sierra Leone. Il faut toutefois renforcer cette dynamique. L'inégalité entre les sexes dans l'utilisation d'Internet est plus importante dans les PMA que dans les pays en développement et les pays développés : 14,1 % des femmes y utilisent Internet contre 21,0 % des hommes, soit un écart de 32,9 % (fig. 4.7 b)). Cet écart s'est creusé dans les PMA entre 2013 et 2017 (fig. 4.7 c)). En revanche, la fracture numérique entre les PMA et les autres pays en développement est nettement moins profonde chez les jeunes (15-24 ans) ; la proportion des internautes qui appartiennent à cette tranche d'âge est nettement plus élevée dans les PMA (35,1 %) que dans les pays en développement (27,6 %) et les pays développés (13,0 %) (fig. 4.7 d)). Cette situation a des conséquences, qui peuvent être notables, pour l'exploitation des TIC aux fins de l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes.

Le commerce électronique pourrait offrir aux PMA de plus grandes possibilités entrepreneuriales et de meilleures chances de développement, si les producteurs et les consommateurs étaient plus nombreux à pouvoir utiliser les plateformes nécessaires (UNCTAD, 2015d) et que des mesures efficaces étaient mises en œuvre pour renforcer les capacités entrepreneuriales et productives. Toutefois, il faut surmonter certains obstacles pour y parvenir. Dans les PMA, l'expansion du commerce électronique est souvent freinée par les obstacles suivants : l'insuffisance des services de télécommunication, due à l'absence d'organisme indépendant de réglementation et de cadre d'octroi de licences ; l'inégalité des conditions dans lesquelles évoluent les différentes sociétés ou l'insuffisance de

Dans les PMA, les **disparités hommes-femmes dans l'utilisation d'Internet** sont susceptibles



d'entraver l'entrepreneuriat féminin dans le numérique

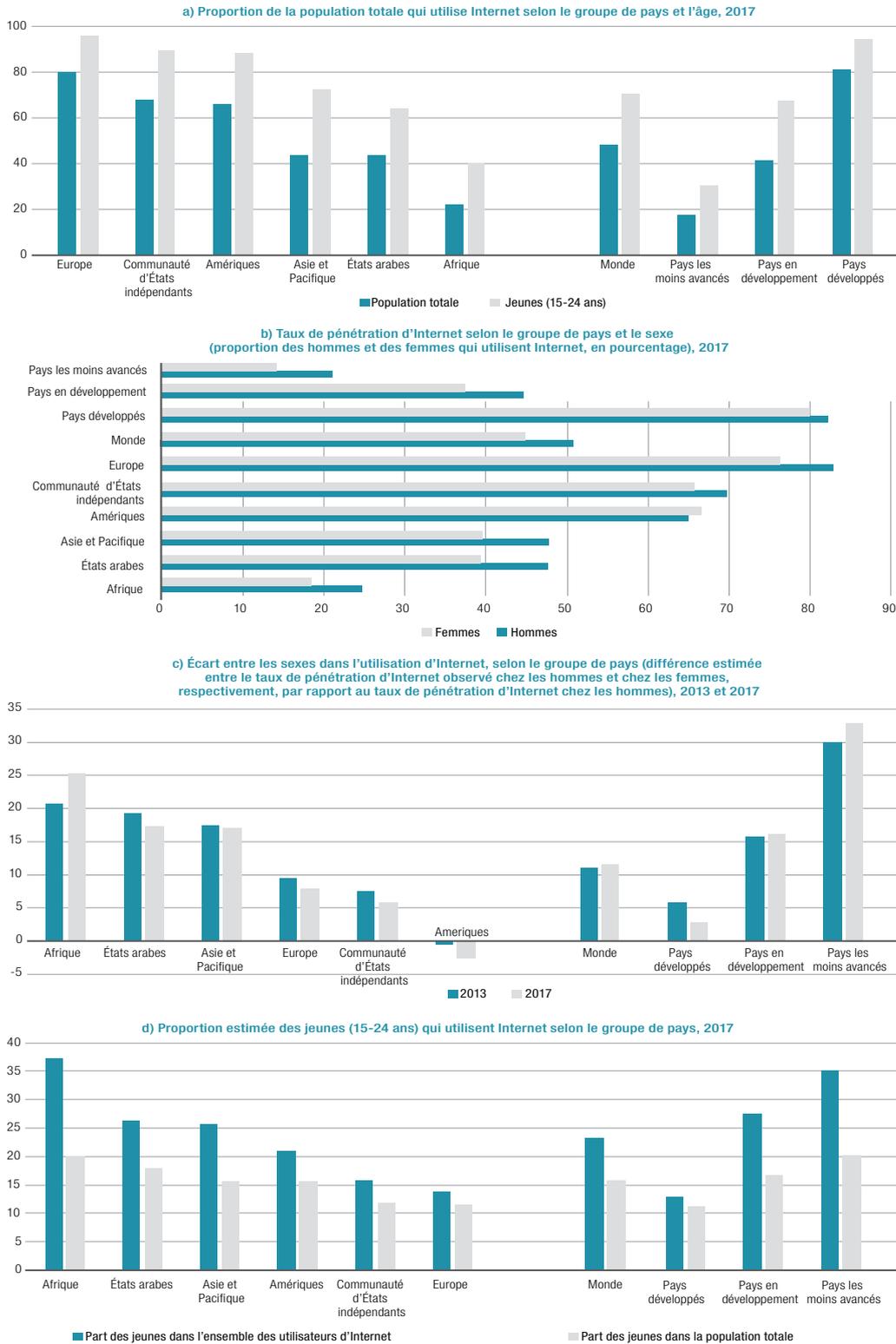
la participation du secteur privé ; le coût élevé des services Internet à haut débit et/ou pour appareils mobiles ; les lacunes des infrastructures dans les domaines de l'énergie et du transport ; l'inefficacité des mesures de logistique commerciale et de facilitation du commerce transfrontières ; l'insuffisance des services de livraison locaux, notamment des services postaux ; le sous-développement du secteur des technologies financières ; la faiblesse du cadre juridique et réglementaire de la protection des consommateurs en ligne ; le grand nombre de personnes ne sachant pas se servir des outils numériques et l'absence de formation au commerce électronique ; les contraintes financières qui pèsent sur les entreprises de commerce en ligne et les jeunes entreprises de pointe ; l'absence de stratégie nationale globale. À ce jour, les sept PMA ci-après ont réalisé des évaluations rapides de leur état de préparation au commerce électronique, avec l'appui de la CNUCED, afin de recenser ces obstacles : Bhoutan, Cambodge, Libéria, Myanmar, Népal, République démocratique populaire lao et Sénégal⁴.

L'indice de préparation au commerce électronique d'entreprise à consommateur de la CNUCED est un indicateur indirect de l'état de développement actuel du commerce électronique qui tient compte des processus liés aux transactions en ligne. En 2017, l'indice moyen des PMA s'est établi à 22,4, contre 49,9 dans les autres pays en développement et 82,6 dans les pays développés (chiffres non pondérés, sur une échelle de 0 à 100). Il est généralement plus élevé dans les PMA asiatiques que dans les PMA africains ; les pays où il est le plus élevé sont l'Ouganda, la République démocratique populaire lao, le Rwanda, le Bhoutan, le Bangladesh et le Népal (fig. 4.8).

Figure 4.7

Utilisation d'Internet selon le groupe de pays, l'âge et le sexe

(En pourcentage)



Source : Secrétariat de la CNUCED, d'après des données de l'Union internationale des télécommunications.

5. Obstacles liés au genre

On s'accorde largement à penser que l'entrepreneuriat féminin contribue à la réduction de la pauvreté et à l'avancement des femmes et que l'appui aux entrepreneuses est un moyen de lutter contre la pauvreté et de promouvoir aussi bien la croissance économique que l'égalité des sexes (Steel, 2017). Cependant, certaines études remettent en question l'idée selon laquelle l'entrepreneuriat féminin permet nécessairement de réduire la pauvreté ou d'autonomiser les femmes (Cornwall, 2007). On peut voir plutôt dans l'entrepreneuriat féminin un phénomène conjoncturel, qui varie de façon marquée selon le contexte, le secteur et le type d'activité économique (Steel, 2017). Certaines femmes décident de créer une entreprise pour des raisons positives, tandis que d'autres agissent par nécessité

L'indice de préparation au commerce électronique est faible dans les PMA



PMA

22,4

Autres pays en développement

49,9

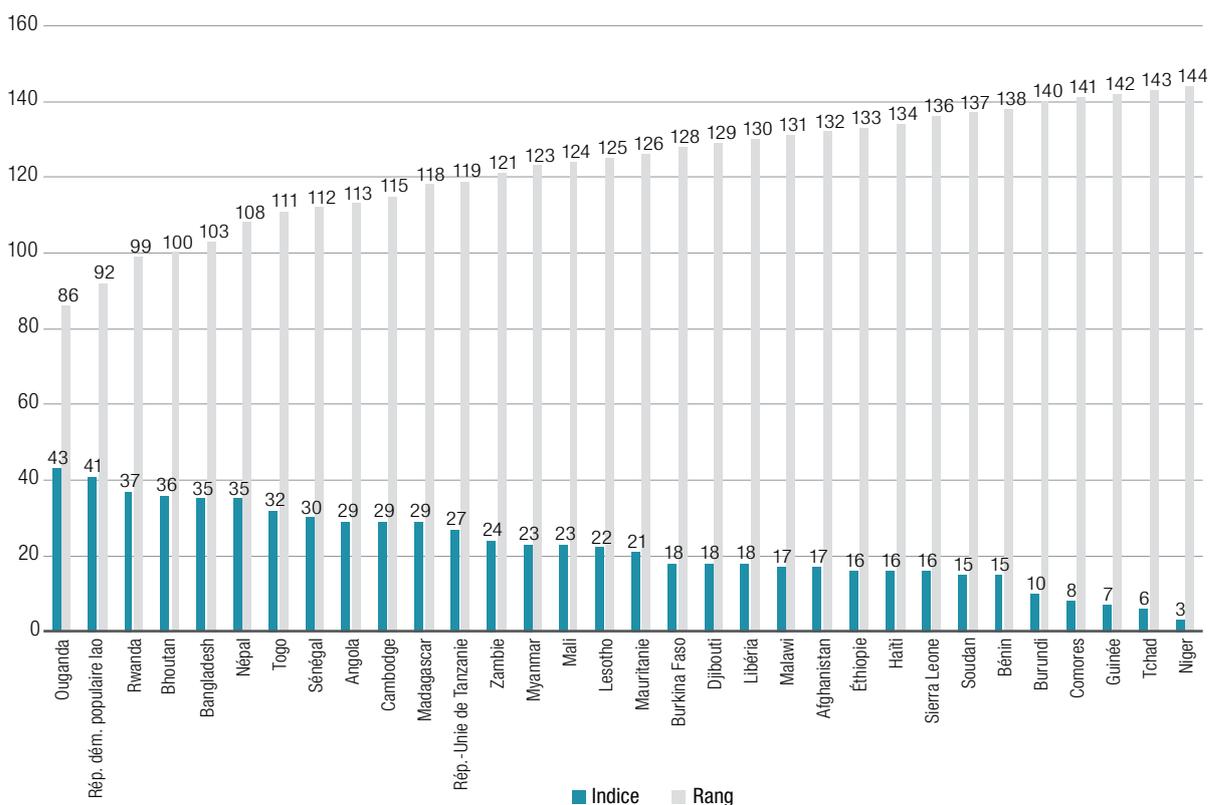
Pays développés

82,6

Figure 4.8

Indice de préparation au commerce électronique d'entreprise à consommateur de la CNUCED dans certains PMA, 2017

(En pourcentage)



Source : Indice de préparation au commerce électronique d'entreprise à consommateur de la CNUCED.

Notes : L'indice se compose de quatre indicateurs (pourcentage de la population utilisant Internet, nombre de serveurs Internet sécurisés par million d'habitants, proportion de la population ayant un compte bancaire et indice de fiabilité des services postaux de l'Union postale universelle) ; on le normalise pour qu'il soit compris entre 0 et 100, compte tenu des valeurs minimale et maximale de chaque indicateur dans l'échantillon de pays ; des données sont disponibles pour 32 PMA.

ou héritent d'une entreprise familiale (Das, 2000). Elles peuvent mener une activité très visible, comme les commerçantes qui travaillent sur les marchés, ou beaucoup moins, comme les sous-traitantes d'entreprises manufacturières (Steel, 2017).

Dans les PMA, les obstacles qui freinent la participation des femmes aux activités économiques découlent en grande partie de lois, de coutumes et de pratiques discriminatoires (UNCTAD, 2015a). Ils compliquent l'accès des femmes aux produits et aux ressources nécessaires, ce qui peut avoir des effets négatifs aussi bien sur leur motivation que sur leurs chances de réussite en tant qu'entrepreneuses. Il existe par exemple des différences entre les hommes et les femmes entrepreneurs en ce qui concerne le montant et la composition du capital initial ; les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes (Brixiova and Kangoye, 2016 ; Malapit, 2012 ; Rouse and Jayawarna, 2006). Afin de libérer le potentiel des entreprises qui appartiennent à des femmes, il importe d'examiner non seulement les obstacles liés au genre, mais aussi les interactions entre ces obstacles. Par exemple, le manque d'accès au financement peut être lié à l'insuffisance des droits de propriété, puisque les garanties reposent souvent sur la propriété. Dans certains pays, les femmes ont besoin du consentement de leur mari pour créer une entreprise ; par conséquent, la proportion de microentreprises et de PME appartenant à des femmes y est bien plus faible que dans les autres pays (ILO, 2016b). En outre, il existe encore de nombreuses lois qui empêchent les femmes d'exploiter une entreprise ou d'y travailler ; dans 104 pays, dont 32 PMA, la législation interdit certains métiers aux femmes (encadré 4.1). La réforme des dispositions légales et réglementaires en question aiderait les entrepreneuses à obtenir de meilleurs résultats (World Bank, 2018). Les PMA qui n'imposent aucune restriction aux métiers que les femmes peuvent exercer sont le Burundi, le Cambodge, les Comores, l'Érythrée, la Gambie, Haïti, Kiribati, le Libéria, le Malawi, l'Ouganda, la République démocratique populaire lao, la République-Unie de Tanzanie, le Rwanda, le Togo et la Zambie.

Les études de cas sur l'entrepreneuriat féminin font également apparaître plusieurs tendances communes en ce qui concerne les obstacles liés au genre dans les PMA (encadré 4.2) :

- Le manque d'accès au financement est généralement considéré comme le principal obstacle à la croissance des entreprises appartenant à des femmes ;
- Les responsabilités et les tâches non rémunérées qui incombent aux femmes dans le cadre de la famille représentent un fardeau majeur pour les entrepreneuses, réduisant le temps qu'elles peuvent consacrer à des activités économiques ;
- L'accès des entrepreneuses aux TIC est limité par l'insuffisance de leurs ressources financières et de leur formation ;
- Les femmes ont moins de possibilités d'éducation et de formation formelles et informelles ;
- Dans certains pays, les entrepreneuses sont dans l'impossibilité de tirer pleinement parti de leurs droits et de l'appui aux entreprises ou de participer au dialogue sur les politiques à suivre.

Dans ses évaluations du développement de l'entrepreneuriat féminin, le Bureau international du Travail (BIT) fournit des données supplémentaires sur les obstacles liés au genre dans les PMA. Le cadre et la méthode qu'elle a mis au point servent à évaluer les contextes nationaux, à recenser les politiques propres à chaque pays et les formes essentielles d'appui aux entrepreneuses ; à évaluer la mesure dans laquelle les politiques sont propices à l'entrepreneuriat féminin, sur la base des six critères suivants (Bushell, 2008 ; UNCTAD, 2014c) :

- Prise en compte des questions de genre et promotion de l'autonomisation économique des femmes dans les cadres juridique et réglementaire ;
- Efficacité de l'action des décideurs et des efforts de coordination en faveur du développement de l'entrepreneuriat féminin ;
- Accès à des services financiers favorisant l'égalité des sexes ;
- Accès à des services d'appui au développement des entreprises favorisant l'égalité des sexes ;
- Accès aux marchés et accessibilité, propriété et utilisation des technologies ;
- Représentation des entrepreneuses et participation au dialogue sur les politiques à suivre.

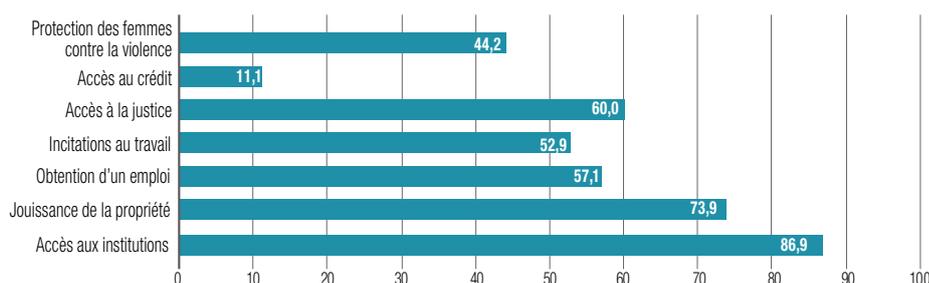
Pour chacun de ces critères, un certain nombre de sous-critères particulièrement pertinents sont définis (fig. 4.9). Le BIT a évalué le développement de l'entrepreneuriat féminin dans les PMA suivants : Lesotho, Malawi, Mali, Mozambique, Ouganda,

Encadré 4.1 Les femmes, l'entreprise et le droit

Dans le cadre de son projet sur les femmes, l'entreprise et le droit, la Banque mondiale recueille des données sur les obstacles juridiques qui freinent la participation des femmes à l'activité économique, à l'aide des sept indicateurs suivants, qui se fondent sur 50 questions : protection des femmes contre la violence ; accès au crédit ; accès à la justice ; incitations au travail ; obtention d'un emploi ; jouissance de la propriété ; accès aux institutions. Globalement, dans l'ensemble des 47 PMA, la protection des femmes contre la violence, l'accès au crédit et les incitations au travail sont les trois domaines qui méritent la plus grande attention dans le cadre des réformes juridiques et réglementaires (fig. de l'encadré 4.1).

Figure de l'encadré 4.1

Les femmes, l'entreprise et le droit : valeurs moyennes des indicateurs dans les PMA



Le tableau de l'encadré 4.1 recense les PMA qui ont obtenu des résultats inférieurs à 50, sur une échelle de 0 à 100.

Tableau de l'encadré 4.1

Les femmes, l'entreprise et le droit : PMA où certains indicateurs sont inférieurs à 50, sur une échelle de 0 à 100

Protection des femmes contre la violence	Angola, Burkina Faso, Djibouti, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Haïti, Îles Salomon, Kiribati, Lesotho, Libéria, Mali, Mauritanie, Myanmar, Niger, République démocratique du Congo, Sierra Leone, Soudan, Soudan du Sud, Timor-Leste, Vanuatu, Yémen
Accès au crédit	Tous les PMA sauf le Cambodge, Djibouti, la Guinée, le Lesotho et la Zambie
Accès à la justice	Angola, Bénin, Bhoutan, Érythrée, Mauritanie, République centrafricaine, République démocratique populaire lao, Sao Tomé-et-Principe, Soudan du Sud et Yémen
Incitations au travail	Bangladesh, Burundi, Éthiopie, Guinée, Guinée-Bissau, Îles Salomon, Lesotho, Madagascar, Myanmar, Népal, République démocratique du Congo, République démocratique populaire lao, Sao Tomé-et-Principe, Soudan du Sud, Togo, Vanuatu, Yémen
Obtention d'un emploi	Afghanistan, Bangladesh, Éthiopie, Guinée-Bissau, Îles Salomon, Mali, Népal, République centrafricaine, Sierra Leone, Soudan, Soudan du Sud et Yémen
Jouissance de la propriété	Afghanistan, Bangladesh, Comores, Djibouti, Mauritanie, Ouganda, Sénégal, Soudan, Yémen
Accès aux institutions	Soudan, Yémen

Source : Secrétariat de la CNUCED, d'après World Bank, 2018.

République-Unie de Tanzanie, Rwanda et Sénégal ; il en ressort que l'entreprenariat féminin est entravé par d'importants obstacles liés au genre.

Au Sénégal, par exemple, l'évaluation a montré que les entrepreneuses rencontraient des obstacles presque identiques dans le secteur formel et le secteur informel, ainsi que dans les zones rurales et urbaines, à savoir le manque de compétences, de capital, de technologies et d'informations, et pâtissaient des valeurs culturelles et sociales discriminatoires (ILO, 2011). Dans sa stratégie nationale de promotion de l'entreprenariat féminin, le Burkina Faso recense les différents facteurs qui restreignent la participation des entrepreneuses aux activités économiques, à

savoir notamment l'absence de garanties permettant d'accéder au crédit, le manque de biens fonciers, l'insuffisance de l'accès aux moyens de production, la faiblesse des revenus, l'analphabétisme, le manque d'instruction et de qualifications, les obstacles socioculturels et, surtout, le manque de coordination des mesures en faveur de l'entreprenariat féminin. Pour éliminer les obstacles liés au genre qui compliquent la participation des femmes aux activités entrepreneuriales et à la transformation structurelle, il faut adopter des politiques publiques ciblées, comme le recommande, par exemple, la stratégie nationale du Burkina Faso (tableau 4.3). Il est trop tôt pour évaluer l'efficacité de ces politiques.

Les recherches menées par le BIT dans le cadre du programme de développement de l'entrepreneuriat féminin mettent en lumière les types d'interventions qui se sont révélés efficaces pour renforcer l'entrepreneuriat féminin dans les pays bénéficiaires. Il n'y a guère de données rigoureuses qui montrent qu'il suffise d'améliorer soit l'accès au financement, soit la formation à l'entrepreneuriat pour réussir à développer l'entrepreneuriat féminin. Il semble plus efficace de cibler à la fois le financement, en particulier les subventions, et la formation. Il y a par ailleurs des raisons de penser que la formation à l'entrepreneuriat peut être efficace si elle s'accompagne d'un suivi technique et de subventions commerciales (ILO, 2018). En outre, les interventions doivent s'insérer

dans un ensemble de mesures qui s'attaquent simultanément à plusieurs obstacles en regroupant différents services ou objectifs (ILO, 2018). Il importe également d'éliminer les obstacles systémiques comme le manque d'électricité ou l'insuffisance des droits fonciers, en associant facilitation de l'accès et incitation au changement des comportements et en élaborant des mesures qui tiennent compte des problèmes de mobilité des femmes. Ainsi, il semble que le meilleur moyen de retenir les participants aux programmes de formation à l'entrepreneuriat soit d'organiser les séances près de leur domicile ou de leur lieu de travail, ainsi que d'offrir des services de transport et/ou de garde subventionnés ou gratuits (ILO, 2018).

Encadré 4.2 Études de cas sur l'entrepreneuriat féminin dans les PMA

En Gambie, une étude sur les activités entrepreneuriales à faible revenu que les femmes mènent à domicile a révélé que ces activités appartenaient à deux secteurs, à savoir l'alimentation et le travail domestique, ce qui témoigne d'une forme de ségrégation conforme aux rôles traditionnellement attribués aux deux sexes. Les femmes sont pénalisées sur le plan du temps disponible, d'où une série d'obstacles qui réduisent directement ou indirectement leur capacité de participer à des activités économiques. Leurs rôles productifs et leurs responsabilités familiales sont également affectés par les lacunes des services publics, notamment en matière d'approvisionnement en électricité et en eau.

Au Népal, les responsabilités familiales entravent lourdement l'entrepreneuriat féminin. En général, les entreprises appartenant à des femmes, qui sont souvent de petite taille, sont actives dans les secteurs manufacturiers traditionnels, le petit commerce et le commerce informel, et se caractérisent par un chiffre d'affaires peu élevé, un petit nombre d'employés et l'absence d'assistance professionnelle. L'accès au capital et au crédit est une question primordiale ; selon une étude, il s'agit d'un obstacle majeur au développement des entreprises. De plus, les femmes ont moins de possibilités d'éducation et de formation que les hommes ; en 2007, leur taux d'alphabétisation (60,1 %) était inférieur de 20 points de pourcentage à celui des hommes (80,6 %). Le manque d'éducation réduit la capacité des femmes à accomplir les formalités administratives et financières et à se faire entendre. La plupart des entrepreneuses interagissent principalement avec des proches et des membres de leur famille et n'ont qu'un accès limité à des marchés plus importants.

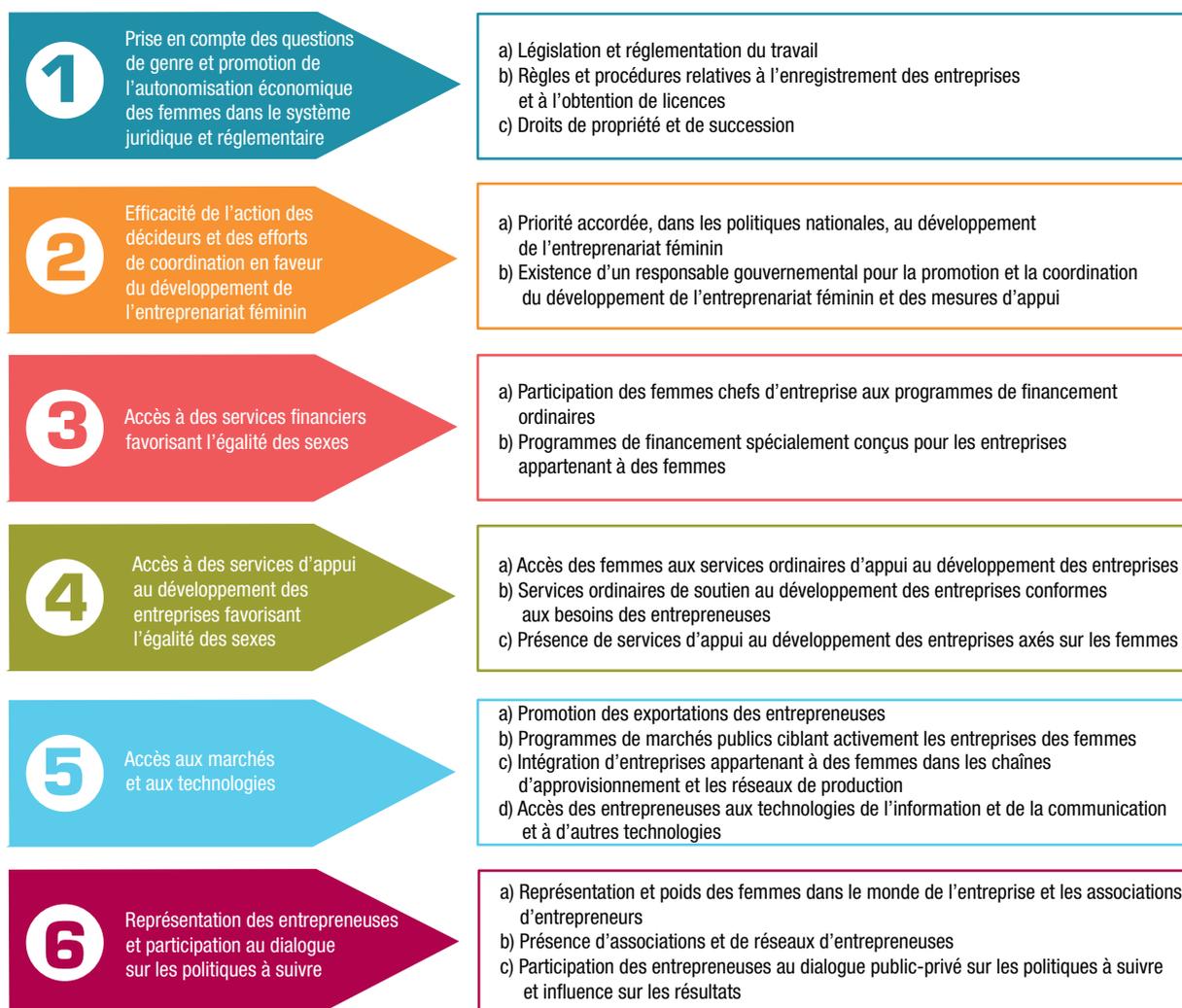
En Ouganda, les entreprises appartenant à des femmes sont concentrées dans le secteur du commerce, et la plupart sont informelles. Le coût des cotisations sociales, l'inaccessibilité géographique et le coût des procédures d'immatriculation découragent les femmes de formaliser leurs activités. Les entreprises appartenant à des femmes n'arrivent généralement pas à s'intégrer dans des chaînes de valeur mondiales, et elles vendent principalement leurs produits sur les marchés locaux, leur qualité n'étant pas suffisamment reconnue pour permettre l'accès aux marchés internationaux et régionaux. Le manque d'accès au financement est un obstacle important, que vient renforcer l'obligation faite aux femmes par les institutions bancaires d'obtenir le consentement du mari et des recommandations avant de demander un prêt, chose qui les amène souvent à emprunter à des membres de leur famille ou auprès d'autres sources informelles. L'utilisation des TIC est restreinte par l'accès insuffisant à Internet, en particulier dans les zones rurales, la méconnaissance des avantages qui peuvent en être tirés et l'absence de formation appropriée. Relativement peu de femmes chefs d'entreprise utilisent des téléphones mobiles, et elles sont encore moins nombreuses à pouvoir accéder à un ordinateur pour leurs activités entrepreneuriales. Cependant, nombre d'organisations qui militent en faveur de l'égalité des sexes et de l'autonomisation économique des femmes permettent à celles-ci de bien se faire entendre pour défendre leurs droits.

En République-Unie de Tanzanie, le temps que les femmes d'affaires peuvent consacrer à leurs entreprises est limité par l'obligation d'accomplir leurs tâches traditionnelles dans leur famille et leur communauté. L'obstacle le plus important à leurs activités est le manque d'accès au crédit, qui découle en partie de l'insuffisance de leurs droits de propriété dans le cadre du droit coutumier, qui réduit leur capacité de fournir des garanties. L'accès insuffisant aux formations sur les TIC est également problématique, tout comme la rareté des associations professionnelles de femmes, qui ne sont pas assez nombreuses pour se faire entendre.

Sources : Bushell, 2008 ; Chant, 2014 ; Cornwall, 2007 ; Das, 2000 ; Mori, 2014 ; Mugabi, 2014 ; Steel, 2017.

Figure 4.9

Évaluation du développement de l'entrepreneuriat féminin : critères et sous-critères utilisés



Source : UNCTAD, 2014c.

Tableau 4.3

Burkina Faso : Piliers et grands objectifs de la stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin

Piliers	Grands objectifs
1. Améliorer le cadre juridique et institutionnel en faveur de l'entrepreneuriat féminin	<ul style="list-style-type: none"> a) Améliorer les textes et les lois en faveur de l'entrepreneuriat féminin b) Améliorer le cadre institutionnel en faveur de l'entrepreneuriat féminin c) Renforcer la direction, le suivi et l'évaluation de la stratégie nationale
2. Promouvoir l'accès des femmes et des filles aux moyens de production	<ul style="list-style-type: none"> a) Améliorer l'accès des femmes et des filles à la terre et aux technologies de production, de transformation et de conservation b) Faciliter l'accès des femmes et des filles au financement
3. Développer les perspectives de création d'emplois et d'activités indépendantes pour les femmes et les filles	<ul style="list-style-type: none"> a) Renforcer la formation technique et professionnelle des femmes b) Promouvoir la création d'entreprises par les femmes et les filles
4. Promouvoir la commercialisation des produits des femmes et des filles et la viabilité de leurs entreprises	<ul style="list-style-type: none"> a) Accroître le chiffre d'affaires des entreprises des femmes et des filles b) Rendre plus viables les entreprises dirigées par des femmes et des filles

Source : Burkina Faso, 2015.

D. Entreprenariat et transformation structurelle : cadres directeurs en vigueur

La présente section passe en revue les principaux objectifs visés par les PMA dans leurs stratégies et leurs politiques de développement et le rôle qui est attribué à l'entreprenariat. L'analyse s'appuie sur un inventaire exhaustif des plans nationaux de développement, des politiques industrielles et des politiques de développement en ce qu'ils concernent les microentreprises et les PME (c'est-à-dire, soit les PME, soit les microentreprises et les PME) des 44 PMA dotés de tels plans (l'Érythrée, la Somalie et le Soudan du Sud ne sont pas inclus dans l'analyse). Les stratégies et les plans décrits représentent les intentions déclarées des gouvernements plutôt que les mesures qui en ont découlé. L'évaluation de l'efficacité et de l'état de mise en œuvre des politiques de développement des microentreprises et des PME des PMA dépasse le cadre du présent Rapport, mais devrait être un sujet d'étude prioritaire dans le futur. Il se peut en effet que les politiques ne reçoivent pas l'appui voulu de toutes les parties prenantes et qu'elles fassent l'objet d'importantes révisions, par exemple à la suite de changements au sein du gouvernement ou de modifications apportées par les fonctionnaires gouvernementaux en place. L'analyse sert à faire le point de la situation des politiques publiques des PMA eu égard à l'entreprenariat et à la transformation structurelle.

1. Plans nationaux de développement

Tous les PMA disposent soit d'un cadre ou d'un plan national de développement, soit d'un cadre stratégique de réduction de la pauvreté qui ont généralement pour but de concrétiser la vision stratégique à long terme du pays. Le plus souvent, le plan de développement ou le cadre stratégique de réduction de la pauvreté énonce l'objectif et/ou la vision d'ensemble que le pays a de ses efforts de développement et décrit ce que devraient être ses grands axes (c'est-à-dire les priorités stratégiques ou priorités de développement). Une croissance économique soutenue et inclusive, la réduction de la pauvreté, la diversification économique et l'amélioration de la compétitivité figurent souvent au nombre des priorités, de même que le renforcement de la gouvernance, l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, le développement des infrastructures, le développement du secteur privé, la paix et la sécurité, le développement du capital humain ainsi que la protection de l'environnement et la lutte contre les changements climatiques.

La transformation structurelle est une priorité que relativement peu de PMA (Bénin, Burundi, Éthiopie, Gambie, Guinée, Libéria, Mozambique et Sénégal) mentionnent expressément dans leur plan de développement qui, par contre, dans de nombreux pays, contient des mesures visant à concrétiser certains aspects de cette transformation tels que la hausse de la productivité, la progression dans les chaînes de valeur et la transformation de secteurs économiques comme l'agriculture et l'activité manufacturière en faveur d'une croissance économique forte et soutenue.

Les plans de développement de tous les PMA font abondamment référence à la nécessité de soutenir l'entreprenariat, et nombre d'entre eux prévoient des mesures clairement définies à cette fin, généralement au titre des objectifs de croissance économique et du développement du secteur privé. Les domaines d'intervention concernent principalement l'amélioration du contexte économique et de l'accès au financement, et la facilitation de la formation et des services de conseil aux entreprises.

Au moins un tiers des PMA considère que les PME peuvent être des moteurs de croissance économique et des sources d'emplois et de revenus, qui permettront de réduire la pauvreté (à savoir l'Afghanistan, le Bhoutan, le Burundi, le Cambodge, les Comores, Djibouti, Haïti, Kiribati, le Lesotho, le Libéria, le Mali, la Mauritanie, la République démocratique du Congo et la Zambie). En revanche, ils sont moins nombreux à envisager d'adopter des mesures d'appui pour les grandes entreprises (dont l'Angola, le Cambodge, l'Éthiopie, la Guinée, le Myanmar et la République démocratique populaire lao), qui s'inscrivent généralement dans le cadre d'initiatives de grande envergure en faveur de la transformation structurelle, de programmes de soutien aux champions nationaux ou de programmes centrés sur les chaînes de valeur visant à développer des liens entre les petites et les grandes entreprises.

La majorité des références aux entreprises concernent le secteur économique ; l'entreprenariat est également mentionné, mais principalement dans le secteur social – éducation, développement des ressources humaines et protection sociale. Cette réalité est révélatrice d'un possible hiatus, dans les plans existants, entre ce qui concerne le développement à des fins économiques, d'une part, de l'entreprise au sens large et, d'autre part, de l'entreprenariat.

Le terme « entreprenariat » figure dans 36 des 44 plans nationaux de développement et cadres stratégiques de réduction de la pauvreté qui ont été examinés,

mais les mesures qui visent spécifiquement à le promouvoir ou à améliorer la culture entrepreneuriale sont généralement limitées et parfois vagues. Elles consistent principalement à intégrer l'entreprenariat dans les programmes scolaires et universitaires et dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels (Angola, Burundi, Îles Salomon, Lesotho, Malawi, Sao Tomé-et-Principe, Sierra Leone et Timor-Leste, par exemple), à créer des incubateurs d'entreprises (Angola, Bénin), et/ou à promouvoir l'entreprenariat des femmes et des jeunes (Burundi, Comores, Djibouti, Gambie, Guinée, Haïti, Ouganda, République centrafricaine). Dans quelques PMA (Bangladesh, par exemple), les plans font état du potentiel des TIC en ce qui concerne la promotion de l'entreprenariat dans le cadre des stratégies relatives au commerce électronique ou du potentiel des membres de la diaspora.

Plusieurs PMA font figurer les zones de regroupement et l'aménagement du territoire dans leur plan national de développement, leur politique industrielle et leur politique de développement des microentreprises et des PME (Burundi, Cambodge, Éthiopie, Mali, Mauritanie, Myanmar, Ouganda, République démocratique populaire lao et Sénégal, par exemple), et plusieurs prévoient de créer des incubateurs d'entreprises (Libéria, Mozambique et Sénégal, par exemple).

Les stratégies de développement manquent notamment de s'intéresser à l'élaboration de mesures sur le regroupement d'entreprises (sauf l'Angola et le Cambodge) et aux interactions entre les politiques applicables à l'industrie, au commerce, à l'investissement, à l'intégration régionale et à l'entreprenariat. Par exemple, seuls les plans de l'Afghanistan, de l'Angola, du Cambodge et de la République démocratique populaire lao mentionnent l'intégration commerciale ou régionale.

2. Politiques industrielles

En règle générale, l'interaction entre l'entreprenariat et la transformation structurelle est définie plus clairement dans les politiques industrielles que dans les stratégies de développement. Or, bien qu'une vingtaine de PMA soient dotées d'une politique industrielle, l'autre moitié en est encore dépourvue. En outre, s'il est vrai que les 20 politiques industrielles examinées contiennent toutes des mesures relatives aux entreprises, y compris les microentreprises et les PME, et que 19 d'entre elles font explicitement référence à l'entreprise, les déterminants de l'entreprenariat ne sont guère pris en considération. En plus d'œuvrer au renforcement de la compétitivité

La plupart des politiques industrielles des PMA mentionnent l'entreprenariat, mais ne tiennent pas compte de ses déterminants

à travers des mesures destinées à améliorer le climat économique et l'accès au financement, les politiques industrielles visent aussi à placer les entreprises au centre du développement industriel, notamment à travers les mesures suivantes :

- Développer et moderniser les microentreprises et les PME, notamment au moyen de politiques de développement explicites et/ou de la création d'organismes chargés du développement ;
- Créer des liens commerciaux à l'intérieur et à l'extérieur du pays ;
- Attirer l'IED pour créer des entreprises plus grandes ainsi que des chaînes de valeur reliant les microentreprises et les PME aux grandes entreprises ;
- Établir des règles relatives à la teneur en éléments locaux pour stimuler les liens entre le secteur extractif et les entreprises locales ;
- Améliorer la gouvernance des entreprises publiques ;
- Adopter des mesures commerciales protectionnistes afin de promouvoir la production industrielle locale par la substitution des importations, ainsi que des politiques de concurrence pour parer aux pratiques monopolistiques ;
- Développer les initiatives d'aménagement du territoire, notamment la création de zones économiques spéciales, de pôles économiques et de groupements industriels ;
- Établir des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation qui englobent le transfert de technologie ;
- Prendre des mesures qui renforcent la coopération entre le secteur privé et les établissements universitaires et les centres de recherche ;
- Adopter des dispositions spéciales pour les femmes et les jeunes entrepreneurs, dans le cadre d'initiatives telles que les initiatives d'industrialisation rurale, d'intégration des questions liées au genre et de formalisation.

Donnant suite aux études de Lall (1996) et de Lall et Teubal (Lall and Tebal, 1998), la CNUCED, dans ses travaux sur la politique industrielle, a mis l'accent sur la distinction entre politique industrielle verticale, politique industrielle horizontale et politique industrielle fonctionnelle (UNCTAD, 2014d ; UNCTAD et UNIDO, 2011). Les politiques horizontales favorisent les activités qui profitent à tous les secteurs, tel le renforcement des capacités dans les domaines de la science, de la technologie et de l'innovation ; les politiques verticales appuient des entreprises, industries ou secteurs spécifiques ; et les politiques fonctionnelles ont pour but d'améliorer le fonctionnement des marchés, en particulier des marchés de facteurs, sans favoriser d'activité spécifique, en intervenant par exemple pour prévenir la collusion et faciliter l'entrée des entrepreneurs sur les marchés.

Tous les pays examinés combinent des mesures verticales, horizontales et fonctionnelles, mais celles-ci sont souvent difficiles à différencier, les synergies entre elles sont médiocrement mises en évidence et les types d'entreprises à promouvoir ne sont pas clairement établis, par exemple en ce qui concerne la contribution que la création et la croissance des entreprises fondées par opportunité et des autres types d'entreprises apportent respectivement à la réalisation des objectifs des politiques verticales et à l'application des politiques horizontales. Une distinction plus claire pourrait améliorer la conception et le ciblage des politiques.

3. Politiques de l'entrepreneuriat et politiques de développement des microentreprises et des petites et moyennes entreprises

À l'instar de ce que l'on constate concernant les politiques industrielles, environ la moitié des PMA disposent d'une politique de développement des microentreprises et des PME ou, comme au Bénin, en République démocratique du Congo et au Togo, d'une charte pour les PME ; l'autre moitié doit encore se doter d'une politique de développement de l'entrepreneuriat. À ce jour, seuls trois PMA ont formulé une politique nationale de l'entrepreneuriat, à savoir le Burkina Faso et, avec l'assistance technique de la CNUCED, la Gambie et la République-Unie de Tanzanie. Depuis 2015, le Burkina Faso dispose également d'une stratégie nationale pour l'entrepreneuriat féminin (tableau 4.3).

Environ la moitié des PMA dotés d'une politique industrielle ont également une politique de développement des microentreprises et des

PME, notamment le Bangladesh, le Cambodge, l'Éthiopie, le Lesotho, le Libéria, le Mozambique, le Myanmar, l'Ouganda, le Rwanda, la Sierra Leone et la Zambie. Toutefois, les périodes de mise en œuvre des différentes stratégies – plans nationaux de développement, cadres stratégiques de réduction de la pauvreté, politiques industrielles et politiques de développement des microentreprises et des PME – ne coïncident pas toujours, d'où la nécessité de mieux faire correspondre les cycles de préparation, de révision et d'actualisation afin que les mesures soient plus cohérentes.

Les politiques de développement des microentreprises et des PME poursuivent des objectifs très différents selon les pays. Dans certains pays, l'objectif primordial est la création d'emplois et la réduction de la pauvreté, en particulier parmi les groupes vulnérables comme les femmes, les jeunes et les populations rurales, et non la transformation structurelle ou la diversification économique. Parmi les autres objectifs visés, on peut citer la promotion des exportations et la substitution des importations (Afghanistan, par exemple), la diversification industrielle et l'adoption de technologies nouvelles (Cambodge), la formalisation (République démocratique du Congo), la réduction des inégalités de revenus à travers l'amélioration des perspectives économiques des groupes mal desservis (Libéria), l'autonomisation des populations locales (Malawi), une participation plus active à l'intégration régionale (Myanmar), une croissance économique forte et soutenue (Sénégal) et la création de valeur ajoutée supplémentaire dans le cadre de l'exploitation des matières premières locales (Zambie).

Pour de nombreux PMA, ce sont les microentreprises et les PME, plutôt que les grandes entreprises, qui, même si les définitions varient selon les pays, sont considérées comme les principaux moteurs de la croissance économique et comme la principale source de création d'emplois. Ce point de vue est exprimé dans les politiques de développement des microentreprises et des PME du Bangladesh, du Bhoutan, des Îles Salomon, du Myanmar et de l'Ouganda, par exemple. Toutefois, certains pays, comme le Cambodge, la Guinée, le Malawi, le Mozambique, le Myanmar, la République démocratique populaire lao et la Zambie, sont également d'avis qu'il est important de favoriser les liens entre les PME et les grandes entreprises, notamment les sociétés transnationales à capitaux étrangers, afin de pallier le manque d'entreprises de taille intermédiaire, c'est-à-dire le problème du « chaînon manquant ».

L'action des pouvoirs publics vise avant tout à élargir l'accès au financement et à instaurer un

environnement propice à l'activité entrepreneuriale, en améliorant les cadres légaux, réglementaires, institutionnels et directeurs (fig. 4.10). Dans certains PMA, par exemple l'Afghanistan, le Lesotho et le Rwanda, le rôle du gouvernement se limite à faciliter et à créer cet environnement propice, dans certains cas selon les priorités des donateurs. Une telle approche ne prévoit pas l'extension du rôle développementiste de l'État et exclut le développement ou le renforcement des entreprises publiques dans des secteurs particuliers pour qu'elles deviennent l'instrument des politiques industrielles verticales ainsi que le recours à l'investissement public pour catalyser l'investissement privé à certaines étapes du développement des entreprises ou du secteur. Elle limite ainsi les possibilités qu'il y aurait d'exploiter les synergies entre les investissements publics et les investissements privés pour remédier aux échecs du développement (UNCTAD, 2014e). Dans d'autres pays, de nombreuses mesures d'intervention ont été identifiées, notamment les mesures d'incitation fiscale et autres, la création de services d'appui, dont des services consultatifs et des formations à l'intention des entreprises, l'accélération de la formalisation des

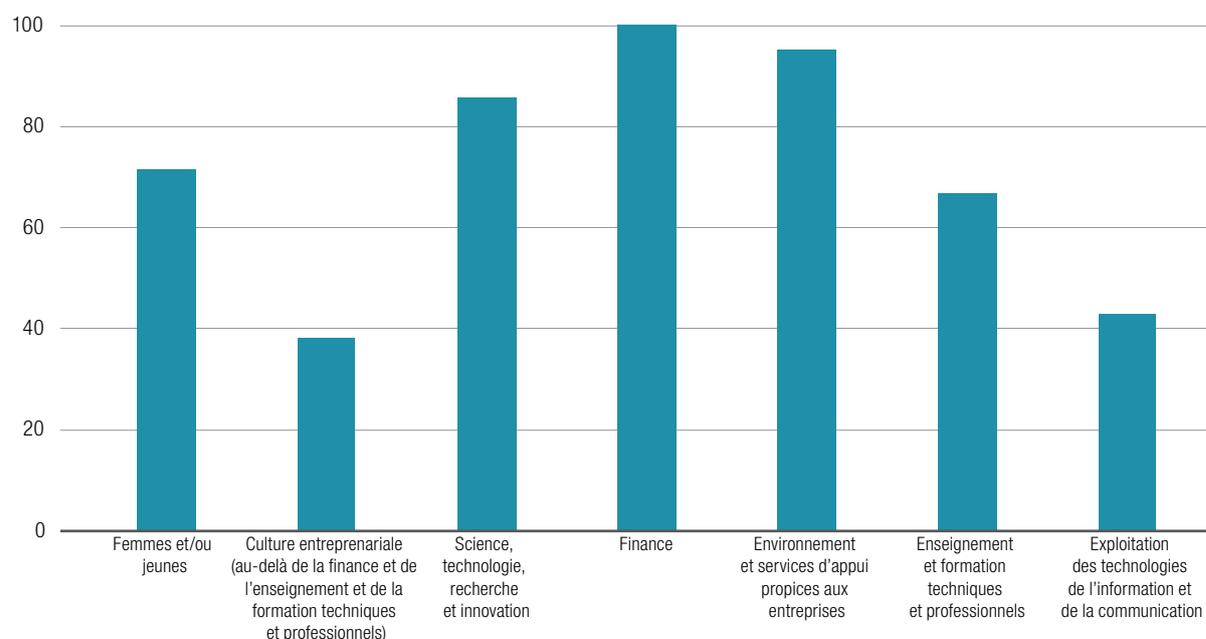
entreprises informelles, et des mesures axées sur les femmes, les jeunes et/ou d'autres groupes vulnérables et défavorisés. La majorité des PMA accordent aussi une attention particulière à la science, la technologie, l'innovation et au développement des compétences par l'enseignement et la formation techniques et professionnels.

Les PMA sont plus rares (Bangladesh, Rwanda et Togo, par exemple) à disposer de cadres directifs faisant état de la nécessité d'exploiter les TIC pour améliorer la compétitivité ou repérer de nouveaux secteurs de niche. Il n'est pas non plus fréquent que les documents d'orientation sur les microentreprises et les PME fassent référence à la nécessité de développer une culture de l'entrepreneuriat. Les PMA doivent donc être plus nombreux à étudier les possibilités offertes par la numérisation et le soutien qu'elle peut apporter aux microentreprises et aux PME dans les phases de création et de croissance, compte tenu en particulier de l'essor du commerce électronique et de l'économie numérique, et à définir les mesures qui favoriseront la culture de l'entrepreneuriat. Par exemple, le Rwanda considère que les TIC sont un secteur qui peut favoriser

Figure 4.10

Couverture thématique des politiques de développement des microentreprises et des PME : Part des pays les moins avancés dont les politiques contiennent des éléments thématiques

(En pourcentage)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après des informations accessibles au public.

Note : Les politiques de 21 PMA sont accessibles au public : Bangladesh, Bénin, Bhoutan, Cambodge, Éthiopie, Gambie, Îles Salomon, Lesotho, Libéria, Malawi, Mozambique, Myanmar, Ouganda, République démocratique du Congo, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sénégal, Togo, Yémen et Zambie.

l'entrepreneuriat et la transformation structurelle fondée sur les connaissances, et le Gouvernement rwandais s'est engagé à installer une infrastructure d'Internet et de télécommunications mobiles de qualité supérieure. Il a établi des plans quinquennaux à cet effet afin de faire du pays un centre TIC dans la Communauté est-africaine. Le Plan directeur Smart Rwanda 2015-2020 vise à pousser la transformation socioéconomique du pays vers l'économie de la connaissance.

Outre les mesures destinées aux groupes vulnérables ou défavorisés, la plupart des PMA soutiennent l'entrepreneuriat selon une approche généraliste. Aucune des politiques industrielles ou des politiques de développement des microentreprises et des PME ne fait de distinction stratégique entre les différents types d'entreprises, c'est-à-dire, par exemple, les entreprises créées par nécessité ou par opportunité, les entreprises porteuses de transformation, les entreprises sociales ou les coopératives. Seules quelques-unes (celles du Myanmar, de la République-Unie de Tanzanie, du Rwanda et du Sénégal, par exemple) comportent des mesures qui sont destinées aux entreprises rurales non agricoles ou qui visent à établir des liens entre les entreprises rurales

et les entreprises urbaines. De même, si l'on fait exception des politiques de l'Éthiopie (encadré 4.3) et du Sénégal, rares sont celles qui reconnaissent à quel point il est important d'adapter l'appui fourni aux entreprises à leur stade de développement (création, croissance, expansion et maturité). Les critères auxquels les entreprises doivent satisfaire pour bénéficier d'aides et de mesures d'incitation et les clauses d'extinction pour cessation d'activité ne sont généralement ni clairement définis ni même examinés.

En général, les politiques de développement des microentreprises et des PME méconnaissent la nécessité d'adopter des mesures de soutien dans d'autres domaines ou la nécessité de veiller à la cohérence des mesures prises dans plusieurs domaines et à une coordination intersectorielle efficace. Il y a quelques exceptions à cette règle, tels la République-Unie de Tanzanie, le Rwanda et la Zambie.

À l'instar de ce qui se produit concernant les plans de développement et les politiques industrielles, rares sont les PMA dans lesquels les politiques de développement des microentreprises et des PME

Encadré 4.3 Politique et stratégie de développement des microentreprises et des petites entreprises en Éthiopie : Phases de développement de l'entreprise

La politique et la stratégie de développement des microentreprises et des petites entreprises établissent une distinction entre les phases de transition pendant lesquelles une entreprise change de catégorie – de la microentreprise à la petite entreprise et de la petite entreprise à la moyenne entreprise – et entre les processus à suivre pour maintenir et renforcer la compétitivité dans chaque catégorie, reconnaissant la nécessité de tenir compte de ces distinctions dans le choix des mesures d'appui public à apporter. La stratégie cite l'exemple de la Malaisie, qui définit quatre phases de croissance des entreprises et les objectifs de soutien correspondants :

- Phase de création : les objectifs sont d'améliorer l'accès à une main-d'œuvre qualifiée, de faciliter l'approvisionnement en matières premières et l'accès aux infrastructures et de renforcer les compétences en matière de commercialisation ;
- Phase de croissance : les objectifs sont d'obtenir des certifications, d'atteindre les normes de produits et de services, d'obtenir des allègements fiscaux et d'obtenir un soutien technique ;
- Phase d'expansion : les objectifs sont de renforcer les capacités technologiques, d'accroître les compétences de gestion, de développer les marques, les réseaux de commercialisation et les services d'information et de communication, et d'accéder au capital-risque et aux possibilités d'externalisation ;
- Phase de maturité : les objectifs sont de développer les capacités de conception des produits, de promouvoir les marques et d'accéder au financement externe.

La stratégie cite également l'exemple du Japon, qui distingue les trois phases de croissance suivantes et les objectifs de soutien s'y rapportant :

- Phase de lancement : l'objectif est de faire en sorte que les entreprises surmontent les difficultés inhérentes au démarrage ;
- Phase de consolidation : l'accent est mis sur le soutien professionnel visant à renforcer les compétences de gestion ;
- Phase de maturité : l'objectif est avant tout d'ordre préventif car il s'agit de faire en sorte que les entreprises puissent faire face aux risques actuels et futurs.

Source : Éthiopie, 2016.

comportent un cadre intégré de suivi et d'évaluation ; cela s'explique en partie par le fait que la plupart de ces pays, à l'exception de l'Ouganda et du Rwanda, n'ont pas de culture du suivi et de l'évaluation. Au Rwanda, la politique de développement des microentreprises et des PME énumère un ensemble de facteurs de succès, fondés sur les enseignements tirés de l'expérience d'autres pays, qui inclut des mesures d'appui et d'incitation de durée limitée en faveur de nouvelles activités, des critères clairs destinés à mesurer le succès dans le temps et des mécanismes dynamiques de suivi et d'évaluation, auquel s'ajoutent un dialogue soutenu avec le secteur privé, une supervision de haut niveau et la maîtrise de la mise en œuvre des mesures. En Ouganda, des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et assortis d'échéances sont définis, et un examen de la situation est fait après cinq ans.

Dans plus de 70 % des PMA, les politiques de développement des microentreprises et des PME prévoient des mesures particulières s'agissant de la promotion de l'entrepreneuriat des femmes et/ou des jeunes (fig. 4.10). Toutefois, ces politiques visent souvent davantage à améliorer les moyens d'existence des femmes et des jeunes, à les sortir de la pauvreté, à les autonomiser et à atteindre d'autres objectifs sociaux, qu'à encourager la transformation

structurelle, l'innovation et la croissance de la productivité en aidant ces catégories de personnes à créer des entreprises innovantes à fort impact et à forte croissance. Par exemple, le principal objectif de la stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin mise en place au Burkina Faso est de contribuer à l'autonomisation des femmes. En Gambie, la politique nationale de l'entrepreneuriat vise à améliorer les conditions de création et de croissance des entreprises, en mettant l'accent sur « les femmes et les jeunes, y compris les groupes exposés à la migration, qui sont les principaux moteurs du développement de nouvelles entreprises », et un projet d'autonomisation des jeunes a été mis en œuvre pour traiter « les causes profondes du niveau élevé de migration irrégulière en Gambie, particulièrement chez les jeunes qui quittent le pays » (Mulligan, 2017 ; UNCTAD, 2017g).

4. Cadres institutionnels

Les arrangements institutionnels liés aux politiques en faveur des microentreprises et des PME varient considérablement d'un PMA à l'autre (tableau 4.4). Dans huit PMA, le nom du ministère responsable du secteur des entreprises comprend les mots PME, petites entreprises ou entrepreneuriat, ce qui peut être un indicateur de l'importance accordée aux

Tableau 4.4

PMA : Les institutions chargées du développement des entreprises

Pays dans lesquels les PME, les petites entreprises et/ou l'entrepreneuriat apparaissent dans le nom du ministère	Pays dans lesquels le ministère dispose d'une direction chargée des PME et/ou de l'entrepreneuriat	Pays n'entrant dans aucune des deux catégories précédentes, dans lesquels le gouvernement a créé une institution publique dédiée aux PME, à l'entrepreneuriat et/ou aux entreprises	Tous les autres pays
Bénin	Afghanistan	Angola (Instituto de Fomento Empresarial)	Burkina Faso
République centrafricaine	Bhoutan	Bangladesh (SME Foundation)	Burundi
République démocratique du Congo	Cambodge	Éthiopie (Federal Small and Medium Manufacturing Industries Development Agency)	Tchad
Djibouti	Haïti	Mozambique (Organisme de promotion des PME)	Comores
Guinée	République démocratique populaire lao	Sierra Leone (SMEs Development Agency)	Gambie
Lesotho	Madagascar	Timor-Leste (Instituto de Apoio ao Desenvolvimento Empresarial)	Guinée-Bissau
Niger	Malawi	Togo (Agence nationale de promotion et de garantie de financement des PME/PMI)	Kiribati
Sénégal	Myanmar	Zambie (Small Industries Development Organization)	Libéria
	Népal		Mali
	Rwanda		Mauritanie
	Ouganda		Sao Tomé-et-Principe
	République-Unie de Tanzanie		Îles Salomon
	Vanuatu		Soudan
	Yémen		Tuvalu

Source : Secrétariat de la CNUCED, d'après des informations accessibles au public.

Note : Données non disponibles pour l'Érythrée, la Somalie et le Soudan du Sud.

Les politiques publiques visant à développer les entreprises



PME et au développement des entreprises ; dans 14 PMA, un ministère dispose d'une direction ou d'un département axé sur les PME ; et huit PMA sont dotés d'une institution publique consacrée aux microentreprises, qui ne relève pas d'un ministère. Dans les 14 PMA restants (à l'exclusion de l'Érythrée, de la Somalie et du Soudan du Sud), il n'existe pas de ministère ou d'institution dédié aux microentreprises et aux PME ou aux questions liées au développement des entreprises ou de l'entrepreneuriat ; quelques PMA ont toutefois une politique de développement des microentreprises et des PME ou une politique nationale en la matière, comme le Burkina Faso et la Gambie. Dans ces 14 pays, les politiques considérées relèvent généralement d'une direction de l'industrie située au sein du ministère du commerce et de l'industrie. La création d'un organisme d'appui au développement des entreprises spécialisé, travaillant en étroite coordination avec les ministères et les organismes compétents, pourrait faciliter la coordination intersectorielle et améliorer l'efficacité des politiques relatives à l'entrepreneuriat.

5. Principes d'action recommandés

La présentation qui vient d'être faite des cadres d'action des PMA souligne la nécessité pour ces pays d'accorder un degré de priorité plus élevé à la transformation structurelle dans leurs plans de développement et leurs visions stratégiques et de faire davantage converger ces plans, leurs politiques industrielles et leurs politiques de développement de l'entrepreneuriat vers cet objectif. Elle souligne également l'importance pour eux de se doter de politiques qui ne se bornent pas à créer un environnement favorable aux entreprises. Si l'entrepreneuriat doit servir la transformation structurelle, il faut que ces pays adoptent des

politiques entrepreneuriales et des politiques industrielles verticales, horizontales et fonctionnelles, et les compléter par des mesures d'appui.

Il convient de distinguer et de définir plus clairement les mesures entrepreneuriales et les mesures générales de développement des entreprises. Davantage de PMA pourraient tirer profit de l'élaboration d'une stratégie entrepreneuriale nationale axée sur la transformation structurelle pour favoriser l'entrepreneuriat et soutenir le développement des entreprises pendant leurs cycles de vie successifs. Il faudrait aussi établir une distinction plus nette entre les politiques industrielles verticales, horizontales et fonctionnelles de manière à ce qu'elles soient mieux conçues et mieux ciblées sur les entreprises qui ont le potentiel de conduire la transformation structurelle.

Toute stratégie nationale en faveur de l'entrepreneuriat doit être conçue en tenant compte du contexte historique, institutionnel, politique et culturel du pays. Les domaines d'action prioritaires varieront au fil de la transformation structurelle : certaines formes de soutien perdront de l'importance à mesure que le secteur privé se renforcera, et d'autres formes en gagneront à mesure que les besoins des entreprises évolueront.

L'une des grandes priorités est d'alimenter la culture entrepreneuriale en développant une bonne compréhension microéconomique des déterminants du talent et des capacités dont elle a besoin. Si l'on observe les autres pays en développement, on constate qu'il est possible d'enseigner les compétences nécessaires à l'entreprise, mais pas forcément l'esprit d'entreprise, et que ces compétences s'acquièrent grâce aux mesures prises aux niveaux micro, méso et macroéconomique. Cela étant, les mesures qui favorisent le développement d'une culture entrepreneuriale porteuse de transformation dépendent, entre autres choses, des conditions existant dans le secteur privé, du contexte historique, de la qualité des institutions, des relations entre l'État et le secteur privé, des capacités du secteur public, des attitudes culturelles face au risque et à l'échec, du degré d'ouverture de l'économie et du degré d'intégration régionale.

Il est nécessaire aussi d'établir une distinction claire entre les types d'entreprises en fonction de leur taille, de leur nature et de leur motivation, et d'adopter des mesures d'incitations adaptées à leurs rôles respectifs dans la transformation structurelle. Il faut pour cela mettre davantage l'accent sur les grandes entreprises, faire la distinction entre les entrepreneurs motivés par la nécessité et les entrepreneurs à fort potentiel et à faible potentiel, reconnaître le rôle de catalyseur des

entreprises publiques dans les secteurs clefs dont les entreprises privées sont totalement ou partiellement absentes, et établir des liens entre PME et grandes entreprises, afin de promouvoir le développement des chaînes de valeur nationales et régionales.

Comme les politiques menées dans d'autres domaines, les politiques de développement de l'entrepreneuriat dans les PMA devraient prévoir un cadre de suivi et d'évaluation, qui mesure les résultats obtenus en fonction d'indicateurs et qui tienne compte des enseignements tirés des succès et des échecs passés afin d'apporter les améliorations nécessaires. Les calendriers des différentes politiques devraient être coordonnés pour que les activités de suivi et d'évaluation soient plus efficaces.

Il est impératif que les entreprises bénéficient de l'appui des pouvoirs publics tout au long de leur cycle de vie, étant entendu que leur expansion et leur pérennisation sont tout aussi importantes que leur création. Cet appui devrait être maintenu suffisamment longtemps pour que les entreprises puissent croître et apprendre à résister aux fluctuations du marché ;

il devrait également tenir compte de l'évolution des besoins des entreprises à chaque étape de leur cycle de vie. Des mécanismes de partage des coûts entre les secteurs public et privé peuvent atténuer la charge budgétaire que représentent ces mesures d'appui.

L'entrepreneuriat est tributaire de quantité de facteurs interdépendants ; c'est pourquoi l'entrepreneur a besoin de soutien dans de nombreux secteurs différents qui relèvent de la responsabilité de diverses entités gouvernementales, ainsi que de mesures d'appui directes. Il est nécessaire d'adopter une approche coordonnée afin de garantir la cohérence à l'intérieur d'un cadre stratégique d'ensemble, où les mandats, les compétences et les responsabilités sont clairement définis et convenus entre tous les partenaires institutionnels et où la responsabilité de la mise en œuvre des stratégies relatives à l'entrepreneuriat est confiée à une seule entité (UNCTAD, 2012a). La création d'un groupe de travail ou d'un conseil consultatif public-privé, qui prendrait ensuite la forme d'une entité pleinement institutionnalisée, pourrait rendre une telle coordination possible.

Notes

- 1 Voir <http://unctad.org/en/Pages/DITC/CompetitionLaw/Competition-Law-and-Policy.aspx>.
- 2 La persistance peut s'expliquer par des modèles de choix professionnel entre l'emploi salarié et l'entrepreneuriat dans lesquels les agents sont confrontés à l'incertitude quant à la productivité et sont hétérogènes dans leurs capacités et où les jeunes entreprises diffèrent en termes de productivité.
- 3 En 2014-2016, le crédit intérieur au secteur privé représentait 130 % du PIB mondial, bien que ce chiffre puisse être gonflé par l'hyperfinancement (UNCTAD, 2017b). L'effet de la profondeur financière sur la croissance de la production au niveau national devient négatif lorsque ce ratio atteint 100 % (Arcand et al., 2015).
- 4 Voir <http://unctad.org/en/Pages/Publications/E-Trade-Readiness-Assessment.aspx>.



STRATÉGIE

POUR UNE POLITIQUE DE
L'ENTREPRENARIAT
DANS LES PMA

L'ÉTAT ENTREPRENARIAL ADAPTE SON SOUTIEN

À CHAQUE ÉTAPE DU CYCLE DE VIE DE L'ENTREPRISE





CHAPITRE

5



Des mesures en faveur
d'un entrepreneariat porteur
de transformation

CHAPITRE 5

Des mesures en faveur d'un entrepreneuriat porteur de transformation

A. Introduction	123
B. Principes directeurs	123
1. Une action cohérente de l'ensemble des pouvoirs publics	123
2. Principes directeurs et principales caractéristiques de la politique de l'entrepreneuriat	123
3. Cadre d'action national	130
C. La politique de l'entrepreneuriat	131
1. Les microentreprises et les petites entreprises	131
2. Les moyennes et grandes entreprises	132
3. Promotion de la formalisation	135
4. Appui tout au long du cycle de vie de l'entreprise	136
5. Repositionnement des femmes et des jeunes entrepreneurs	137
D. L'entrepreneuriat dans le cadre de la politique économique générale	139
1. Financement	139
2. Renforcement des capacités technologiques	143
3. Le passage au numérique et la préparation au commerce électronique	145
4. Éducation à l'entrepreneuriat et développement des compétences	146
E. L'entrepreneuriat et l'État développementiste	147
1. Le rôle entrepreneurial de l'État	147
2. Les investissements publics dans les infrastructures	149
3. Le rôle des entreprises publiques	150
4. Le renforcement du dialogue entre le secteur public et le secteur privé	151
F. Résumé et conclusions	152
NOTES	154

A. Introduction

L'entrepreneuriat, complexe et multiforme par nature, peut promouvoir la transformation structurelle et le développement durable. Cela étant, les entreprises ne contribuent pas dans la même mesure (ou pas toujours de manière positive) à la transformation structurelle. Pour que l'entrepreneuriat soit au service de la réalisation de ces deux objectifs connexes, il faut donc appuyer durablement les entreprises innovantes et à forte croissance qui sont au cœur de la transformation structurelle de l'économie, et pas simplement promouvoir la création d'entreprises pour elle-même. Il est ainsi nécessaire non seulement de posséder des talents entrepreneuriaux et des capacités entrepreneuriales, mais aussi de se doter d'une politique de l'entrepreneuriat, d'institutions et de structures de gratification efficaces qui permettent d'influer sur la trajectoire à long terme des entreprises, d'assurer leur viabilité et de maximiser leur contribution à la transformation structurelle et au développement durable.

Dans le présent chapitre sont présentées des mesures propres à renforcer la contribution de l'entrepreneuriat à la transformation structurelle dans les PMA. La section B traite dans un premier temps des principes généraux qui devraient guider l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de l'entrepreneuriat dans les PMA. La section C aborde les domaines d'action prioritaires de la politique de l'entrepreneuriat. La section D fait le point sur les éléments de politique économique générale les plus à même de promouvoir l'entrepreneuriat. La section E est consacrée à la notion d'État entrepreneurial et au rôle que celui-ci joue dans le développement de l'entrepreneuriat dans les PMA. La dernière section résume le chapitre et en énonce les conclusions.

B. Principes directeurs

1. Une action cohérente de l'ensemble des pouvoirs publics

Les entreprises sont concernées, directement ou indirectement et à des degrés divers, par la plupart des politiques publiques. Elles jouent également un grand rôle dans la réalisation de nombreux objectifs de développement et dans la mise en œuvre de stratégies de développement agricole et rural ; leur croissance dépend de la contribution des stratégies de développement à l'expansion des marchés, à la mise en valeur des ressources humaines ainsi qu'à l'accès aux sources de financement, aux infrastructures et aux services publics.

Les PMA devraient axer leur politique de l'entrepreneuriat sur la transformation structurelle

La politique de l'entrepreneuriat doit ainsi faire partie d'un ensemble de stratégies et de politiques visant à parvenir à une transformation structurelle et à un développement durable. Les mesures proposées dans le présent chapitre devraient donc être examinées à la lumière de celles figurant dans les éditions précédentes du *Rapport sur les pays les moins avancés*, telles que résumées par la CNUCED (UNCTAD, 2018a) dans son rapport intitulé « La réalisation des objectifs de développement durable dans les pays les moins avancés : Recueil de politiques envisageables ».

La coordination et la cohérence jouent un rôle essentiel en vue d'exploiter les synergies entre la politique de l'entrepreneuriat et la politique plus générale de développement économique et de maximiser les avantages économiques et sociaux qui en découlent. D'où la nécessité d'adopter une approche associant l'ensemble des pouvoirs publics – c'est-à-dire systémique et holistique – et reposant sur un engagement résolu au plus haut niveau et sur une coordination entre les ministères ainsi que sur une collaboration avec le secteur privé et la société civile, notamment les milieux universitaires, les organisations non gouvernementales et les associations locales. Une institution ou un ministère devrait être chargé de mettre en œuvre et faire évoluer la stratégie de développement de l'entrepreneuriat et de coordonner les fonctions des différents ministères et organismes concernés, ainsi que de participer à l'élaboration des stratégies dans les autres domaines de l'action publique dans un souci de cohérence et d'homogénéité (UNCTAD, 2012a).

2. Principes directeurs et principales caractéristiques de la politique de l'entrepreneuriat

L'élaboration de la politique de l'entrepreneuriat dans les PMA devrait tenir compte du rôle fondamental que celui-ci joue dans la transformation structurelle, qui est elle-même l'un des moteurs du développement durable (comme indiqué au chapitre 1). Pour optimiser la contribution de l'entrepreneuriat à la réalisation des objectifs sociaux souhaitables, les PMA devraient axer leur politique de l'entrepreneuriat sur la transformation structurelle de leur économie. Le but principal ne

Les programmes en faveur de l'entrepreneuriat à caractère sélectif peuvent contribuer à renforcer la crédibilité des entreprises participantes

devrait pas être de promouvoir l'entrepreneuriat en tant que tel, ni d'en tirer des retombées positives, comme la création d'emplois, l'inclusion, l'industrialisation ou l'élimination de la pauvreté. Les pouvoirs publics devraient plutôt axer leur action sur la transformation structurelle, qui à son tour contribuera à la réalisation de ces objectifs sociaux.

Comme expliqué précédemment dans ce rapport, tous les types d'entreprises ne contribuent pas dans la même mesure à la transformation structurelle. Il est cependant admis que ce sont les entreprises à forte croissance qui ont généralement le plus d'impact. Une analyse de l'expérience des pays qui ont su favoriser le développement d'un entrepreneuriat à forte croissance pourrait apporter aux PMA des enseignements et des principes utiles pour l'élaboration de leur politique de l'entrepreneuriat. Étant donné le peu de travaux de recherche et de publications portant sur les programmes de développement de l'entrepreneuriat à forte croissance mis en œuvre dans les PMA et en Afrique (qui excluent les modèles coopératifs et les entreprises sociales), nous présentons dans ce chapitre des études de cas menées dans quatre pays qui ont obtenu de très bons résultats en la matière : la Finlande, le Chili, l'Inde et la République de Corée (encadrés 5.1 à 5.4). Certes, ces pays développés ou en développement ont des niveaux de développement qui diffèrent de ceux des PMA, mais leur expérience peut nous donner des indications précieuses, concrètes et exploitables sur les principes devant régir la conception, la formulation et la mise en œuvre des programmes de développement de l'entrepreneuriat.

Ces quatre études de cas montrent à quel point les initiatives impulsées par les pouvoirs publics peuvent contribuer, grâce notamment à l'adoption de stratégies de communication efficaces, à façonner une culture entrepreneuriale, à encourager l'entrepreneuriat et à stimuler les investissements dans les jeunes pousses innovantes. Les programmes publics de promotion de l'entrepreneuriat à caractère sélectif, qui fixent les objectifs à atteindre à chaque étape de développement et subordonnent les gratifications aux résultats obtenus, peuvent également permettre de renforcer la crédibilité et l'image internationales

des entreprises ainsi que contribuer à attirer des IED en donnant aux investissements une réputation de qualité.

Les exemples de la Finlande et de la République de Corée mettent particulièrement en évidence les avantages que peuvent procurer des programmes de développement de l'entrepreneuriat ouverts à tous, holistiques et diversifiés qui visent à exploiter les synergies et les complémentarités entre un grand nombre d'acteurs issus des secteurs public et privé, des milieux universitaires, de la société civile et de la communauté internationale. Les quatre études de cas soulignent la nécessité de fonder le développement de l'entrepreneuriat sur une approche systémique axée sur le dialogue et la collaboration entre les secteurs public et privé. Le Gouvernement de la République de Corée a ainsi recueilli un grand nombre d'observations et de suggestions de la part du secteur privé dans le cadre de l'élaboration de son plan d'action pour l'économie créative et a créé une équipe spéciale conjointe de l'économie créative, composée de représentants d'entreprises de capital-risque, de PME et de grandes sociétés concernées, afin d'officialiser la participation du secteur privé (UNCTAD, 2013d). Dans les PMA, on peut encourager la mise en place de mécanismes de consultation et les compléter par des réformes de la gouvernance du secteur public qui mettent l'accent sur la transparence, le partage d'informations et la responsabilisation.

Les programmes finlandais Young Innovative Company et Vigo Accelerator mettent en lumière la nécessité de veiller à la complémentarité des programmes pour que les entreprises bénéficient d'un soutien aux différentes étapes de leur développement. Ainsi, un premier programme peut viser à mettre en relation des entrepreneurs et des investisseurs en capital-risque qui fournissent le capital de départ nécessaire à la concrétisation d'une idée, et un autre programme peut être mis en œuvre ultérieurement pour que les entreprises florissantes puissent pénétrer de nouveaux marchés. En Finlande et en République de Corée, les initiatives sont complémentaires et l'accent a été mis sur la mise en relation des investisseurs en capital-risque avec de nouveaux entrepreneurs et des nouveaux entrepreneurs avec des entrepreneurs plus expérimentés (investisseurs providentiels) pouvant les conseiller et les guider.

Il est aussi nécessaire de veiller à la complémentarité des programmes de développement de l'entrepreneuriat qui encouragent la transformation des idées et des inventions en produits commercialisables d'une part, et des politiques commerciales qui

Encadré 5.1 Finlande : Une perspective historique des mesures en faveur de l'entrepreneuriat à forte croissance

L'expérience finlandaise en matière d'élaboration de mesures en faveur de l'entrepreneuriat à forte croissance montre qu'une politique judicieusement conçue peut influencer sur le développement des nouvelles entreprises. Il en ressort en outre que la mise en œuvre de programmes très sélectifs fondés sur la soif de croissance, sur l'apport d'un soutien à chaque étape de la réalisation des objectifs fixés et sur une collaboration active public-privé peut favoriser l'essor des nouvelles entreprises.

Le développement économique, et notamment la transformation structurelle, dépendent du dynamisme des entreprises, lequel repose sur l'innovation. Étant donné que toutes les nouvelles entreprises ne contribuent pas dans la même mesure au développement économique, l'accent devrait être mis sur les nouvelles entreprises innovantes. Pourtant, le déficit de financement et de compétences, en particulier les difficultés d'accès aux sources de financement et aux ressources d'exploitation, entravent la croissance de ce type d'entreprises. En Finlande, par exemple, trop peu de professionnels expérimentés choisissent l'entrepreneuriat. Les pouvoirs publics finlandais se sont donc employés à remédier au déficit de financement et de compétences dans l'entrepreneuriat et à aider ainsi les nouvelles entreprises innovantes à croître plus rapidement.

La politique finlandaise de l'entrepreneuriat est unique en ce sens qu'elle s'inscrit dans un système cohérent. Les programmes publics ne sont pas élaborés et mis en œuvre séparément les uns des autres. Au contraire, ils se complètent et se soutiennent mutuellement. Leur processus de planification et de mise en œuvre est mené en étroite collaboration avec les pouvoirs publics, les investisseurs en capital-risque et les entrepreneurs. Deux programmes phares, le programme Young Innovative Company (« jeunes entreprises innovantes ») de l'Agence finlandaise de financement de la technologie et de l'innovation et le programme Vigo Accelerator du Ministère de l'emploi et de l'économie sont mis en œuvre depuis 2007 et 2009, respectivement. Ils sont complémentaires l'un de l'autre.

Le programme Young Innovative Company propose des services de renforcement des capacités de croissance et des services de transition. Il permet de financer les services de consultants spécialisés portant sur la planification de l'activité, l'élaboration de stratégies de croissance et le renforcement des compétences de gestion. Il vise en outre à faciliter la mise en réseau des participants, l'établissement de liens avec des investisseurs nationaux et internationaux en capital-risque, ainsi que l'échange d'expériences et de bonnes pratiques. Il fonctionne comme un mécanisme de certification qui renforce la crédibilité des participants. L'Agence finlandaise de financement de la technologie et de l'innovation sélectionne les candidats sur recommandation d'un groupe externe composé d'experts en création d'entreprises et d'investisseurs en capital-risque. Elle fixe des objectifs intermédiaires précis que les candidats sélectionnés devront atteindre pour continuer à bénéficier du programme. Les participants sont tenus, dans un premier temps, de démontrer leur capacité à être compétitifs sur les marchés internationaux. Ils présentent ensuite leurs résultats à un comité d'évaluation composé d'investisseurs en capital-risque, d'investisseurs providentiels et de dirigeants d'entreprise. La deuxième étape consiste à attirer des financements extérieurs et des ingénieurs ainsi qu'à maintenir une croissance rapide. Le programme Young Innovative Company, qui met l'accent sur la sélection, la volonté de croître, le renforcement des capacités, l'apport d'une aide concrète, le travail en réseau, la collaboration public-privé et l'établissement d'objectifs de résultat, présente toutes les caractéristiques essentielles d'une initiative publique de promotion de l'entrepreneuriat à forte croissance.

Le programme Vigo Accelerator, quant à lui, vise essentiellement à soutenir la constitution d'un vivier de nouveaux chefs talentueux d'entreprises à forte croissance. Dans cette optique, un groupe d'investisseurs en capital-risque participe aux projets des nouveaux entrepreneurs. Des fonds suffisants doivent provenir des secteurs public et privé. Soutenu par des établissements de recherche, de grandes entreprises et des établissements d'enseignement qui apportent tout un éventail d'innovations technologiques et autres, le programme a de bons résultats qui se traduisent par des retombées bénéfiques dans les domaines social et économique et par la création de nouvelles entreprises à forte croissance, dès lors que tous les facteurs sont réunis.

Le programme Vigo Accelerator est étroitement lié au programme Young Innovative Company. Les entreprises privées participantes investissent dans des entreprises à fort potentiel de croissance qu'elles contribuent à gérer, en apportant leur expérience, leurs connaissances et une aide pratique. Elles investissent leurs propres fonds en prenant des participations dans les entreprises à fort potentiel de croissance qui figurent dans leur portefeuille et sont censées contribuer à lever des fonds propres supplémentaires auprès d'autres investisseurs. Des organismes du secteur public proposent des services de coordination et aident les entreprises participant au programme à obtenir des aides publiques, comme dans le programme Young Innovative Company. À l'image de ce dernier, le programme Vigo Accelerators a été conçu et est mis en œuvre dans le cadre d'un dialogue continu entre les secteurs public et privé. En mettant en relation de nouveaux entrepreneurs avec des professionnels expérimentés, il encourage le développement des entreprises faisant partie du portefeuille d'investissements et stimule l'intérêt des investisseurs. Une analyse empirique confirme que les résultats supérieurs obtenus par les participants au programme Young Innovative Company sont essentiellement liés à leur participation au programme et pas seulement au fait que les meilleures entreprises y prennent part, et qu'ils peuvent être attribués à une confiance accrue en soi et à la certification.

Encadré 5.1 (suite)

La Finlande a également encouragé activement l'enseignement et la formation techniques et professionnels ainsi que l'apprentissage tout au long de la vie. L'éducation à l'entrepreneuriat a également été généralisée à tous les niveaux de l'enseignement. Le Danemark, la Finlande, la Norvège et la Suède ont mis en place un modèle d'éducation à l'entrepreneuriat qui se distingue de ceux d'autres pays et présente les caractéristiques communes suivantes : une coopération interministérielle est en place ; les organisations de jeunes entrepreneurs et de jeunes entreprises jouent un rôle clef ; les établissements éducatifs sont pleinement autonomes, sous réserve que les cours dispensés se conforment au cadre national d'acquisition des qualifications ou aux orientations générales de l'éducation à l'entrepreneuriat ; les entreprises participent activement ; des cours d'entrepreneuriat sont dispensés à tous les niveaux et dans tous les types d'enseignement ; les enseignants font office de facilitateurs.

Sources : Clement et al., 2016 ; Rannikko and Autio, 2015.

ouvrent des marchés d'autre part. Ainsi, l'initiative Make in India, qui vise à élargir les débouchés commerciaux pour les jeunes entreprises indiennes, complète l'initiative Start-up India qui a pour but de favoriser l'innovation. L'objectif de la politique commerciale rwandaise « Made in Rwanda » est de favoriser le développement du marché intérieur et de soutenir la transformation économique du pays. Il est plus particulièrement de renforcer la compétitivité de l'économie rwandaise et d'améliorer la balance commerciale du pays en reconquérant une partie du marché rwandais des importations et en renforçant la compétitivité des producteurs rwandais sur les marchés d'exportation afin de créer des emplois productifs dans des entreprises dynamiques et résilientes (Rwanda, 2017).

Le cas du Chili montre combien il importe d'assurer la continuité des programmes eu égard à l'évolution de la situation politique nationale, mais aussi de faire preuve de flexibilité face aux défauts de conception des programmes. Le programme Start-up Chile est resté inchangé et a vu son budget augmenter constamment malgré les changements de gouvernement. Dans le même ordre d'idées, le programme Scale a été créé dans le cadre de Start-up Chile pour remédier au faible taux de rétention des entrepreneurs diplômés. En confiant à un seul organisme autonome un mandat clair, il est possible de s'affranchir de toute ingérence politique. Il est essentiel de garantir l'indépendance, la transparence et la responsabilisation pour empêcher la récupération par des groupes d'intérêts : les décisions concernant la sélection des entreprises et leur maintien dans les programmes d'appui devraient être aussi objectives et impartiales que possible, notamment en faisant appel, comme en Finlande, à des groupes tiers, ou en renforçant les mécanismes de gouvernance pour le développement.

La recherche-développement joue un rôle essentiel à toutes les étapes de la vie d'une entreprise. Outre les innovations radicales qui entraînent la création d'entreprises, les innovations graduelles sont aussi des facteurs essentiels de la croissance et de la

survie des entreprises. Les pôles d'apprentissage, d'innovation et de créativité qui regroupent des universités, des écoles, des instituts de recherche et de formation professionnelle et des laboratoires de recherche peuvent apporter aux entreprises de nouvelles idées tout au long du cycle de vie de ces dernières. Les quatre pays examinés ont établi des réseaux de parties prenantes qui soutiennent le développement de l'entrepreneuriat. Il peut être utile d'encourager les regroupements d'entreprises dans les secteurs économiques considérés comme prioritaires au titre des plans nationaux de développement et des politiques industrielles, à l'exemple de la Creative Economy Valley de Pangyo au sud de Séoul (UNCTAD, 2013a).

Toutes ces études de cas montrent clairement que les investisseurs en capital-risque jouent un rôle crucial dans le développement de l'entrepreneuriat. Dans le contexte des PMA, il convient donc d'élaborer une stratégie claire de mobilisation des ressources permettant de recenser les sources de capital de lancement provenant des secteurs public et privé et de prendre des mesures visant à attirer les investisseurs en capital-risque nationaux, régionaux et internationaux, dans le cadre d'une stratégie globale de développement du secteur financier.

Les programmes de développement de l'entrepreneuriat devraient aussi prévoir une stratégie de sortie pour les jeunes entreprises et les entreprises en faillite. En République de Corée, le plan de développement de l'économie créative, mené par l'Administration des petites et moyennes entreprises (Small and Medium Business Administration), est axé sur la création d'un cycle vertueux de « démarrage, croissance, amortissement des investissements et redémarrage ». Le troisième élément du programme vise à améliorer les régimes de manière à favoriser la clémence en cas de faillite et à faciliter le redémarrage. L'Administration des petites et moyennes entreprises a pour objectif de réformer les dispositifs qui ont fait obstacle au redémarrage des entreprises (UNCTAD, 2013a).

L'approche chilienne, qui a ses limites, se distingue par son objectif d'attirer des talents entrepreneuriaux venant de l'étranger (chap. 3). Les progrès accomplis par le Chili montrent que les pays peuvent renforcer leurs capacités entrepreneuriales en tirant parti des compétences et de la créativité des entrepreneurs étrangers, qui peuvent transférer leurs connaissances, leur savoir-faire et leurs compétences aux travailleurs locaux. Le programme Start-up Chile comprend un volet social qui vise à changer et à améliorer la culture entrepreneuriale au Chili. Les bénéficiaires étrangers du programme Start-up Chile doivent participer à l'écosystème commercial local en menant des activités ayant un impact social. Un système novateur d'évaluation de la rentabilité (« return value agenda ») a été mis en place pour mesurer l'impact social que peuvent avoir les entrepreneurs grâce

Les investisseurs en capital-risque jouent un rôle crucial dans le développement de l'entrepreneuriat

aux conférences, ateliers, tutorats et autres activités organisés sur la création d'entreprises et l'innovation à destination des acteurs locaux.

Certains pays, dont l'Inde, ont fait des investissements étrangers directs l'un des piliers de leurs programmes de promotion de l'entrepreneuriat. L'Irlande a adopté quant à elle une approche faisant appel à la diaspora mondiale. Parmi les PMA, le Bangladesh et l'Éthiopie ont fait de leurs diasporas des atouts à exploiter

Encadré 5.2 République de Corée : Revitalisation de l'économie grâce aux petites et moyennes entreprises

En République de Corée, le modèle de développement économique, largement fondé sur les grands groupes industriels, a commencé à montrer ses limites dans les années 1990. Depuis, le Gouvernement accorde une attention croissante au rôle que peuvent jouer les PME dans la politique industrielle et technologique et dans le développement de nouveaux moteurs de croissance du pays, en mettant l'accent sur la création de jeunes pousses et sur le renforcement des PME existantes.

Le Gouvernement a mis en place un système de certification et de soutien des sociétés de capital-risque. La loi spéciale visant à promouvoir ces sociétés a été promulguée en 1997 et les modalités de certification ont fait l'objet d'une réglementation établie par l'Administration des petites et moyennes entreprises. Les sociétés sont certifiées sur la base de critères relatifs aux investissements, aux dépenses de recherche-développement et au bilan d'activité. De plus, le Gouvernement sélectionne et soutient les entreprises qui sont considérées comme innovantes et actives depuis au moins trois ans, en fonction des critères définis dans le Manuel d'Oslo, établi par l'OCDE et Eurostat, qui ont trait notamment à la capacité d'innovation, à la commercialisation et à la gestion des innovations ainsi qu'aux résultats en matière d'innovation. Ces entreprises peuvent demander à bénéficier d'une série de mesures de soutien public. Le système de certification des entreprises de capital-risque innovantes que le Gouvernement a adopté vise trois des principaux objectifs de l'action en faveur des PME. Ces objectifs sont les suivants : aider en priorité les entreprises admissibles, volontaires et capables de se conformer aux orientations publiques ; faire de ce soutien un moyen de communication et de promotion des orientations publiques ; et inciter les entreprises à évoluer volontairement vers le type d'entreprise que le Gouvernement souhaite développer conformément à son programme industriel et technologique.

L'Administration des petites et moyennes entreprises joue un rôle central dans le soutien aux PME et aux jeunes pousses et reçoit dans ce cadre l'appui des ministères ci-après : Ministère de la culture, des sports et du tourisme ; Ministère de l'éducation ; Ministère de l'emploi et du travail ; Ministère de la science, des TIC et de la planification ; Ministère de la stratégie et des finances ; et Ministère du commerce, de l'industrie et de l'énergie. En République de Corée, le soutien aux jeunes entreprises est assuré tout au long de leur cycle de vie et comprend deux volets : la recherche-développement et la commercialisation. Le processus de sélection et de commercialisation des idées se divise en six étapes : choix d'une idée commercialisable, élaboration du concept, planification de la recherche-développement, activités de recherche-développement, commercialisation et publicité. Étant donné les ressources nécessaires aux activités de recherche-développement, les quatre premières étapes sont coordonnées par le Ministère de la science, des TIC et de la planification. Les deux dernières étapes sont coordonnées par le Ministère de la stratégie et des finances. L'Administration des petites et moyennes entreprises intervient dans différents domaines, notamment en mettant en œuvre des programmes de financement direct des activités de recherche-développement des jeunes entreprises, en élaborant des modèles d'activité, en soutenant financièrement les activités des jeunes pousses et en leur apportant indirectement un soutien grâce à des mesures qui visent à améliorer l'environnement commercial et les infrastructures. Les programmes d'appui du Ministère des sciences, des TIC et de la planification sont axés sur la promotion et la commercialisation des innovations fondées sur les TIC ainsi que sur le renforcement des infrastructures en vue de favoriser l'éclosion d'idées et de faciliter leur commercialisation. Les autres ministères se consacrent aux questions plus particulières relevant de leur mandat qui sont liées aux nouvelles entreprises et aux autres entreprises. Ainsi, le Ministère du commerce, de l'industrie et de l'énergie soutient les jeunes entreprises du secteur de l'énergie.

Encadré 5.2 (suite)

En 2013, la République de Corée a lancé une initiative de promotion de l'économie créative, le Plan d'action pour l'économie créative, et a pris des mesures visant à instaurer un écosystème économique qui favorise la créativité, en s'appuyant pour cela sur les six stratégies suivantes : récompenser adéquatement la créativité et créer un écosystème qui favorise la création de jeunes pousses ; renforcer le rôle des nouvelles entreprises et des PME dans l'économie créative et leur capacité à pénétrer les marchés mondiaux ; créer des moteurs de croissance pour ouvrir de nouveaux marchés et développer de nouvelles industries ; favoriser le développement de talents créatifs de niveau international, capables de surmonter leurs difficultés et de concrétiser leurs aspirations ; renforcer la capacité d'innovation du secteur de la science, de la technologie et des TIC qui sont le fondement même de toute économie créative et promouvoir, avec le concours de la population, une culture de la création. L'initiative a conduit à la mise en place de trois programmes : Creative Economy Town (ville de l'économie créative), Centres for Creative Economy and Innovation (centres de l'économie créative et de l'innovation) et Idea Innovation Six Months Challenge Platform (plateforme visant à concrétiser les idées innovantes en six mois). Cette dernière a été élaborée en 2015 pour permettre aux entrepreneurs de réaliser en six mois un processus complet de démarrage d'une entreprise. Cent jeunes pousses ont été sélectionnées à partir du millier d'idées que des particuliers et des aspirants entrepreneurs ont présentées par l'intermédiaire des projets Creative Economy Town et Centres for Creative Economy and Innovation. La plateforme visait à soutenir les jeunes pousses sur une période de six mois, grâce à l'aide de spécialistes des jeunes entreprises, dans les domaines de l'élaboration de modèles d'activité, de l'enregistrement et de l'application des droits de propriété intellectuelle et de l'établissement de plans d'activité. Des spécialistes ont aussi été recrutés par les centres de l'économie créative et de l'innovation et par une entreprise spécialisée pour faciliter la commercialisation des idées. Une fois les idées sélectionnées, la plateforme a permis d'accélérer le processus de commercialisation grâce au soutien systémique apporté par l'intermédiaire d'un réseau d'acteurs essentiels de la création d'entreprises : ministères, instituts de recherche publics, universités, sociétés holding privées, centres de recherche-développement et autres entreprises individuelles, tous ayant un rôle bien défini.

Sources : Chiang, 2016 ; Jung and Kim, 2017 ; OECD and Eurostat, 2005 ; UNCTAD, 2013d.

Encadré 5.3 Chili : L'immigration au service de l'entrepreneuriat

Le programme Start-Up Chile a été lancé par le Gouvernement chilien en 2010 pour promouvoir la culture entrepreneuriale au Chili et faire du pays le centre de l'innovation en Amérique latine (voir www.startupchile.org/economic-impact/). La société Production Development Corporation, qui a élaboré le programme, a été créée en 1939. Elle a pour principal objectif d'anticiper et de planifier les prochaines étapes du développement du Chili.

Le programme, dont chaque cycle dure six mois, est ouvert à 100 jeunes pousses du monde entier qui sont sélectionnées après examen de leur dossier de candidature. Les bénéficiaires obtiennent 40 000 dollars en fonds propres, un visa temporaire d'un an, des bureaux et des services de tutorat et d'accompagnement. La procédure d'immatriculation des entreprises au Chili est l'une des plus rapides du monde. Les jeunes pousses doivent ensuite obtenir 4 000 points de capital social en tenant des ateliers, en conseillant les entrepreneurs locaux, en donnant des cours et en organisant des hackathons. Plus de 1 200 jeunes pousses de 72 pays ont suivi le programme Start-up Chile, qui leur a permis de lever plus de 100 millions de dollars et grâce auquel plus de 1 500 emplois ont été créés. Plus de 200 000 Chiliens ont en outre profité des activités de sensibilisation organisées localement par les jeunes pousses. Il s'est avéré difficile de trouver des investisseurs locaux en capital-risque et de retenir les participants au Chili. Aussi le Gouvernement a-t-il mis au point le programme Scale qui a permis à trois des 30 participants d'obtenir, à l'issue d'un cursus de trois mois, environ 100 000 dollars de nouveaux financements. L'octroi des fonds ne donne pas lieu à une prise de participation, mais les bénéficiaires doivent se constituer en société au Chili et y exploiter une entreprise. Depuis, 50 pays ont suivi l'exemple du Chili en mettant en place des programmes similaires.

Depuis 2016, le programme Start-Up Chile vise à faire en sorte que le Chili reste un centre mondial de l'innovation technologique et soit considéré comme un moteur de la création d'entreprises technologiques bénéfiques pour l'économie nationale. Trois programmes d'accélération distincts sont mis en œuvre : le programme de préaccélération S Factory destiné aux jeunes pousses dirigées par des femmes, qui permet chaque année à deux groupes composés chacun de 20 à 30 entreprises de suivre une formation de quatre mois et de recevoir environ 15 000 dollars ; le programme d'accélération Seed, destiné aux entreprises disposant d'un produit fonctionnel et pour lesquelles une première certification a été accordée ; et un programme de financement ultérieur à l'intention des entreprises les plus performantes constituées au Chili et souhaitant se développer en Amérique latine ou ailleurs.

En 2016, Start-Up Chile a mené une enquête pour mesurer l'impact économique du programme. Sur les 71 % des jeunes entreprises ayant répondu à l'enquête, 51,1 % de celles ayant participé au programme d'accélération étaient encore en activité en 2016. Sur ces 51,1 %, 55,4 % étaient des entreprises chiliennes. Le taux des jeunes entreprises ayant participé au programme qui restent dans le pays était de 34 %. Les jeunes pousses avaient levé au total 30,5 millions de dollars de capitaux, dont 29 % provenaient de fonds publics et 71 % de fonds privés. Le programme aurait créé environ 5 162 postes dans le monde, dont 30 % au Chili, et les salaires mensuels moyens se situaient entre 1 216 et 2 280 dollars (voir www.startupchile.org/). Le Chili a obtenu la troisième place du classement

Encadré 5.3 (suite)

Gust dans son rapport Global Accelerator 2016, qui mesure la valeur des investissements dans les jeunes pousses, derrière les États-Unis et le Royaume-Uni, et la sixième place en ce qui concerne le nombre de jeunes pousses accélérées, derrière les États-Unis, le Royaume-Uni, la France, Israël, le Mexique et le Brésil.

Sources : Egusa and O'Shee, 2016 ; Gust, 2016 ; *The Economist*, 2012b ; West and Karsten, 2015.

Encadré 5.4 Inde : À la recherche de perturbateurs créatifs pour favoriser une culture de l'entrepreneuriat et de l'innovation

L'Inde donne un bon exemple de lancement d'un ensemble d'initiatives ambitieuses et diverses visant à favoriser l'innovation dans un certain nombre de secteurs, en collaboration avec des universités, les différents secteurs d'activité, des investisseurs, des petites et des grandes entreprises, des organisations non gouvernementales et les groupes sociaux les moins favorisés, en accordant une attention particulière au rôle des femmes. Le Gouvernement veut mettre les femmes au cœur de l'entrepreneuriat indien en leur donnant accès aux prêts, aux réseaux, aux marchés et à la formation. Dans le Global Accelerator Report 2016 de Gust, l'Inde se classe au dixième rang pour ce qui est du montant des investissements provenant des jeunes pousses et du nombre de celles ayant bénéficié d'un programme d'accélération. Le présent encadré décrit quatre initiatives nationales.

Start-up India

Lancée en 2016, cette initiative vise à promouvoir l'entrepreneuriat en conseillant, en soutenant et en suivant les jeunes entreprises tout au long de leur cycle de vie. Le Gouvernement a publié un plan d'action décrivant les trois piliers de l'initiative, qui sont : la simplification et l'accompagnement ; le soutien financier et les incitations financières ; les partenariats industrie-université et les pépinières d'entreprises. L'initiative, qui repose sur une approche à 360° visant à faciliter le démarrage des entreprises, comporte un programme gratuit de formation en ligne de quatre semaines. Des parcs de recherche, des pépinières d'entreprises et des centres de création d'entreprises ont été mis en place dans tout le pays avec le soutien d'un réseau d'organisations industrielles et universitaires. Un fonds a également été créé pour aider les jeunes pousses à accéder à des sources de financement. Cette initiative est assortie de mécanismes visant notamment à reconnaître en ligne les jeunes pousses, à dispenser des formations, à faciliter les dépôts de brevets, à simplifier les normes de conformité, à assouplir les normes relatives aux marchés publics, à soutenir les pépinières, à élaborer des programmes axés sur l'innovation à l'intention des étudiants, à octroyer un soutien financier et des avantages fiscaux et à régler les questions réglementaires. Le plan d'action comporte une série de slogans promotionnels destinés à faire connaître aux investisseurs les principaux avantages de l'initiative, comme « un écosystème sans les pièges du système », « pas de tunnel – seulement de la lumière », « perturbateurs recherchés », ou encore « pépinières disponibles ».

Make in India

Lancée en 2014, cette initiative vise à faire de l'Inde un centre mondial de conception et de fabrication. Elle repose sur quatre mesures : promouvoir l'industrie manufacturière nationale ; attirer l'investissement étranger direct ; stimuler les innovations et la commercialisation des droits de propriété intellectuelle ; et encourager les nouvelles initiatives, notamment la création de couloirs industriels et de 21 nouvelles villes nodales. Elle a notamment pour objectif de remplacer des cadres obsolètes et obstructifs par des systèmes transparents et faciles à utiliser, afin de faciliter la mobilisation des investissements. Le Gouvernement veut que les politiques locales de passation des marchés publics promeuvent la fabrication de biens et la prestation de services sur place dans le cadre du développement de l'industrie manufacturière.

Atal Innovation Mission

Cette initiative a pour objectif de promouvoir une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat et d'établir une plateforme en vue d'encourager le développement de pôles mondiaux de l'innovation, le lancement de grands projets, ainsi que la création d'entreprises et le soutien aux autres activités indépendantes, notamment dans les domaines stimulés par la technologie. Des ateliers pratiques Atal ont été créés dans tout le pays : ils sont conçus comme des espaces de travail dotés d'outils et d'équipements où les étudiants peuvent acquérir une formation pratique dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Des centres d'incubation Atal ont en outre été créés pour permettre aux jeunes entreprises innovantes de devenir des entreprises capables de se développer et de perdurer. Ils comprennent des pépinières dotées de l'infrastructure matérielle nécessaire, notamment de biens d'équipement et d'installations, et donnent accès à des experts de différents secteurs, à un appui en matière de planification des activités, à des capitaux de démarrage, à un réseau d'entreprises partenaires ainsi qu'à des formations, dans le but de favoriser la création de jeunes pousses innovantes.

Digital India

Cette initiative vise : à moderniser l'économie indienne afin de rendre tous les services de l'administration accessibles en ligne ; à doter la société indienne de compétences numériques et à créer une économie du savoir, tout en assurant un accès universel aux biens et aux services ; à tirer parti du passage au numérique pour transformer le pays. Elle repose sur neuf piliers, notamment la mise en place de réseaux haut débit, la généralisation de la connectivité mobile, la mise en œuvre d'une gouvernance électronique, la fabrication de produits électroniques et la prestation de services en ligne.

Sources : Global Entrepreneurship Summit, 2017 ; Gust, 2016.

Les PMA peuvent faire davantage pour attirer des entrepreneurs hautement qualifiés provenant de la diaspora



dans le cadre de leurs programmes de promotion de l'entrepreneuriat. Les mesures pouvant être prises pour attirer la diaspora (chap. 3) sont notamment l'octroi de la double nationalité, la mise en œuvre de programmes de soutien aux diasporas, la possibilité donnée à ces dernières de disposer de comptes bancaires locaux en devises étrangères et la réduction du coût des transferts de fonds.

Le passage au numérique et la passation des marchés publics locaux peuvent être mis au service du développement de l'entrepreneuriat. L'Inde et la République de Corée ont estimé que le secteur des TIC pouvait contribuer à dynamiser l'entrepreneuriat dans de nouveaux secteurs économiques. Les PMA doivent se positionner de manière à tirer davantage parti des possibilités commerciales offertes par les TIC, soit pour appuyer la transformation structurelle dans des secteurs économiques tels que l'agriculture et l'industrie manufacturière, soit en tant que secteur économique à part entière (UNCTAD, 2017a). Les programmes de passation de marchés publics peuvent en outre servir à stimuler la demande de produits et de services des PME, pour autant qu'ils s'accompagnent de lois et de réglementations appropriées afin d'éviter toute récupération politique.

Le Ministère finlandais du commerce et de l'industrie a fait réaliser une étude internationale des meilleures pratiques (Autio et al., 2007) dans laquelle sont recensés un certain nombre de principes essentiels propres à guider la mise en œuvre de mesures en faveur des PME à forte croissance :

- Être très sélectif, notamment aux derniers stades du développement des entreprises ;
- Exiger des participants qu'ils soient résolus à développer leur entreprise ;
- Détecter précocement les entreprises prometteuses ;

- Aborder les questions de motivation et de compétences en matière de gestion de manière cohérente ;
- Collaborer étroitement avec les prestataires privés de services ;
- Faire preuve de professionnalisme, de compétence et d'une certaine forme d'exclusivité ;
- Maintenir et cibler l'action en faveur du développement ;
- Mener des programmes personnalisés de perfectionnement en gestion qui soient axés sur le partage de l'expérience et l'interactivité ;
- Subordonner la participation et l'octroi de subventions aux aspirations des participants et à la réalisation des objectifs intermédiaires en matière de croissance ;
- Accepter qu'il puisse y avoir des pertes ;
- Associer des gestionnaires chevronnés ayant déjà travaillé dans des entreprises en croissance rapide.

3. Cadre d'action national

Pour créer, soutenir ou dynamiser un entrepreneuriat porteur de transformation structurelle dans les PMA, il convient de mettre en œuvre un ensemble de politiques verticales et horizontales. Les politiques verticales visent des (types d') entreprises, des activités ou des secteurs précis qui contribuent notablement à la transformation structurelle et sont au cœur de la politique de l'entrepreneuriat (au sens strict), dont il est question au chapitre C de la présente partie. Les politiques horizontales peuvent toucher tous les secteurs, toutes les activités économiques et toutes les entreprises. La section D traite de l'entrepreneuriat dans le cadre des politiques horizontales, plutôt que de la question des politiques horizontales en général. Cet éventail de politiques, de stratégies et de programmes doit être conçu et mis en place par un État développementiste qui intègre les caractéristiques d'un État entrepreneurial. Le tableau 5.1 présente un cadre d'action national visant à promouvoir un entrepreneuriat porteur de transformation dans les pays les moins avancés. Ce cadre est conforme au Cadre directeur pour l'entrepreneuriat élaboré par la CNUCED.

Le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat de la CNUCED a été lui-même conçu pour faciliter la mise en place d'initiatives, de mesures et d'institutions destinées à favoriser l'entrepreneuriat, en particulier

l'apparition de nouveaux entrepreneurs et la création de jeunes pousses, dans le contexte général du développement économique et de la promotion de l'entrepreneuriat¹.

C. La politique de l'entrepreneuriat

L'objectif des politiques de développement de l'entrepreneuriat n'est pas de soutenir de manière indéfectible la création de nouvelles entreprises, car le résultat n'est pas forcément bénéfique. Les aides économiques dépendent de la nature des entreprises créées. La création d'entreprises n'est pas non plus le seul ou le principal moyen par lequel l'entrepreneuriat peut contribuer à la transformation structurelle – le développement des entreprises existantes est également capital. La meilleure façon de stimuler la transformation structurelle est donc d'obtenir un mélange équilibré d'entreprises interdépendantes de différentes tailles, et non de multiplier aveuglément les microentreprises et les petites entreprises. Pour ce faire, les décideurs doivent distinguer les différentes entreprises, selon leur type, leur taille et le stade de leur cycle de vie, afin de concevoir et de mettre en œuvre des programmes et des mesures qui soient adaptés à la diversité de leurs caractéristiques et de leur contribution au processus de transformation structurelle.

La politique de l'entrepreneuriat devrait également tenir compte des éléments suivants :

- Le choix des entreprises qui bénéficieront d'une aide doit se faire sur la base de critères indépendants, transparents et explicables, et ne pas être influencé par des groupes d'intérêts ou faire l'objet d'ingérences politiques ;

- Il convient de mettre en place des gratifications, des avantages et des incitations qui soient assortis de délais, liés aux résultats et clairement communiqués aux parties prenantes.

1. Les microentreprises et les petites entreprises

Comme on l'a vu au chapitre 2, une grande partie des entreprises des PMA sont des microentreprises de nécessité et non d'opportunité, et bon nombre d'entre elles opèrent dans le secteur informel. Certains entrepreneurs peuvent se découvrir un talent pour l'entrepreneuriat d'opportunité et décider de créer une entreprise qui contribuera positivement à la transformation structurelle. Cependant, de nombreux entrepreneurs informels seraient heureux de fermer leur entreprise pour travailler comme employés dans le secteur formel s'ils en avaient la possibilité, même si les salaires dans le secteur formel sont imposés alors que les revenus informels ne le sont pas. Peu d'entre eux ont cette chance (La Porta and Shleifer, 2014).

Loin de promouvoir la transformation structurelle, les entreprises à faible potentiel créées par nécessité ont même plutôt tendance à freiner le processus. Les politiques devraient viser non pas à allouer des ressources qui sont limitées à des entrepreneurs de survie à faible potentiel, mais à aider ces entrepreneurs à se lancer dans des activités par opportunité ou à les absorber dans des activités économiques plus productives, par la création d'emplois dans des entreprises plus dynamiques et plus porteuses de transformation.

La création d'emplois décents compte donc parmi les grands objectifs de la politique de l'entrepreneuriat.

Tableau 5.1

Cadre d'action national pour un entrepreneuriat porteur de transformation dans les PMA

Politique de l'entrepreneuriat	Dimension entrepreneuriale des politiques économiques générales	État entrepreneurial
<ul style="list-style-type: none"> • Absorber les entrepreneurs de survie dans l'emploi salarié 	<ul style="list-style-type: none"> • Apport de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'investissements publics et mise en place d'infrastructures publiques
<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la croissance des entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition du rôle des entreprises publiques
<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la formalisation et établir des liens entre le secteur formel et le secteur informel 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensification du passage au numérique et du commerce électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Instauration d'un dialogue public-privé
<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les entreprises tout au long de leur cycle de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des programmes d'éducation et de développement des compétences 	
<ul style="list-style-type: none"> • Repositionner les femmes et les jeunes entrepreneurs 		

Source : Secrétariat de la CNUCED.

Note : Les politiques peuvent être menées au niveau macroéconomique, au niveau mésoéconomique ou au niveau microéconomique. Les politiques menées au niveau mésoéconomique peuvent se fonder sur le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat élaboré par la CNUCED (annexe 3).

L'essor d'entreprises dynamiques contribue de manière décisive à la transformation structurelle

Les programmes de travaux publics à forte intensité de main-d'œuvre s'inscrivant dans des programmes de développement d'infrastructures à grande échelle peuvent également jouer un rôle important dans la création d'emplois, en particulier dans les zones rurales, en contribuant à enclencher un cercle vertueux caractérisé par l'augmentation des revenus, l'accroissement de la demande et la diversification économique dans le cadre d'un programme plus vaste de transformation économique rurale (UNCTAD, 2013a ; UNCTAD, 2015a) et de modernisation de l'agriculture. Les autres moyens d'accroître l'emploi consistent à promouvoir le développement de services à forte intensité de main-d'œuvre comme le tourisme et à mettre en œuvre des politiques relatives à la teneur en éléments locaux, par exemple concernant les biens et le personnel, ainsi qu'à accélérer la mise en œuvre d'une politique nationale de l'emploi prévoyant l'élaboration de programmes d'apprentissage précoce. Le but est d'améliorer les compétences des jeunes, de renforcer l'interdiction du travail des enfants, d'améliorer les informations concernant les possibilités d'emploi et de mettre en œuvre des programmes publics de migration de travailleurs possédant diverses compétences dans les pays qui manquent de main-d'œuvre.

Il importe en outre d'établir une distinction entre les différentes microentreprises et petites entreprises créées par opportunité. Comme on l'a vu au chapitre 2, bon nombre d'entre elles sont des entreprises qui imitent des activités économiques, des technologies et des modèles d'activité existants. Si ces entreprises peuvent permettre de créer des emplois, elles ne contribuent que peu à la transformation structurelle. Les maigres ressources publiques devraient plutôt être allouées en priorité aux entreprises plus dynamiques et plus innovantes qui ont des retombées bénéfiques sur les entreprises moins dynamiques et offrent aux microentrepreneurs qui n'ont pas réussi une option viable sous la forme d'un emploi de qualité. Le développement des entreprises dynamiques joue un rôle crucial dans la transformation structurelle, de manière directe et en contribuant à la création des emplois nécessaires pour absorber les entrepreneurs de survie. Il ressort des données empiriques (provenant principalement des pays développés) que la plupart des créations

nettes d'emplois sont le fait d'un petit nombre d'entreprises qui enregistrent une croissance rapide. En général, entre la moitié et les trois quarts des nouveaux emplois sont créés par des entreprises à forte croissance, qui ne représentent que 4 à 6 % des entreprises (OECD, 2013a).

2. Les moyennes et grandes entreprises

La politique de l'entrepreneuriat met souvent l'accent sur la création d'entreprises et sur les microentreprises et les petites entreprises, mais le développement des entreprises et les grandes entreprises sont également indispensables à la transformation structurelle. Outre qu'elles contribuent directement à ce processus en accroissant la productivité et en faisant évoluer les structures de production, et qu'elles créent des emplois, les grandes entreprises jouent un rôle clef dans la promotion des compétences entrepreneuriales et des capacités d'innovation grâce à l'« intrapreneuriat » – qui s'entend de la capacité des dirigeants à agir en entrepreneurs au sein de l'entreprise. La politique de l'entrepreneuriat devrait donc viser à établir un écosystème d'entreprises équilibré qui englobe des entreprises de toutes tailles et de tous types. En outre, les grandes entreprises, ainsi que les microentreprises et les PME, devraient être soutenues tout au long de leur cycle de vie. Cela vaut également pour les entreprises publiques qui ont le potentiel de favoriser la transformation structurelle.

Liens. Les liens entre les microentreprises, les petites et moyennes entreprises et les grandes entreprises devraient aussi être favorisés, de manière à créer des chaînes de valeur nationales et régionales, à renforcer les capacités d'approvisionnement nationales et à offrir des perspectives de modernisation et de croissance aux microentreprises et aux PME (chap. 3). Le programme Empretec, qui promeut les relations interentreprises, a aidé des PMA comme l'Ouganda et la Zambie à établir des liens de ce type. En outre, les liens entre la fiscalité, la consommation et la production jouent un rôle essentiel dans l'industrialisation et le développement économique (Böhme and Thiele, 2012).

Les mesures tendant à favoriser l'établissement de liens entre les microentreprises, les PME et les grandes entreprises consistent, entre autres, à promouvoir les pôles d'activité dans le cadre d'initiatives d'aménagement du territoire et de la constitution de groupements, de réseaux et d'alliances. Des politiques stratégiques relatives à la teneur en éléments locaux sont également mises en œuvre dans le secteur extractif pour établir des liens entre les grandes multinationales et les entreprises

nationales, notamment pour soutenir les chaînes d'approvisionnement locales nouvelles et naissantes afin de renforcer la complexité économique nationale (chap. 3).

Regroupements. La création de zones économiques spéciales et de parcs industriels permet aux gouvernements d'atténuer les obstacles à la productivité des entreprises en répondant de manière globale à l'insuffisance des infrastructures matérielles et immatérielles (African Development Bank et al., 2017) mais, comme nous l'avons vu au chapitre 3, cette solution n'est pas la panacée. S'ils sont adaptés aux problèmes d'offre rencontrés par les producteurs et qu'ils visent à la promotion d'une innovation constante et à l'apparition de pôles d'activité, les zones économiques spéciales et les parcs industriels peuvent avoir des retombées positives, en particulier dans les pays qui ont un grand déficit infrastructurel. Ils contribuent à l'apparition de pôles d'activité, qui sont une concentration physique d'entreprises produisant des produits similaires ou complémentaires ou ayant besoin des mêmes compétences, technologies ou facteurs de production, y compris de facteurs de production et d'infrastructures spécialisés. Mais ces retombées positives ne sont possibles qu'à la condition qu'ait été progressivement constitué un réseau dense de liens entre les entreprises, et entre les entreprises et les institutions qui les soutiennent, en ce qui concerne les activités en amont et en aval, et le savoir-faire et la diffusion des connaissances. D'où l'importance de relier les zones économiques spéciales et les parcs industriels non seulement aux institutions gouvernementales et autres (universités, organismes de normalisation, groupes de réflexion, prestataires de cours de formation professionnelle et associations professionnelles) qui offrent des formations et enseignements spécialisés, produisent de l'information, mènent des travaux de recherche et apportent un soutien technique (Porter, 1998), mais aussi au reste de l'économie.

Les pôles d'activité favorisent la coordination, la coopération et la concurrence entre les entreprises participantes en facilitant les échanges d'informations et de technologies, le recrutement de personnel spécialisé, le partage des frais généraux et le cofinancement des installations. En contribuant à renforcer la confiance mutuelle et à améliorer l'image des entreprises, ils stimulent également l'approvisionnement local en matières premières et aident à réduire les coûts de transaction. Certains éléments indiquent que ces effets peuvent se traduire par une plus grande productivité, efficacité et flexibilité des entreprises et une pérennisation de l'innovation, permettant ainsi aux entreprises de survivre et de se développer.

Les politiques devraient viser à établir un écosystème d'entreprises équilibré

Les pôles d'activité peuvent en outre faire en sorte que les entreprises s'exposent moins aux risques d'entrée et de sortie, aient davantage de poids dans la demande de services et de biens semi-publics améliorés, accèdent à des marchés plus vastes et exploitent la division du travail pour mener leurs activités à plus grande échelle. Ceux qui fonctionnent bien ont tendance à attirer les talents entrepreneuriaux et à éveiller l'intérêt des gouvernements, des investisseurs et du secteur privé (UNIDO, 2013b).

Pour revitaliser les pôles d'activité des PMA, le programme de développement des pôles d'activité de l'ONUDI (UNIDO, 2013b) prévoit les mesures suivantes :

- Bâtir la confiance, pour permettre aux acteurs des pôles d'activité ayant des intérêts divergents ou contradictoires de travailler ensemble ;
- Améliorer la gouvernance des pôles d'activité afin d'accroître la durabilité, en établissant des normes et des valeurs qui facilitent les actions conjointes et permettent de pérenniser la collaboration ;
- Promouvoir les réseaux commerciaux entre entrepreneurs ayant des intérêts et des objectifs commerciaux communs, aussi bien horizontalement (entre entreprises similaires) que verticalement (par des relations d'achat et de vente) ;
- Renforcer les capacités institutionnelles afin que les structures d'appui soient plus à même de fournir des services efficaces et efficients ainsi que de dialoguer et de collaborer avec les entrepreneurs.

Mise en réseau et alliances. En s'alliant à de grandes multinationales, les PME locales peuvent bénéficier de possibilités de croissance et d'expansion. On entend par alliance le regroupement d'entreprises résultant d'un accord contractuel qui peut prendre plusieurs formes bien connues, à savoir : a) la sous-traitance, qui consiste à acheter des fournitures auprès d'une autre entreprise et à travailler en étroite collaboration sur les caractéristiques détaillées d'un produit complexe ; b) l'octroi d'une licence, qui autorise la fabrication et la distribution d'un produit et la réalisation d'un produit de conception différente ; c) la coentreprise, qui suppose la création d'une troisième entreprise

Les réseaux de coopération Sud-Sud peuvent stimuler la croissance des entreprises des PMA

chargée de fabriquer ou de commercialiser un produit, l'apport de capitaux propres étant habituellement partagé par les partenaires ; d) l'alliance stratégique, qui revient à créer une coentreprise sans créer de troisième entreprise et sans apporter de capitaux propres ; et e) le consortium, qui est habituellement un groupe d'entreprises se regroupant pour acheter des composants ou des équipements qu'elles partageront (Hussain, 2000). Le Bangladesh et l'Ouganda (encadré 5.5) sont deux PMA qui ont conclu des accords de licence et créé des coentreprises avec des multinationales étrangères pour bâtir une industrie pharmaceutique locale composée de moyennes et de grandes entreprises.

La constitution de réseaux entre les entreprises dans le cadre d'accords de coopération Sud-Sud et de communautés économiques régionales pourrait offrir aux entreprises des PMA des possibilités de

croissance et d'expansion qui remplaceraient les débouchés offerts par les chaînes de valeur mondiales (chap. 3).

Les politiques relatives à la teneur en éléments locaux dans le secteur de l'extraction peuvent également stimuler l'entrepreneuriat et la transformation structurelle, comme en Angola, en contribuant à l'augmentation de la valeur ajoutée dans le secteur et à l'établissement de liens entre les sociétés transnationales et les entreprises nationales. Elles sont loin d'être une nouveauté dans le secteur des ressources naturelles : 90 % des pays dotés de ce type de ressources y recourent sous une forme ou une autre, et beaucoup d'entre eux revoient ou révisent actuellement leurs codes et contrats d'exploitation minière et d'investissement pour accroître la contribution de l'exploitation minière au développement économique. Cependant, il existe aussi bien des récits qui incitent à la prudence que des exemples de réussite. Le favoritisme politique et la politisation peuvent compromettre le succès de ces politiques (Hansen et al., 2014), qui réside notamment dans les éléments suivants : une harmonisation claire des objectifs des politiques relatives à la teneur en éléments locaux et des objectifs de développement de

Encadré 5.5 Bangladesh et Ouganda : l'industrie pharmaceutique dans les pays les moins avancés

Le Bangladesh est parvenu à faire de la production et de la vente de médicaments génériques la base technologique de sa production pharmaceutique. BPL et Square sont deux grandes sociétés pharmaceutiques du Bangladesh qui ont réussi tant sur le marché national qu'à l'exportation. Dans le cadre de ces deux initiatives du secteur privé, ces sociétés ont renforcé leurs capacités à un stade précoce grâce à une collaboration technique avec des sociétés multinationales exerçant leurs activités au Bangladesh et, dans certains cas, grâce aux compétences acquises en Inde. Elles ont par la suite conclu des accords de licence et se sont lancées dans la commercialisation et la sous-traitance manufacturière, afin de se développer de manière autonome.

L'Ouganda a réussi, dans une certaine mesure, à renforcer ses capacités technologiques dans le domaine de la fabrication nationale de produits pharmaceutiques. On citera l'exemple de la société pharmaceutique ougandaise Quality Chemicals, qui produit depuis 2009 des médicaments pour le traitement du VIH/sida et du paludisme. Grâce à sa coentreprise avec Cipla Pharmaceuticals en Inde, la société Quality Chemicals est passée du statut de distributeur local de médicaments importés à celui de premier producteur local de médicaments importants pour la santé publique, ce qui constitue un exemple de transfert de technologie Sud-Sud. L'entreprise exporte également ses médicaments vers d'autres pays de la région. Le Gouvernement ougandais a joué un rôle clef dans la création de la coentreprise, non seulement en adoptant diverses mesures incitatives pour attirer l'investissement initial, mais aussi en s'engageant à prendre une participation de 23 % dans la part ougandaise du capital social de Quality Chemical afin que la construction de l'usine puisse être achevée comme prévu en 2008. La caractéristique la plus importante de la coentreprise était l'accent mis sur les connaissances tacites et la formation qualifiante que devait offrir Cipla Pharmaceuticals, en tant qu'élément essentiel à la durabilité de l'entreprise et à la promotion de l'esprit d'entreprise en Ouganda. Dans le cadre de la coentreprise, il était prévu non seulement de former les scientifiques, les chimistes et le personnel d'encadrement, mais également de dispenser une formation consacrée aux questions d'organisation. Le Gouvernement ougandais a pris en charge les salaires des experts de Cipla Pharmaceuticals pour assurer le transfert de compétences pendant une période de trois à cinq ans.

Tous les PMA ne pourront peut-être pas reproduire ces exemples à court ou à moyen terme s'ils ne disposent pas d'un capital humain suffisant et que les technologies ne sont pas assez développées au niveau national. Ces exemples montrent néanmoins comment l'association de la politique de l'entrepreneuriat, de la politique industrielle et des politiques de la science, de la technologie et de l'innovation peut conduire à la création et à l'essor de nouveaux secteurs ainsi qu'au développement de l'entrepreneuriat dans les PMA.

Source : UNCTAD, 2011a.

l'entrepreneuriat et de la transformation structurelle ; le recensement minutieux des débouchés, des lacunes et des faiblesses ; une attention particulière portée, dès le départ, à la faisabilité et au renforcement des capacités nécessaire à l'élargissement des possibilités d'achat local au fil du temps ; et des mécanismes indépendants de suivi et d'évaluation permettant de garantir la responsabilisation des institutions publiques et des autres parties prenantes (Intergovernmental Forum on Mining, Minerals, Metals and Sustainable Development, 2018). Il est possible d'accroître l'efficacité des politiques relatives à la teneur en éléments locaux en créant des institutions spécialisées financées par l'État et/ou des sociétés transnationales qui seraient chargées de fournir un appui technique et financier au renforcement des capacités des PME.

3. Promotion de la formalisation

La promotion de la formalisation des entreprises informelles fait partie de la politique de l'entrepreneuriat. Dans de nombreux PMA, par exemple dans les villes d'Afrique de l'Ouest, il existe des liens entre les secteurs formel et informel (Böhme and Thiele, 2012). Ces liens peuvent profiter au secteur formel, par exemple en réduisant le coût de certains facteurs de production. Le secteur informel peut aussi être un terrain fertile pour la créativité, la promotion de l'innovation et les nouvelles entreprises (Williams and Gurtoo, 2017). En outre, comme nous l'avons vu au chapitre 2, le secteur informel peut servir de banc d'essai pour de nouveaux modèles d'activité.

Il peut donc être bon d'adopter une approche progressive de la formalisation qui tienne compte de la situation économique particulière de chaque pays et vise à faire en sorte que les entreprises actuellement dans le secteur informel contribuent le plus possible à la transformation structurelle. Il s'agit d'encourager et de simplifier l'entrée de ces entreprises dans le secteur formel, afin de pouvoir leur apporter, lorsque cela est nécessaire, une aide publique, d'améliorer l'accès de ces entreprises au financement et aux services qui leur sont destinés et d'accroître ainsi leur productivité et leur contribution à la transformation structurelle.

Il faut faire en sorte que les entrepreneurs informels comprennent le processus de formalisation et jugent facile et souhaitable de s'y engager (UNCTAD, 2014f). La méconnaissance des règles et des procédures et la crainte qu'elles soient trop lourdes peuvent fortement dissuader les entrepreneurs d'entrer dans le secteur formel. Il faudrait donc leur communiquer des informations claires et facilement compréhensibles,

90 % des pays riches en ressources appliquent des politiques relatives à la teneur en éléments locaux

y compris en mettant à leur disposition des guides détaillant chaque étape, concernant les procédures d'immatriculation et les avantages et les inconvénients des autres régimes juridiques. Ces informations peuvent être communiquées par des établissements de microcrédit, des organisations non gouvernementales, des associations de petits commerçants, des églises, des écoles, des universités et d'autres institutions locales (UNCTAD, 2014f).

Il convient de rendre les procédures de formalisation aussi simples et aussi peu coûteuses que possible, par exemple en créant un guichet unique ou en recourant aux services en ligne de l'administration. Des guichets uniques physiques accessibles, installés dans des endroits stratégiques et où le traitement de l'information est assuré manuellement, peuvent grandement faciliter l'intégration dans le secteur formel. De plus en plus de pays disposent de régimes spéciaux pour les entrepreneurs individuels. Les régimes applicables aux petites entreprises prévoient généralement un régime fiscal unique combinant l'impôt sur le revenu, la taxe sur la valeur ajoutée et les contributions sociales, ainsi qu'un paiement forfaitaire². Des centres réservés aux petits contribuables peuvent être créés dans les zones d'activité, à l'instar du système de gestion de groupes³ institué en 2009 par le Service rwandais des impôts (UNCTAD, 2014f).

Pour promouvoir le processus de formalisation, il est également capital d'en souligner les avantages, à savoir : l'amélioration de l'accès au crédit et à l'investissement, la multiplication des possibilités de vendre à d'autres entreprises du secteur formel et à des organismes publics, l'ouverture au commerce international, la faculté de louer ou d'acheter des locaux, etc. Il est également possible d'augmenter les prestations, par exemple en liant la protection sociale (prestations sanitaires, retraite et assurance chômage, etc.) à ce processus ou en permettant aux actifs non salariés et à leur famille d'en bénéficier lorsque ce n'est pas déjà le cas (UNCTAD, 2014f).

En plus de comprendre le processus de formalisation, de le trouver facile à suivre et de vouloir s'y engager, les entreprises informelles doivent atteindre un niveau de productivité suffisant pour pouvoir survivre dans le secteur formel. Associés à des services d'assistance

Le secteur informel peut compromettre le développement des entreprises du secteur formel

aux entreprises, les programmes publics de formation à la gestion et à l'entrepreneuriat et de développement des compétences destinés aux entrepreneurs informels peuvent aider à surmonter cette difficulté : il est avéré que, dans les entreprises informelles, la principale cause d'une faible productivité est l'insuffisance du capital humain des dirigeants (La Porta and Shleifer, 2008)⁴, qui pourrait même constituer le principal obstacle à ce processus au niveau des entreprises (La Porta and Shleifer, 2014).

Un cercle vicieux s'installe souvent dans les PMA. Une grande partie de la population pauvre, sans instruction et vulnérable travaille dans le secteur informel, qui produit (ou, dans certains cas, importe) des biens bon marché et de piètre qualité, enregistre une faible productivité et propose de bas salaires, ce qui maintient la demande pour ces biens à un niveau élevé et réduit la demande de produits plus chers et de meilleure qualité fabriqués par le secteur formel national, mettant ainsi en péril la viabilité des entreprises du secteur formel. Il s'agit là de prédictions classiques issues des théories relatives au dualisme fondé sur la demande (La Porta and Shleifer, 2014). Ce cercle vicieux met en lumière le rôle que les politiques macroéconomiques devraient jouer dans la relation entre secteur formel et secteur informel dans les PMA (par exemple, les politiques démographiques visant à ralentir la croissance démographique, les politiques commerciales visant à limiter les importations bon marché et de mauvaise qualité et à créer des débouchés à l'exportation pour les biens fabriqués dans le secteur formel et les politiques de développement urbain et rural).

En attendant la mise en œuvre de ces politiques au niveau macroéconomique, des mesures spécifiques visant à encourager les liens entre secteurs formel et informel et à accroître la productivité et les salaires dans le secteur informel pourraient contribuer à améliorer le potentiel de survie et la viabilité des entreprises formelles. En augmentant la productivité et les salaires dans le secteur informel pendant un certain temps, il est possible de stimuler la demande de biens produits par les entreprises formelles et de favoriser quelques temps la survie et la croissance de l'entrepreneuriat formel (African Development Bank et al., 2017). Ces mesures n'ont toutefois qu'une importance secondaire par rapport à l'objectif central

qui consiste à encourager l'entrepreneuriat porteur de transformation, en particulier dans le secteur formel.

4. Appui tout au long du cycle de vie de l'entreprise

Comme on le verra dans ce chapitre, l'appui aux entreprises revêt plusieurs formes et recourt à différents instruments, dont l'assistance technique, le crédit, le développement des capacités technologiques, la mise en valeur des compétences et les modifications de la réglementation. Il doit être adapté au cycle de vie de l'entreprise – démarrage de l'activité, maintien et développement de l'entreprise et gestion de la cessation d'activité. Les modes d'utilisation des ressources et les profils risque-rendement varient selon que l'entreprise en est à un stade de démarrage ou de maturité, ce qui entraîne des différences quant à la portée, à l'ampleur et à la durée de l'appui nécessaire. Les mesures d'appui devraient s'inscrire suffisamment dans la durée pour permettre aux entreprises de croître et de supporter les cycles et les variations du marché, et être assorties de critères de résultat précis pour décider de l'octroi ou de la suppression éventuelle de l'aide.

La promotion de la création de jeunes pousses peut grandement contribuer à la transformation structurelle et au développement durable et inclusif si les résultats conduisent à la naissance d'entreprises à forte croissance, innovantes et dynamiques. Cela suppose l'adoption d'une stratégie efficace en matière d'entrepreneuriat. Au moment de concevoir cette stratégie, les PMA peuvent s'appuyer sur le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat, sur lequel se fondent les conseils que la CNUCED donne depuis longtemps aux pays en développement concernant l'élaboration de politiques dans ce domaine. Le Cadre vise à soutenir la conception d'initiatives et de mesures et l'établissement d'institutions chargées de promouvoir l'entrepreneuriat, en particulier l'apparition de nouveaux entrepreneurs et la création de jeunes pousses, dans le contexte des politiques globales de développement de l'économie et de l'entrepreneuriat (tableau 5.1). C'est dans ce contexte que la CNUCED a aidé les PMA que sont l'Éthiopie, la Gambie et la République-Unie de Tanzanie à élaborer leur stratégie nationale de l'entrepreneuriat.

Il est donc également nécessaire de prendre des mesures pour faire en sorte que les jeunes pousses survivent et arrivent à maturité, en particulier en s'attaquant aux nombreux obstacles auxquels se heurtent les entreprises des PMA, dont la médiocrité de l'environnement économique dans lequel celles-ci opèrent, l'insuffisance des financements, des

compétences et des infrastructures (par exemple dans les secteurs de l'énergie et des technologies de l'information et de la communication) et les préjugés sexistes, ainsi que les contraintes spécifiques auxquelles les entreprises rurales doivent faire face (chap. 4).

À certains égards, la fin du cycle de vie d'une entreprise peut être tout aussi riche d'enseignements que son commencement pour le reste de l'économie. Les échecs des entreprises peuvent aussi bien contribuer à la transformation structurelle que les succès, car ils permettent de déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans un contexte économique et social local donné. Ainsi, les stratégies entrepreneuriales qui ont fait leurs preuves sont celles qui ont tiré le meilleur parti des échecs en facilitant les retombées d'informations et en encourageant un processus de découverte entrepreneuriale. On associe souvent des taux élevés d'entrée et de sortie d'entreprises à une économie dynamique, et l'échec des pionniers peut parfois conduire à l'apparition d'une toute nouvelle série de branches d'activité (Aldrich and Fiol, 1994). Les entrepreneurs qui persévèrent face à l'échec peuvent acquérir des connaissances qui améliorent leurs capacités (Forbes, 2017).

Plutôt que d'écarter la possibilité d'un échec, les programmes de développement de l'entrepreneuriat devraient donc prévoir une stratégie de sortie pour les entreprises en faillite, de manière à minimiser les coûts et à maximiser les avantages. En particulier lorsque les attitudes culturelles face à l'échec entravent la créativité entrepreneuriale, les cours sur l'entrepreneuriat dispensés à l'école pourraient promouvoir un apprentissage par l'expérience qui montre que l'échec peut favoriser des succès ultérieurs.

5. Repositionnement des femmes et des jeunes entrepreneurs

Comme on l'a vu au chapitre 4, les politiques de développement des microentreprises et des PME adoptées par de nombreux PMA prévoient des mesures spéciales pour les femmes et les jeunes. Elles peuvent être utiles, mais leur objectif doit être examiné attentivement.

Les mesures spéciales visant à promouvoir l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes visent souvent des objectifs sociaux tels que la réduction de la pauvreté et l'autonomisation des jeunes et des femmes, sans établir un lien clair avec l'objectif de transformation structurelle. Du point de vue du développement économique, toutefois, elles ne constituent pas toujours de bonnes solutions : il peut

En ciblant la transformation structurelle, **la politique de l'entrepreneuriat permet de surmonter** de manière plus durable les difficultés liées



à l'autonomisation **des femmes et des jeunes**

être préférable de s'attaquer aux obstacles auxquels se heurtent les jeunes et les femmes dans l'accès à un emploi salarié, c'est-à-dire de promouvoir l'intégration des femmes et des jeunes entrepreneurs de survie dans le marché du travail. Certes, l'idée selon laquelle les femmes et les jeunes réussiraient intrinsèquement mieux en tant qu'entrepreneurs que les autres groupes de population peut motiver les mesures adoptées en leur faveur, mais les données empiriques n'étaient pas de manière incontestable cette thèse. L'observation selon laquelle la perception de l'entrepreneuriat devient plus favorable à mesure que l'on passe de l'analyse factuelle aux politiques publiques (Nightingale and Coad, 2014) s'applique également aux femmes et aux jeunes entrepreneurs. Si l'hypothèse de départ est incorrecte, on peut se poser des questions quant aux incidences à long terme des stratégies relatives à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes et se demander non seulement si les ressources publiques sont utilisées de manière optimale, mais également quels seront les effets de ces stratégies sur le bien-être des jeunes et des femmes.

Il est préférable d'adopter des mesures spéciales en faveur des femmes et des jeunes entrepreneurs afin de les aider à surmonter les obstacles particuliers qui les empêchent d'accéder aux matières premières et aux ressources nécessaires à la réussite de leur entreprise, tels que les obstacles liés au genre qui découlent de lois, de coutumes et de pratiques discriminatoires (UNCTAD, 2015a). Les facteurs qui motivent l'activité entrepreneuriale et influencent ses résultats, ainsi que les liens entre les résultats de l'entrepreneuriat et la croissance économique, l'innovation et l'emploi, diffèrent selon le sexe (Hafer, 2017 ; Minniti and Naudé, 2010). Il est également prouvé que les jeunes sont freinés dans leurs activités entrepreneuriales par un capital humain, social et

Les obstacles à l'entrepreneuriat des femmes peuvent freiner la transformation rurale

financier plus faible, malgré des taux plus élevés d'entrepreneuriat latent (OCDE, 2013b).

Les stratégies relatives à l'entrepreneuriat peuvent permettre de surmonter ces difficultés lorsqu'elles sont alignées sur l'objectif de transformation structurelle et font en sorte que les politiques visant à encourager un entrepreneuriat novateur à fort impact et à forte croissance tiennent compte des obstacles particuliers rencontrés par les femmes et les jeunes.

Les mesures à prendre dans ce contexte peuvent être les suivantes :

- Mettre en œuvre des programmes de formation à l'entrepreneuriat adaptés aux obstacles particuliers auxquels les femmes se heurtent et dispenser ces formations à des groupes de bénéficiaires exclusivement composés de femmes ;
- Faciliter la réalisation d'investissements de capital-risque axés sur les femmes (par exemple, en proposant des fonds de contrepartie pour des investissements dans des jeunes pousses et des entreprises en phase de démarrage ou d'expansion qui sont détenues ou dirigées par des femmes) (OCDE and European Union, 2017) ;
- Réviser les lois qui établissent une discrimination à l'égard des femmes dans l'accès aux garanties, telles que les ressources foncières et autres, et désigner un organisme chef de file chargé de veiller au respect des lois ;
- Garantir aux hommes et aux femmes l'accès dans des conditions d'égalité à une éducation de qualité, y compris en matière d'entrepreneuriat ;
- Subventionner des services de garde d'enfant afin de donner aux femmes plus de temps pour s'adonner à des activités entrepreneuriales ;
- Accorder aux femmes chefs d'entreprise un accès préférentiel au crédit dans les secteurs économiques indispensables à la transformation structurelle (par exemple, en faisant en sorte que la banque centrale impose cette obligation aux banques commerciales) ;
- Mettre en place des mécanismes de garantie de crédit exclusivement destinés aux femmes, des

programmes relatifs aux pépinières d'entreprises et des programmes d'accélération (tels que le programme chilien S Factory. Voir l'encadré 5.3) ;

- Créer des instances de dialogue entre les femmes entrepreneurs, la société civile et les pouvoirs publics afin de permettre aux femmes d'exprimer leurs préoccupations et de rechercher des solutions consensuelles ;
- Créer et financer des réseaux d'entreprises et des groupes de soutien pour les femmes entrepreneurs.

Pour surmonter les obstacles socioculturels à l'entrepreneuriat des femmes, il faudra faire évoluer les mentalités, ce qui prendra du temps. On peut, pour cela, avoir recours à des campagnes médiatiques de sensibilisation aux droits des femmes dans les zones urbaines et rurales. Une action multidimensionnelle peut également être nécessaire. L'Ouganda a mis en œuvre un programme pilote qui vise à éliminer les obstacles sociaux rencontrés par les femmes entrepreneurs en combinant une formation professionnelle axée sur l'acquisition de compétences techniques et une campagne de sensibilisation au mariage et à la santé procréative. Après deux ans, les participants au programme avaient 72 % plus de chances d'exercer des activités lucratives, y compris un travail indépendant, tandis que les taux de mariage et de procréation chez les jeunes avaient considérablement diminué (Siba, 2016).

Les obstacles à l'entrepreneuriat des femmes entravent tout particulièrement la transformation de l'économie rurale dans les PMA (UNCTAD, 2015a). La promotion du rôle des femmes dans les activités rurales non agricoles pourrait aider à créer une nouvelle classe de femmes entrepreneurs, contribuant au dynamisme et à la diversification de l'économie rurale. La CNUCED propose depuis 2014 la mise en place d'un mécanisme d'appui international appelé « Entrepreneuriat féminin en zone rurale au service de la diversification économique » en vue de soutenir le développement et le regroupement des entreprises féminines non agricoles en milieu rural. Les obstacles liés au genre qui pèsent sur l'entrepreneuriat des femmes dans les zones rurales varient considérablement d'un endroit à l'autre. Néanmoins, les mesures qu'il convient de prendre en faveur des femmes consistent notamment à : financer la création et l'expansion d'entreprises individuelles et collectives dirigées par des femmes dans les zones rurales ; dispenser des formations à la gestion d'entreprise et aux techniques de production, en particulier dans les métiers traditionnellement masculins (en tenant compte, lorsque cela est nécessaire, du faible taux d'alphabétisation des

femmes) ; promouvoir et faciliter le regroupement des microentreprises gérées par des femmes et la création de coopératives et de collectifs de femmes ; promouvoir le réseautage et la collaboration entre les entreprises nouvelles et existantes dirigées par des femmes dans les zones rurales et faciliter l'apprentissage mutuel et le partage d'expériences ; mettre au point et/ou diffuser des applications mobiles et d'autres technologies adaptées (par exemple, des méthodes et des équipements de production) pour répondre aux besoins des entreprises rurales et faciliter leur adaptation et leur utilisation au niveau local.

De même, il est possible de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes dans les secteurs et activités économiques à forte croissance porteurs de transformation grâce à des politiques publiques s'attaquant expressément aux difficultés particulières que rencontrent les jeunes entrepreneurs (OECD, 2017b). Il est nécessaire de réaliser des évaluations des besoins fondées sur des données probantes afin de guider l'élaboration des politiques et des programmes. La mise en place de mécanismes de sélection tels que des concours d'entrepreneuriat dans le cadre d'un programme cohérent de transformation structurelle peut permettre de détecter les jeunes qui disposent d'un potentiel entrepreneurial (sect. D.2). Les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat, d'accompagnement et de tutorat sont importants, mais ils devraient donner aux participants des informations claires sur les risques liés à l'entrepreneuriat et leur transmettre les compétences nécessaires. Le maintien des aides publiques devrait être clairement lié à des critères de résultat et aux incidences des entreprises sur la transformation structurelle.

Les jeunes faisant une utilisation accrue d'Internet, le passage au numérique revêt une importance particulière pour ceux qui souhaitent créer une entreprise dans les PMA (chap. 4). Les programmes relatifs à l'entrepreneuriat des jeunes devraient donc prévoir des mesures qui visent à aider leurs bénéficiaires à mettre les technologies de l'information et de la communication au service d'un entrepreneuriat à forte croissance, par exemple en intégrant des cours d'entrepreneuriat numérique dans les programmes scolaires et universitaires. En revanche, l'écart qui existe entre les sexes en matière d'accès à Internet dans les PMA montre qu'il est nécessaire d'adopter des politiques visant à accroître la capacité des femmes à exploiter les possibilités offertes par l'entrepreneuriat numérique, notamment en dispensant des cours pour adultes sur les technologies de l'information et de la communication et en menant des campagnes de sensibilisation aux avantages de ces technologies.

D. L'entrepreneuriat dans le cadre de la politique économique générale

1. Financement

Dans le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat, la CNUCED préconise de mettre en œuvre une série de mesures visant à faciliter l'accès au financement (annexe 3), pour garantir la prestation de services financiers adéquats, encourager le financement des innovations, renforcer la capacité du secteur financier à aider les jeunes pousses, encourager les prêts et les emprunts responsables ainsi qu'améliorer les connaissances financières des entrepreneurs.

Les banques nationales de développement, qui jouent depuis longtemps un rôle indéniable dans le développement, sont des sources précieuses de financement de la transformation structurelle. Le Programme d'action d'Addis-Abeba souligne que ces établissements peuvent « jouer un rôle vital dans l'accès aux services financiers », et encourage « les banques de développement internationales et nationales à financer les très petites, petites et moyennes entreprises, notamment dans l'industrie manufacturière, en ouvrant des lignes de crédit à leur intention et en leur fournissant une assistance technique » (United Nations, 2015b).

Les banques nationales de développement peuvent soutenir l'État entrepreneurial (sect. E) en apportant des fonds propres et en octroyant des prêts aux coentreprises public-privé ainsi qu'en finançant la création d'entreprises publiques dans l'optique de favoriser l'essor de nouveaux secteurs économiques ; en assurant le financement à long terme des infrastructures ; en accordant des prêts préférentiels aux PME des secteurs prioritaires ; et en facilitant l'obtention d'un financement à long terme grâce à des mécanismes de garantie. Elles devraient participer à l'élaboration des stratégies d'inclusion financière qui visent à lever les obstacles entravant l'accès des entreprises au financement.

Les banques nationales de développement ont connu des échecs et des succès. Elles se heurtent à certaines préoccupations que soulèvent les entreprises publiques et qui sont liées notamment aux questions de favoritisme et d'ingérence politiques (sect. E), ainsi qu'à l'absence de réglementation et de supervision prudentielles et à l'insuffisance des capitaux. Il importe de faire le point sur les enseignements tirés de l'expérience, les pratiques exemplaires et les cadres de réglementation et de gouvernance.

L'État et le secteur privé peuvent apporter conjointement du capital-risque

L'État peut jouer un rôle utile en octroyant (aux côtés du secteur privé) des fonds de capital-risque aux entrepreneurs pour leur permettre de mener des activités de recherche-développement et des activités innovantes dans des secteurs particuliers, et en apportant des garanties contre les risques dès les premières phases du processus d'innovation. Le Fonds d'innovation pour le Rwanda est un exemple récent (encadré 5.6). Les fonds de capital-risque publics peuvent également être utilisés plus largement en faveur d'activités à plus forte productivité et à plus forte valeur ajoutée, comme le fait le Venture Capital Trust Fund au Ghana depuis 2004. Ce fonds renouvelable finance des entreprises dans certains secteurs prioritaires, notamment l'agriculture, les produits pharmaceutiques, les TIC, le tourisme et l'énergie, par l'intermédiaire d'institutions intermédiaires exonérées d'impôt et établies dans le cadre d'un partenariat entre secteurs privé et public (Sackey, 2013).

Un État entrepreneurial (sect. E) devrait utiliser ce type de financement pour montrer la voie du changement, en modelant les marchés et en en créant, et mettre l'accent sur les secteurs et sur les entrepreneurs susceptibles d'obtenir les meilleurs résultats en matière de création de valeur ajoutée et de croissance de la productivité. Le capital doit être apporté en temps voulu et sur une période suffisamment longue pour permettre aux entreprises de renforcer leurs capacités et de devenir rentables.

Les risques financiers peuvent être limités en adoptant une approche par portefeuille, qui consiste à investir dans un éventail d'entreprises de différents secteurs

(Mazzucato, 2013). Étant donné que les activités publiques de capital-risque peuvent être fragilisées si le processus de prise de décisions est entravé par des facteurs tels que l'appartenance politique (Afful-Dadzie et al., 2015), il est essentiel de définir des critères de sélection objectifs et soumis au contrôle d'un comité indépendant, de bien suivre et évaluer les résultats et de prévoir des stratégies de sortie en cas d'échec.

L'aide publique peut également être orientée vers l'entrepreneuriat, les microentreprises, les PME et les grandes entreprises par l'intermédiaire d'organismes publics spécialisés, cofinancés par des acteurs nationaux et internationaux privés et par l'État. Un petit nombre de PMA envisagent de créer de tels organismes d'appui aux entreprises dans le cadre de leur politique de développement des microentreprises et des PME ou de leur politique industrielle nationale. Ces organismes devraient avoir des mandats clairs et des rôles bien définis, être dotés de ressources financières et humaines suffisantes et poursuivre des objectifs précis selon un calendrier déterminé (chap. 4).

Les fonds souverains peuvent également constituer une source importante de financement durable et à long terme des programmes de développement industriel et de développement de l'entrepreneuriat. Davantage de PMA qui tirent des revenus élevés de l'exploitation de leurs ressources naturelles devraient envisager de créer un fonds souverain chargé de mettre ces revenus au service d'un entrepreneuriat porteur de transformation structurelle. Le fonds souverain du Timor-Leste, par exemple, était classé dans la liste des six fonds ayant obtenu les meilleurs résultats en 2017, d'après l'indice de gouvernance des ressources naturelles du Natural Resource Governance Institute. Dans certains cas, toutefois, l'opacité des transactions et l'absence de mécanismes de transparence et de responsabilisation adéquats peuvent entraîner une mauvaise gestion. Il convient

Encadré 5.6 Rwanda : Financement du développement des entreprises, de l'innovation et de la recherche

En mars 2018, le Gouvernement rwandais et la Banque africaine de développement ont signé un accord de prêt de 30 millions de dollars pour financer la création du Fonds d'innovation du Rwanda. L'objectif du Fonds est de stimuler la transformation structurelle par la recherche et la conception de produits et de processus innovants orientés vers le marché dans tous les secteurs économiques, grâce à l'apport de fonds propres aux PME à forte intensité technologique ; de dispenser aux entrepreneurs des formations axées sur les technologies dans le domaine de la planification et de la gestion d'entreprise ; et de mieux faire connaître les droits de propriété intellectuelle. Le Fonds apporte des capitaux institutionnels de croissance patients et un soutien approfondi à des entreprises innovantes de classe mondiale au Rwanda et en Afrique de l'Est afin d'y investir et de contribuer à leur développement. Il devrait permettre de soutenir plus de 150 entreprises et d'investir dans une vingtaine d'entreprises ayant atteint un stade précoce de croissance, ainsi que de créer plus de 2 000 emplois directs et 6 000 emplois indirects sur son cycle de vie de dix ans. Un fonds national de recherche et d'innovation visant à financer des projets conjoints de recherche-développement entre entreprises privées et entités publiques est également en cours de constitution.

Source : African Development Bank, 2018.

de bien séparer les rôles du Gouvernement, qui agit d'un côté comme promoteur des investissements et de l'autre comme propriétaire du fonds souverain. Il faut également renforcer les capacités du fonds souverain pour lui donner les moyens de devenir un spécialiste de l'investissement et d'évaluer en toute indépendance les possibilités qui s'offrent dans ce domaine (Sharma, 2017).

Des fonds souverains bien gérés peuvent également attirer des investissements privés supplémentaires à long terme dans des secteurs stratégiques pour le développement de l'entrepreneuriat et la transformation structurelle, tels que le secteur des infrastructures (sect. E et chap. 3). Des mesures visant à attirer les investissements des fonds souverains internationaux et d'autres sources pourraient être mises en œuvre, notamment en créant un fonds de développement souverain ou un fonds d'investissement stratégique devant servir à financer les secteurs économiques stratégiques. On peut citer à titre d'exemple le National Investment and Infrastructure Fund créé en Inde (Sharma, 2017). Le Sénégal a créé un fonds d'investissement stratégique pour inciter les investisseurs institutionnels internationaux à investir dans certains secteurs, notamment celui de l'énergie. Pour renforcer la confiance des investisseurs privés, il peut être utile d'établir clairement des clauses de protection des investisseurs et des mécanismes de règlement des différends (Hove, 2016).

Il est essentiel d'assurer la viabilité financière de l'aide publique aux entreprises. Les contraintes

Une augmentation de l'aide publique au développement destinée aux secteurs productifs contribuerait à l'essor de l'entrepreneuriat

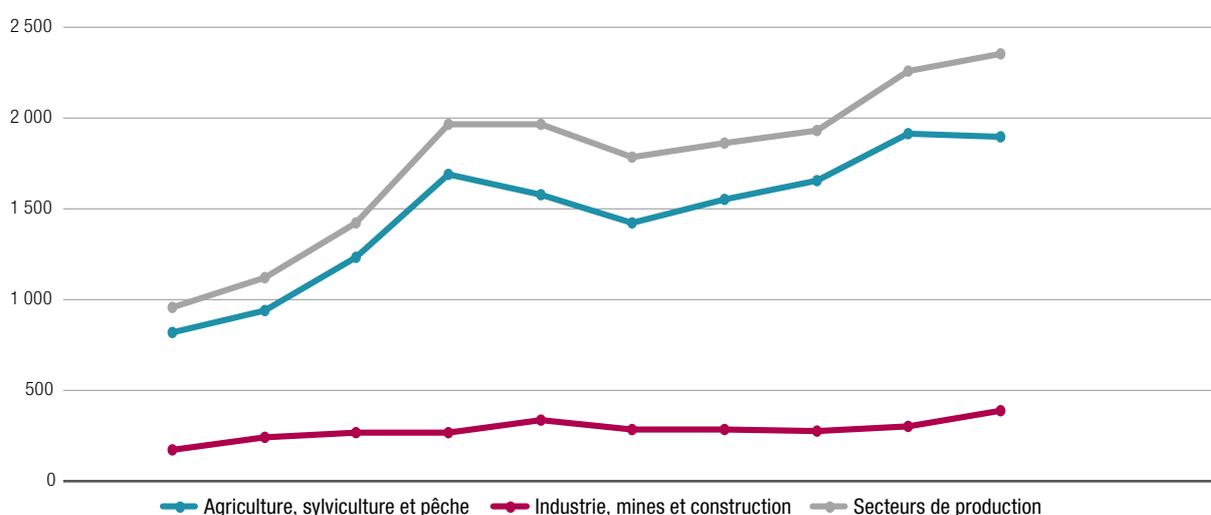
budgétaires pesant sur les gouvernements des PMA pourraient être allégées grâce à la mise en place de mécanismes de partage des coûts entre l'État et le secteur privé. D'autres sources de financement peuvent également être exploitées, notamment les ressources intérieures, l'aide publique au développement, les prêts des banques régionales et internationales de développement, les fonds Sud-Sud consacrés au développement, les ressources destinées au développement du marché financier et les nouvelles sources de financement que constituent notamment les diasporas, le financement participatif et les investissements à impact (United Nations, 2017b).

En plus des ressources intérieures, le financement public extérieur peut également servir à développer l'entrepreneuriat dans les PMA. Depuis 2007, l'aide publique allouée au développement des secteurs productifs (sous forme de décaissements), comme l'industrie et l'agriculture, a augmenté en valeur réelle dans les PMA (fig. 5.1). Le montant total de l'aide publique au développement accordée aux PMA s'est accru en moyenne de 4,8 % par an entre

Figure 5.1

Aide publique au développement versée aux PMA, par secteur, 2007-2016

(En millions de dollars ; prix constants de 2016)



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du Comité d'aide au développement de l'OCDE.

Note : La disponibilité des données par pays varie d'une année à l'autre.

2007 et 2016, et les secteurs productifs agricoles et industriels ont enregistré une croissance moyenne de plus de 10 % par an. Dans les PMA, la part de l'aide publique au développement consacrée aux secteurs productifs reste faible, à hauteur de 5,1 % seulement en 2016, la plus grande partie (environ 80 %) étant consacrée aux secteurs agricole, sylvicole et halieutique (fig. 5.2 a)). Une augmentation de la part de l'aide publique au développement consacrée aux secteurs productifs et au développement industriel favoriserait le développement de l'entrepreneuriat.

Le développement des PME représente 42 % du total de l'aide publique au développement destinée à l'industrie, tandis que le secteur agro-industriel en reçoit 16 % (fig. 5.2 b)). Il y a tout lieu d'accroître la part de l'aide publique au développement consacrée au développement industriel, notamment pour favoriser l'établissement de liens entre les microentreprises, les PME et les grandes entreprises, et celle qui est allouée au développement agro-industriel.

Plus largement et à moyen terme, les PMA pourraient réduire leur dépendance envers l'aide publique au développement en mobilisant mieux leurs ressources intérieures, dans le cadre d'une stratégie qui soit moins déterminée par les donateurs dans les domaines de l'entrepreneuriat et du développement en général (UNCTAD, 2009 ; UNCTAD, 2018a).

Au-delà des frontières nationales, le régionalisme développementaliste pourrait soutenir la contribution de l'entrepreneuriat à la transformation structurelle dans les PMA d'Afrique (UNCTAD, 2013e) et d'Asie, à travers la mise en place de projets d'aménagement territorial, notamment de pôles commerciaux régionaux, de programmes de développement

régionaux et de couloirs d'infrastructure de transport, pour ainsi diversifier les débouchés commerciaux en facilitant la participation de ces pays aux chaînes de valeur régionales (en remplacement des chaînes de valeur mondiales) et renforcer leur compétitivité. Les PMA sans littoral, en particulier, devraient participer à des projets régionaux de facilitation du transport et du transit en coopération avec leurs voisins côtiers pour élargir les débouchés commerciaux de leurs entreprises. Le couloir Éthiopie-Djibouti est un exemple d'une telle coopération. La CNUCED aide actuellement ces deux PMA à améliorer la gouvernance et le fonctionnement logistique de ce couloir en réalisant une étude diagnostique sur l'intégration du commerce au titre du Cadre intégré renforcé.

L'Initiative « une ceinture, une route » en Asie est un exemple concret de régionalisme développementaliste s'inscrivant dans la coopération Sud-Sud et propre à améliorer la connectivité mondiale des entreprises des PMA d'Asie. Le régionalisme développementaliste peut être encouragé en faisant participer le secteur privé aux programmes d'intégration régionale, notamment en informant les entreprises sur les questions de commerce et d'intégration régionale et en établissant avec celui-ci des mécanismes consultatifs devant permettre de repérer les obstacles à l'accès des entreprises aux marchés régionaux (UNCTAD, 2010).

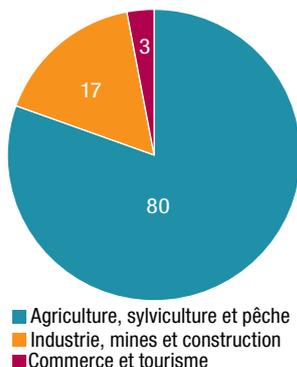
La coopération Sud-Sud aide les entreprises des PMA à obtenir les compétences, les connaissances, les technologies et le financement nécessaires au renforcement de leur compétitivité. Les fonds Sud-Sud consacrés au développement peuvent être mobilisés pour financer la mise en œuvre de

Figure 5.2

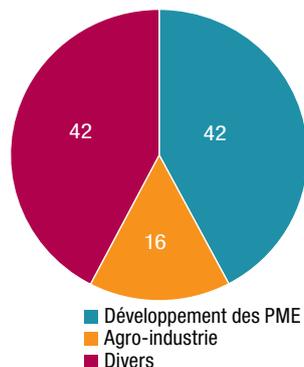
Aide publique au développement versée aux PMA, 2016

(En millions de dollars ; prix constants de 2016)

a) Industrie et agriculture dans l'ensemble des secteurs productifs



b) Développement des petites et moyennes entreprises dans l'ensemble du secteur industriel



Source : Calculs du secrétariat de la CNUCED, d'après la base de données du Comité d'aide au développement de l'OCDE.

stratégies nationales en faveur de l'entrepreneuriat, tandis que l'assistance technique Sud-Sud peut contribuer à renforcer les capacités dans ce domaine et la mise en œuvre de stratégies de développement des exportations vers les marchés de niche. Le commerce Sud-Sud peut donner aux PMA les moyens de réduire leur dépendance à l'égard des marchés développés concurrentiels et des chaînes de valeur mondiales contrôlées par les pays du Nord. La mise en œuvre d'accords de coopération en matière de droits de propriété intellectuelle et de transfert de technologie peut en outre permettre aux entreprises locales des PMA de renforcer leurs capacités technologiques et d'obtenir les brevets dont elles ont besoin pour produire localement certains produits. Ces entreprises peuvent aussi se protéger contre une concurrence déloyale que leur opposeraient leurs partenaires de développement du Sud grâce à des accords antidumping et anticontrefaçon. En outre, la coopération Sud-Sud peut servir à renforcer les capacités des PMA de se conformer aux mesures non tarifaires auxquelles sont soumises les exportations vers les marchés développés. Ainsi que mentionné au chapitre 4, le non-respect des normes internationales de qualité constitue un obstacle à la compétitivité des PME de certains PMA.

Dans les négociations internationales sur le commerce et l'investissement, les PMA doivent veiller à conserver leur marge d'action (tant à l'Organisation mondiale du commerce qu'au regard des accords commerciaux régionaux et bilatéraux) pour pouvoir s'industrialiser en tirant parti des dispositions favorables aux industries naissantes, des mesures de gestion des marchés publics et des exigences en matière de contenu local. Ils doivent en outre rester attentifs aux règles d'origine restrictives et aux mesures non tarifaires auxquelles sont soumises leurs exportations de niche (UNCTAD, 2018a), en particulier dans l'industrie agroalimentaire, comme expliqué au chapitre 3, et mettre au point leurs propres normes auxquelles les importateurs devront satisfaire, de façon à empêcher toute concurrence déloyale des importations qui entraverait le développement du pays. En ce qui concerne le commerce électronique, il est conseillé aux PMA de chercher à négocier d'une seule voix l'imposition de droits de douane sur les importations de produits commandés en ligne, pour éviter que celles-ci ne compromettent le développement de leur économie et de leurs entreprises au niveau local (UNCTAD, 2017h).

Comme on l'a vu au chapitre 3, l'intégration dans les chaînes de valeur mondiales ne devrait pas se faire au détriment du développement des chaînes d'approvisionnement nationales et de la création

Les pouvoirs publics peuvent favoriser l'apprentissage technologique grâce à des directives et des réglementations

de débouchés pour les entreprises locales. Il faut, d'une part, veiller à ce que les chaînes de valeur mondiales n'affaiblissent pas ou n'entravent pas l'entrepreneuriat local et, d'autre part, continuer à soutenir le renforcement des capacités productives locales dans les marchés de niche, aussi bien dans le secteur des biens échangeables que dans celui des biens non échangeables, notamment dans les services touristiques à forte valeur ajoutée, tout en favorisant le développement de liens intersectoriels. Il peut notamment être utile de : mettre en place des incitations ciblées pour diversifier les IED en dehors du secteur de l'extraction des produits de base en privilégiant l'industrialisation fondée sur ces produits ; généraliser les programmes d'aide au développement des entreprises dans les zones rurales où se concentrent des activités de transformation agricole et des activités à valeur ajoutée locale ; mettre judicieusement à profit les règles d'origine prévues dans les accords d'intégration régionale pour soutenir le développement de chaînes de valeur régionales (qui se substitueraient aux chaînes de valeur mondiales ou qui constitueraient un tremplin vers celles-ci, parallèlement à l'expansion des chaînes de distribution nationales) ; mettre en place des mesures incitatives visant à attirer les IED infrarégionaux (notamment en assouplissant les restrictions à la circulation des capitaux, des biens, de la main-d'œuvre et des services énoncées dans les accords commerciaux régionaux pour favoriser le développement des chaînes de valeur régionales) ; prendre davantage en compte les exigences en matière de contenu local dans les investissements étrangers directs (régionaux et mondiaux) pour soutenir les entrepreneurs locaux ; et nouer des liens entre le secteur extractif et tous les autres secteurs de l'économie locale.

2. Renforcement des capacités technologiques

Pour survivre, progresser dans les chaînes de valeur (chap. 3) et exploiter les possibilités offertes par les progrès des TIC, les entreprises doivent renforcer leurs capacités technologiques en acquérant, en adaptant et en déployant localement des technologies étrangères (ce qui exige des capacités d'absorption technologique) et en innovant localement grâce à un écosystème national propice à l'innovation.

Les PMA peuvent renforcer les chaînes de valeur nationales et régionales pour encourager l'entrepreneuriat



Le développement des capacités technologiques peut être favorisé par divers moyens : mise en œuvre de mesures incitant les entreprises à innover (subventions, prêts et crédits d'impôt pour la recherche-développement, par exemple) et de politiques de passation des marchés publics, qui ont été très efficaces dans d'autres pays en développement comme la Thaïlande ; mise en place de formations financées par l'État et destinées à aider les PME à exploiter les nouvelles technologies ; diffusion d'informations ayant trait aux technologies, notamment grâce aux applications mobiles ; soutien à la participation des entreprises aux salons technologiques ; et ouverture de centres de recherche publics dans les universités pour favoriser l'innovation dans certains domaines (UNCTAD, 2015e).

En soutenant la recherche-développement, les pouvoirs publics peuvent promouvoir la mise au point et le déploiement de technologies localement appropriées dans des domaines tels que les énergies renouvelables et les solutions hors réseau dans les zones rurales, afin de lever certains obstacles à l'entrepreneuriat rural (UNCTAD, 2017a). Ce soutien peut être apporté notamment en accordant des subventions aux universités et aux centres de recherche et en créant des centres de formation (UNCTAD, 2011b), ainsi qu'en prenant une participation au capital des jeunes pousses rurales et locales du secteur de l'énergie qui mettent au point et diffusent ces technologies.

Le renforcement des capacités technologiques doit s'accompagner de mesures visant à créer des débouchés commerciaux pour les technologies et à faciliter leur commercialisation. Dans le Cadre directeur pour l'entrepreneuriat, la CNUCED recommande notamment d'octroyer des prix de l'innovation comme moyen de promouvoir la commercialisation des applications de haute technologie développées par

de jeunes entreprises. Quelques pays, dont certains PMA comme le Togo, organisent des compétitions entre entrepreneurs dans le but de repérer et de récompenser les plus prometteurs d'entre eux.

De nombreux pays en développement s'efforcent de donner un coup de fouet à l'entrepreneuriat à forte croissance en mettant en place des programmes d'accélération, des pépinières d'entreprises, des parcs scientifiques et des pôles de recherche technologique, qui offrent tout un ensemble de services et d'infrastructures de base, ainsi que des programmes ciblés de développement des entreprises, et des services d'accompagnement et de conseil dans le domaine de l'accès au crédit et à la propriété intellectuelle, pour aider les entreprises à forte intensité technologique à survivre. De tels programmes d'appui sont souvent mis en place à proximité des universités et des instituts de recherche, afin de faciliter l'accès aux conseils technologiques (UNCTAD, 2012a). Dans les PMA, les programmes d'accélération et les pépinières d'entreprises peuvent être axés sur les jeunes pousses et/ou les prestataires de services, liés notamment aux TIC, aux autres entreprises, dans des secteurs économiques prioritaires. Idéalement, ces programmes d'appui devraient être mis en œuvre dans le cadre d'un programme cohérent en faveur d'un entrepreneuriat porteur de transformation structurelle dans les PMA. Cette approche contribuerait à renforcer l'efficacité de tels programmes et leur contribution au développement.

Pour promouvoir les progrès technologiques, il faut également que la politique industrielle et la politique de la science, de la technologie et de l'innovation soient cohérentes et coordonnées. Leur mise en œuvre peut donner lieu à des discordances et des incohérences en raison de la lenteur ou de l'inefficacité de la transition stratégique, de la résistance et de l'inertie institutionnelles, ainsi que de l'insuffisance des compétences et des capacités d'anticipation. Les mesures pouvant être prises pour améliorer la cohérence consistent à : mieux harmoniser les cadres directeurs dans ces domaines ; élaborer les nouvelles politiques en tenant compte des initiatives existantes et des mandats des organismes ; recenser et éliminer les doubles emplois ; financer adéquatement et de manière transparente les changements d'orientation et prévoir un personnel suffisant pour leur mise en œuvre ; établir conjointement pour chaque secteur les délais et les étapes de mise en œuvre ; définir des mécanismes de contrôle et d'évaluation ; et trouver un juste équilibre entre les dépenses d'équipement et les dépenses de fonctionnement (UNCTAD, 2015e).

La politique en matière de droits de propriété intellectuelle devrait être conçue de manière à ce que la délivrance de brevets incite les inventeurs et les innovateurs à prendre des risques, et définir clairement les conditions du transfert de ces droits dans l'optique de favoriser de nouvelles activités innovantes. On peut aussi encourager davantage les chercheurs et les innovateurs à commercialiser les technologies mises au point en laboratoire en leur permettant d'obtenir, dans des conditions avantageuses, des informations et une protection en matière de brevets (UNCTAD, 2012a). Un système d'innovation favorable à la concurrence repose toutefois sur l'interaction entre la politique relative aux droits de propriété intellectuelle et la politique de concurrence (chap. 4).

Les PMA comme Madagascar peuvent exploiter les nombreuses possibilités qu'offrent les plantes médicinales pour donner un coup de fouet aux secteurs des produits pharmaceutiques, des cosmétiques et des parfums. La transformation des plantes médicinales peut être une activité rentable pour les PME, étant donné qu'elle ne nécessite pas d'énormes investissements en capital ou en machines et peut également être écologique (Gurib-Fakim, 2011). Pour pouvoir utiliser la biodiversité à des fins commerciales et exploiter son potentiel en faveur de l'entrepreneuriat et de la création de valeur ajoutée, une série d'obstacles doivent être levés. Ce sont notamment le manque d'aide publique à la recherche-développement et d'innovations locales, la méconnaissance des procédures de brevetage et le déficit de financement et de compétences qui empêchent de concrétiser les résultats de la recherche universitaire en produits commercialisables (Rasoanaivo, 2011). Il est possible de surmonter certains obstacles en soutenant la recherche-développement et l'innovation dans les entreprises naissantes grâce à des fonds publics (notamment du capital-risque).

Les gouvernements des PMA peuvent également favoriser le renforcement des capacités technologiques en mettant en œuvre des mécanismes non liés au marché, notamment des directives, des prescriptions réglementaires et des mécanismes de coopération Sud-Sud. Ainsi, afin de soutenir son industrie pharmaceutique locale, le Bangladesh a non seulement eu recours à des transferts technologiques dans les étapes initiales, mais il a aussi adopté des prescriptions réglementaires et des directives (notamment sa politique nationale relative aux médicaments en 1982) (Amin and Sonobe, 2013). La dérogation autorisant les PMA à reporter jusqu'en 2033 l'obligation de protéger par brevet les produits pharmaceutiques en vertu de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui

Les PMA devraient participer au commerce électronique mondial en tant que producteurs

touchent au commerce de l'Organisation mondiale du commerce peut donner la possibilité de produire des versions génériques des médicaments protégés par brevet dans d'autres pays (UNCTAD, 2011a) à la condition que les investissements nécessaires au développement des capacités technologiques nationales aient été réalisés. Depuis 2005, la CNUCED aide les PMA à mettre en place des régimes nationaux de propriété intellectuelle qui favorisent un meilleur accès à des médicaments vendus à un prix abordable et, lorsque c'est possible, à renforcer les capacités locales ou régionales de production et de distribution de produits pharmaceutiques, en collaboration notamment avec des investisseurs.

3. Le passage au numérique et la préparation au commerce électronique

Comme on l'a vu au chapitre 4, les PMA doivent se positionner judicieusement de manière à tirer parti du nombre croissant de débouchés commerciaux créés par les TIC, aussi bien en tant que catalyseurs des transformations structurelles qu'en tant que secteur économique à part entière. L'entrepreneuriat numérique est un élément central du paysage économique du XXI^e siècle, dans lequel le marché mondial du commerce électronique s'élève à 22 000 milliards de dollars (UNCTAD, 2017e). Mais rares sont les PMA qui considèrent actuellement que les TIC doivent être l'une des priorités de leur politique de développement des microentreprises et des PME (chap. 4).

Le passage au numérique peut transformer le mode de fonctionnement des entreprises. L'écart se creuse entre pays développés et pays en développement dans l'utilisation qui est faite du numérique pour améliorer la compétitivité du secteur manufacturier (UNCTAD, 2017h). Ce processus menace directement la viabilité de l'industrialisation dans les pays en développement, notamment les PMA, (Banga and te Velde, 2018). Ces derniers doivent impérativement rattraper leur retard dans ce domaine pour éviter de se retrouver encore plus en marge de l'économie mondiale. Il leur faudra donc investir beaucoup plus pour accélérer le passage au numérique et renforcer sa contribution à un développement porteur de transformation.

L'État devrait aussi soutenir beaucoup plus le passage au numérique, en aidant les entreprises à exploiter les

TIC et à entrer dans l'économie mondiale du savoir et du numérique. Il a un rôle de premier plan à jouer dans ce processus, en participant à des formes innovantes de partenariat en matière d'investissement. Il faudrait aussi qu'un large éventail d'autres investisseurs y soient associés, notamment des investisseurs providentiels, des investisseurs de capital-risque, des marchés de capitaux et des fonds de capital-investissement (UNCTAD, 2017g). Étant donné le taux élevé de faillites d'entreprises caractéristique du secteur des TIC, la prise de participations est préférable à l'emprunt pour financer la création et le développement de nouvelles entreprises dans la mesure où elle encourage les investisseurs à financer d'autres formes de soutien, comme le tutorat d'entrepreneurs et l'aide à la constitution de réseaux et à la prospection dans le domaine économique.

Comme indiqué au chapitre 4, il est conseillé aux PMA de mettre en œuvre des mesures visant à rendre les entreprises locales mieux à même d'accéder aux marchés national, régional et mondial du commerce électronique et de tirer parti des débouchés commerciaux pour améliorer leur compétitivité, leur viabilité et leur rentabilité. De telles mesures, qui favorisent l'entrepreneuriat et la transformation structurelle dans les PMA, peuvent être intégrées dans la matrice d'action des études diagnostiques sur l'intégration du commerce pour faciliter la mobilisation de ressources auprès de la communauté internationale. L'initiative eTrade for All de la CNUCED propose aux PMA une assistance technique pour élaborer des mesures de préparation au commerce électronique et accroître leur capacité d'en tirer profit (encadré 5.7).

Les mesures de préparation au commerce électronique peuvent notamment consister à : élaborer une stratégie nationale de commerce électronique harmonisée avec les autres stratégies ; réaliser une évaluation du marché pour le secteur national des TIC ; renforcer

les capacités des autorités douanières nationales et des services postaux en matière, respectivement, de dédouanement et d'acheminement des envois ; mettre en place des services de paiement sécurisés en ligne et élaborer des lois sur le commerce électronique et la protection des consommateurs ainsi qu'une réglementation du secteur des TIC et mener des activités de sensibilisation au commerce électronique à l'intention des entreprises ; concevoir des programmes de formation sur le commerce électronique et l'utilisation des TIC destinés aux entreprises, notamment la promotion des échanges grâce au commerce électronique ; réduire les coûts de connexion à Internet pour les entreprises ; soutenir la formation de professionnels des TIC dans les universités ; ainsi qu'encourager et faciliter l'accès des nouvelles entreprises de commerce électronique au financement⁵. L'instauration et l'application d'une taxe sur les transactions électroniques peuvent également procurer des recettes fiscales que l'État entrepreneurial pourra utiliser pour financer sa transformation structurelle et les projets connexes (sect. E). Il est essentiel que les PMA développent l'entrepreneuriat et renforcent leurs capacités productives pour pouvoir participer au marché mondial du commerce électronique non plus en tant que consommateurs uniquement mais aussi en tant que producteurs. La mise en place de plateformes locales de commerce électronique, y compris en zone rurale, peut permettre de contourner les restrictions imposées par les entreprises mondiales de commerce électronique à la participation des fournisseurs locaux à leurs plateformes. Au Bangladesh, plusieurs sites de commerce électronique (par exemple clickbd.com) ciblent le marché intérieur (UNCTAD, 2015d).

4. Éducation à l'entrepreneuriat et développement des compétences

Les politiques d'éducation à l'entrepreneuriat visent à développer des compétences transférables

Encadré 5.7 L'initiative eTrade for All de la CNUCED

Lancée en 2016, l'initiative eTrade for All vise à mieux faire connaître le commerce électronique, à renforcer les synergies et à intensifier les efforts actuels et futurs des acteurs du développement en vue de renforcer la capacité des pays en développement, notamment des PMA, à participer au commerce électronique et à en bénéficier à travers sept domaines d'action : évaluation de l'état de préparation au commerce électronique et formulation d'une stratégie ; infrastructure et services liés aux TIC ; logistique et facilitation du commerce ; solutions de paiement ; cadre juridique et réglementaire ; renforcement des compétences en commerce électronique ; et accès au financement. Des évaluations effectuées sur demande permettent d'analyser sommairement la situation du commerce électronique et de recenser les possibilités et les obstacles. Les rapports établis dans le cadre de cette initiative, en plus d'aider les PMA à recenser les domaines dans lesquels ils pourraient bénéficier d'une assistance de la part des partenaires de développement, contribuent utilement aux débats sur le commerce électronique et le commerce numérique, notamment aux réunions du Groupe intergouvernemental d'experts du commerce électronique et de l'économie numérique, ainsi qu'au programme de travail de l'Organisation mondiale du commerce sur le commerce électronique.

Source : Secrétariat de la CNUCED.

pouvant aider les entreprises à survivre et à croître, en renforçant le désir et la capacité de devenir entrepreneur et en développant une culture entrepreneuriale (UNCTAD, 2012a). Elles recouvrent notamment des compétences non techniques (liées à l'état d'esprit), comme la persévérance, le réseautage et la confiance en soi, ainsi que des compétences techniques, comme la planification des activités économiques, les connaissances financières et les compétences en gestion⁶.

L'efficacité des formations traditionnelles en gestion des entreprises, axées sur les compétences techniques, est limitée, selon un certain nombre d'études (Campos et al., 2017 ; Cooney, 2012 ; Gibb, 1987). La CNUCED apporte une assistance technique au développement des compétences non techniques dans le cadre de ses ateliers de formation Empretec, qui mettent l'accent sur 10 compétences clefs pour les entrepreneurs (recherche d'opportunités et initiative ; persévérance ; respect des engagements ; efficacité et qualité ; prise de risques calculés ; fixation des objectifs ; recherche de l'information ; planification et suivi systématiques ; persuasion et travail en réseau ; et indépendance et confiance en soi). Selon une étude réalisée sur la base d'un essai contrôlé randomisé, auprès de 1 500 microentrepreneurs de Lomé, il semblerait que les formations reposant sur la psychologie soient plus efficaces que les approches traditionnelles pour aider les entrepreneurs à rester rentables, notamment les femmes. Les entreprises dirigées par des femmes participant à des formations individualisées ont vu leur rentabilité augmenter de 40 % contre seulement 5 % pour les entreprises dirigées par des personnes qui suivent les formations traditionnelles (Campos et al, 2017).

Il pourrait en outre être profitable au développement des compétences entrepreneuriales que l'éducation ne repose pas uniquement sur la mémorisation et l'apprentissage par cœur, mais qu'elle suppose l'apprentissage par l'expérience, la résolution de problèmes, l'esprit d'équipe, la prise de risques, la pensée critique et la participation de l'apprenant aux activités de la collectivité. De telles réorientations sont déjà en œuvre dans quelques PMA. Depuis 2016, le Rwanda a opéré un changement majeur en faveur d'un apprentissage plus interactif et centré sur l'étudiant. Tous les élèves du secondaire suivent un cours sur l'entrepreneuriat qui propose des activités d'apprentissage pratique et actif, axées sur les compétences entrepreneuriales, des exercices pratiques structurés à la manière d'un laboratoire et des clubs d'apprentis entrepreneurs qui créent et dirigent une entreprise depuis leur école⁷. Mais de tels changements rendent d'autant plus nécessaire

La transformation structurelle repose sur l'instauration d'un État développementiste et entrepreneurial

d'augmenter le budget consacré à l'éducation, de réduire le nombre d'élèves par classe, de mettre au point du matériel spécialisé et de former les enseignants.

D'autres mécanismes permettent d'améliorer l'éducation à l'entrepreneuriat, notamment :

- L'octroi de bourses d'études destinées aux entrepreneurs en herbe (pouvant être sélectionnés dans le cadre de programmes d'accélération ou de concours d'entrepreneuriat) qui leur permettent de suivre une formation universitaire à l'étranger, puis des stages dans leur pays d'étude ;
- Des stages d'apprentissage pour les entrepreneurs locaux dans les jeunes entreprises étrangères et pour les entrepreneurs étrangers dans les jeunes entreprises locales, en tirant parti de la dérogation concernant les services pour les PMA au titre de l'Accord général sur le commerce des services de l'Organisation mondiale du commerce ;
- Des programmes de mentorat entre entrepreneurs expérimentés (investisseurs providentiels) et nouveaux entrepreneurs ;
- La promotion d'une plus grande diffusion des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques dans les établissements d'enseignement secondaire et supérieur, en particulier auprès des filles et des femmes ;
- Une plus grande prise en compte des langues locales et du contexte local dans la conception des contenus pour améliorer l'efficacité de l'apprentissage ;
- La création sur mesure de contenus en ligne axés sur le numérique.

E. L'entrepreneuriat et l'État développementiste

1. Le rôle entrepreneurial de l'État

La transformation structurelle des PMA repose sur la mise en place d'un État développementiste et sur la promotion d'une gouvernance du développement national axée sur la résolution des problèmes

Dans les PMA, les capacités nécessaires à la mise en place d'un État développementiste et entrepreneurial peuvent être progressivement acquises

communs de développement, sur la création de nouvelles possibilités de développement et sur la réalisation des objectifs communs de développement (UNCTAD, 2009). Un État développementiste est un État qui place le développement économique au premier rang des priorités publiques et qui cherche à concevoir des politiques et des institutions concourant à cet objectif (Mkandawire, 2001).

Un bon État développementiste remplit les quatre fonctions principales suivantes : définition d'une stratégie ; aide au développement des capacités institutionnelles et organisationnelles nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie ; coordination des activités économiques visant à garantir que les différents secteurs et les différentes parties du système économique évoluent ensemble ; gestion des conflits (UNCTAD, 2009). Dans ce contexte, l'État développementiste joue un rôle particulièrement crucial dans le domaine de l'entrepreneuriat en soutenant le processus d'innovation et de modernisation technologique au service de la transformation structurelle, conformément aux politiques industrielles et entrepreneuriales nationales.

Un État entrepreneurial est entrepreneurial dans son approche du développement, qui va plus loin qu'une simple promotion de l'entrepreneuriat. Il peut être défini en fonction du degré d'ambition que revêt son approche, ainsi que de sa capacité et de sa volonté :

- De prévoir et d'orienter le changement dans l'ensemble des organismes publics et des ministères ainsi qu'à l'échelle nationale ;
- De faire en sorte que les mesures et les investissements publics soient ciblés, créent des marchés et les façonnent au lieu de simplement les « corriger » ;
- D'investir à long terme, y compris dans des zones à forte intensité de capital caractérisées par un risque élevé ou une incertitude extrême, ce que le secteur privé évite généralement de faire ;
- D'être patient en allouant des capitaux à long terme, si nécessaire, pour soutenir les secteurs et les technologies qui ont besoin de beaucoup de temps (Mazzucato and Perez, 2014).

Dans les PMA, le secteur privé est affaibli par le manque d'appui institutionnel et par les lacunes en matière d'information et de coordination, ce qui nuit gravement à la capacité d'innovation dont il a besoin pour la transformation structurelle, en l'absence d'État développementiste dynamique. L'approche de l'État entrepreneurial est donc particulièrement pertinente dans les PMA. Le rôle des pouvoirs publics doit aller au-delà de la correction des défaillances du marché et de l'instauration d'un environnement favorable aux entreprises, étant donné que, comme le reconnaît la communauté internationale, les contraintes structurelles, en particulier les goulets d'étranglement infrastructurels, et les contraintes institutionnelles ont freiné la croissance du secteur privé des PMA. Cela est conforme au Programme d'action d'Istanbul, qui préconise un dialogue entre le secteur privé et les pouvoirs publics et le renforcement des partenariats public-privé pour faire en sorte que les politiques remédient aux principales contraintes (United Nations, 2011).

Si les capacités du secteur public sont limitées dans de nombreux PMA, celles nécessaires à la mise en place d'un État développementiste et entrepreneurial peuvent être acquises progressivement. Cela passe par une réforme de la gouvernance du secteur public et un renforcement du cadre institutionnel destinés à garantir la transparence, la responsabilisation et l'indépendance des institutions du secteur public. Une approche pragmatique, stratégique, progressive et évolutive s'impose : elle consiste à mener à bien un nombre modeste de réformes institutionnelles en fonction du contexte, à s'appuyer sur des îlots d'excellence, à promouvoir l'apprentissage en matière de politiques et à favoriser la formation de coalitions politiques pour le changement. Les gouvernements des pays d'Asie de l'Est, par exemple, avaient des capacités techniques limitées lorsqu'ils se sont lancés dans leurs processus d'industrialisation et de développement, mais ils les ont construites au fur et à mesure que le processus se déroulait. Leur stratégie consistait à mettre l'accent sur la création de quelques organismes d'importance stratégique plutôt que sur l'amélioration de la fonction publique dans son ensemble (UNCTAD, 2009).

Les gouvernements des PMA doivent donc renforcer les capacités du secteur public tout en accroissant la participation de l'État aux activités entrepreneuriales qui visent à promouvoir l'innovation et les capacités technologiques des entreprises et à soutenir les activités à forte croissance et productivité dans les secteurs économiques considérés comme essentiels à la transformation structurelle. Cela est conforme à l'approche progressive préconisée par la CNUCED pour mettre en place un État développementiste dans les PMA (UNCTAD, 2009).

Le rôle de l'État entrepreneurial va bien au-delà de l'amélioration de la réglementation. Dans ce domaine, il est possible de faciliter la création d'entreprises en simplifiant les procédures et en réduisant les coûts d'immatriculation (par exemple, grâce à l'accès en ligne et aux guichets uniques) et en améliorant les régimes d'octroi de licences, la réglementation du marché du travail, l'enregistrement foncier, la réglementation du crédit, la gouvernance des entreprises, l'administration fiscale, le commerce et l'investissement, l'exécution des contrats, le règlement des différends, les normes de production et les normes environnementales, la concurrence, les marchés publics et la gouvernance (Economic Research Institute for ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) and East Asia, 2014).

L'examen de la réglementation et l'analyse des incidences de celle-ci peuvent contribuer à faire en sorte que les lois et règlements existants et nouveaux ne soient pas trop pesants, mais permettent aux entreprises de prospérer, par exemple en définissant des droits de propriété clairs, en réduisant le coût du règlement des différends, en augmentant la prévisibilité des interactions économiques, en donnant aux parties contractuelles des certitudes et en leur assurant une protection contre les abus. Les gouvernements des PMA pourraient créer une entité chargée d'évaluer, de surveiller et de revoir régulièrement la réglementation commerciale, en consultation avec le secteur privé, à l'instar de la Accounting and Corporate Regulatory Authority de Singapour (Economic Research Institute for ASEAN and East Asia, 2014). Le programme de réglementation et d'immatriculation électroniques de la CNUCED a aidé les PMA à clarifier, faire connaître et simplifier les procédures d'immatriculation des entreprises. En République-Unie de Tanzanie, par exemple, le système de réglementation électronique est une base de données en ligne qui garantit aux investisseurs et aux entrepreneurs une transparence totale autour des procédures d'investissement : à chaque étape, le système indique où aller, qui voir, ce qu'il faut apporter, payer ou acheter, quel est le motif légal et auprès de qui faire recours en cas de problème⁸.

Toutefois, pour améliorer le rôle des entreprises en tant qu'agents du changement structurel, il faut aussi adopter une série de politiques aux niveaux macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique, ainsi que des programmes de développement de l'entrepreneuriat fondés sur des incitations et sur des critères de sélection, de sortie et de résultat bien définis, destinés à stimuler l'entrepreneuriat porteur de transformation. Outre les mesures visant à améliorer l'accès au financement, à promouvoir les capacités technologiques des entreprises, à permettre aux entreprises d'exploiter

L'État entrepreneurial réalise des investissements publics au service de la transformation structurelle dans les PMA

les possibilités du numérique et à promouvoir le développement des compétences entrepreneuriales au sein des systèmes éducatifs, comme on l'a vu plus haut, les politiques devraient également s'attaquer aux problèmes d'infrastructure auxquels les entrepreneurs des PMA sont confrontés, par exemple en investissant dans le secteur public, où l'État entrepreneurial a un rôle crucial à jouer.

2. Les investissements publics dans les infrastructures

L'un des rôles clefs de l'État entrepreneurial dans les PMA est de réaliser des investissements publics axés sur la transformation structurelle. Cela est particulièrement important dans ces pays où, compte tenu des graves déficiences en matière d'infrastructure, il est nécessaire de réaliser des investissements complémentaires et interdépendants dans de multiples secteurs pour alléger les contraintes qui pèsent sur l'entrepreneuriat. L'énergie et les TIC, en particulier, sont essentielles au développement, tout en offrant d'importantes possibilités d'entreprendre (UNCTAD, 2017a). Les infrastructures de transport et de facilitation du commerce doivent également être améliorées, en particulier dans les zones rurales.

Des investissements publics considérables sont nécessaires dans le secteur de l'énergie pour améliorer l'accès des entreprises des PMA à des services énergétiques de qualité dans le cadre de programmes nationaux d'électrification par extension du réseau et de solutions énergétiques décentralisées. Dans de nombreux PMA, le potentiel des énergies renouvelables, en particulier dans le secteur non hydroélectrique, reste largement inexploité et pourrait être concrétisé par des investissements publics. Il s'agit là d'un cas évident d'investissement public ciblé et porteur de transformation, car l'investissement privé dans l'approvisionnement énergétique est découragé par l'irréversibilité liée à des coûts fixes et irrécupérables importants⁹, à des dépenses initiales élevées, à de longs délais d'exécution et à des risques élevés (UNCTAD, 2017a).

Toutefois, compte tenu de l'ampleur des besoins énergétiques des PMA, l'investissement public, même s'il est soutenu par l'aide publique au développement, doit être complété par des sources de financement privées (UNCTAD, 2017a). Cela nécessitera probablement des mécanismes

Les entreprises publiques contribuent à l'entrepreneuriat porteur de transformation

novateurs de financement public-privé, notamment des partenariats de coopération entre l'État, les acteurs privés nationaux et internationaux et la communauté des donateurs. L'un des principaux objectifs est d'exploiter les complémentarités entre investissement public et investissement privé, pour que l'investissement public attire des investissements privés supplémentaires dans des domaines d'activité qui seraient autrement sous-financés (UNCTAD, 2014e).

Bien que les PMA aient fait des progrès impressionnants dans l'accès aux TIC, comme on l'a vu au chapitre 4, des investissements publics et privés supplémentaires importants sont nécessaires pour diffuser plus largement les technologies fondées sur les TIC et inciter les entreprises à les utiliser pour se développer et se transformer. L'État a un rôle de chef de file à jouer dans ce processus et devrait participer à des formes novatrices de partenariat dans le domaine de l'investissement.

Le Rwanda est un PMA qui a privilégié les TIC, à la fois en tant que catalyseur du développement de l'entrepreneuriat et de la transformation structurelle fondée sur le savoir et en tant que secteur capable de stimuler l'entrepreneuriat à lui seul. Il revêt de nombreuses caractéristiques d'un État entrepreneurial qui met le secteur des TIC au service de l'entrepreneuriat et de la transformation structurelle. Comme indiqué au chapitre 4, il s'est engagé à développer une infrastructure de classe mondiale fondée sur Internet et les télécommunications mobiles et établit des plans quinquennaux d'infrastructure nationale de communication et d'information. Son objectif est de devenir un pôle de TIC pour la Communauté de l'Afrique de l'Est. Le pays a également réussi à mobiliser des partenariats public-privé pour améliorer

son infrastructure fondée sur les TIC, en tant que coinvestisseur (encadré 5.8). L'exécution du Plan directeur Smart Rwanda 2015-2020 repose sur des partenariats public-privé, que le Gouvernement soutient en élaborant une réglementation et des orientations, en adoptant une stratégie et des pratiques d'arbitrage, en fixant des lignes directrices et en fournissant des capitaux de démarrage. (Rwanda, 2015).

3. Le rôle des entreprises publiques

Les entreprises publiques¹⁰ ont également un rôle à jouer pour stimuler l'entrepreneuriat au service de la transformation structurelle dans les PMA. La création d'entreprises publiques et leur gestion visent notamment à : améliorer l'accès aux services publics ; fournir des biens publics et tutélaires ; dégager des ressources publiques ; limiter la mainmise d'acteurs privés et/ou étrangers sur l'économie ; promouvoir l'industrialisation et le développement économique en soutenant les secteurs prioritaires, en lançant de nouvelles industries ou en atténuant le déclin des industries en perte de vitesse (OECD, 2005 ; Price Waterhouse Cooper, 2015). Les entreprises publiques de réseau, spécialisées en particulier dans l'approvisionnement en énergie et en eau, dans les services liés aux TIC et dans les transports, peuvent rendre ces services plus efficaces et plus abordables pour les entreprises et contribuer ainsi à la compétitivité. Dans le même temps, les entreprises publiques axées sur le développement, telles que les banques nationales de développement (voir la section D), peuvent être un moyen important de soutenir les politiques industrielles ainsi que les politiques d'entrepreneuriat et d'innovation. Les entreprises publiques jouent également un rôle particulièrement important dans le secteur des industries extractives.

Les entreprises publiques ont été utilisées avec succès pour créer de nouvelles activités économiques, par exemple pour promouvoir la diversification économique au Chili (UNCTAD, 2006b ; UNCTAD,

Encadré 5.8 Rwanda : Partenariats public-privé dans le secteur des technologies de l'information et de la communication

En 2014, le Gouvernement rwandais et Korea Telecom ont créé une coentreprise dans le cadre d'un partenariat public-privé portant sur l'installation d'un réseau à large bande et à haut débit qui était censé desservir 95 % de la population en trois ans. En tant qu'actionnaire principal, Korea Telecom comptait apporter ses compétences et investir environ 140 millions de dollars ; en guise de participation au capital, le Gouvernement rwandais prévoyait d'allouer à cette coentreprise les actifs de son réseau national de fibre optique (plus de 3 000 km), de lui confier la gestion du spectre et de lui délivrer uniquement une licence de grossiste. Le Gouvernement a eu recours au modèle de partenariat public-privé afin d'atteindre son objectif visant à permettre rapidement l'accès au haut débit mobile dans tout le pays. Korea Telecom a mis en place le réseau et a fait office de grossiste, en vendant des capacités aux opérateurs mobiles et aux fournisseurs de services Internet existants. En 2015, cette approche particulière de quatrième génération a remporté un prix mondial pour l'innovation en matière de modèle économique.

Sources : International Telecommunications Union, 2018 ; Tumbewaze, 2013.

2014e) et l'industrialisation à Singapour (Price Waterhouse Cooper, 2015). Selon l'OCDE (OECD, 2015b) :

Si le gouvernement d'un pays à faible revenu s'engage dans une stratégie d'industrialisation de rattrapage, la création d'entreprises publiques pour remplir des fonctions clés est certainement justifiée : il est très probable qu'il n'y ait pas d'entreprise nationale pour le faire et que, à moins que le pays en question soit particulièrement grand, les investisseurs étrangers ne soient guère intéressés. De plus, si l'ambition du gouvernement est de suivre une voie de développement déjà empruntée par de nombreux pays comparables, il est relativement facile d'élaborer une stratégie et de donner aux entreprises publiques des objectifs qui leur sont propres pour mener celle-ci à bien. Toutefois, l'expérience montre également que certaines conditions cruciales doivent généralement être remplies pour que ce type de stratégie fondée sur les entreprises publiques soit couronné de succès.

Plus précisément, ces conditions sont les suivantes :

- Posséder une administration compétente ayant les moyens d'exercer la fonction d'appropriation, de récompenser le succès et de punir l'échec, sans tolérer l'impunité des dirigeants qui ont des relations politiques ;
- Avoir des objectifs de développement clairement définis, distincts des objectifs sociaux ;
- Être à l'abri de toute ingérence politique ;
- Opérer dans des domaines exempts de concentration de pouvoirs commercial, financier et autre sur le marché, afin d'éviter toute récupération par l'élite ;
- Démanteler ou céder les entreprises publiques lorsque leur utilité diminue, c'est-à-dire lorsque le pays s'approche d'un niveau de revenu moyen (OECD, 2015b)¹¹.

Selon Price Waterhouse Cooper (2015), les entreprises publiques resteront probablement un instrument important dans la boîte à outils de tout gouvernement pour créer de la valeur sociétale et publique lorsque le contexte s'y prête, mais seulement si elles répondent aux « quatre C » : clarté (une compréhension claire de leur but, de leurs objectifs et de leurs rôles) ; capacité (le temps et les ressources pour remplir ce rôle) ; compétence (les connaissances et l'expérience nécessaires à la gestion) ; et contribution à l'intégrité (au service de la création de valeur sociétale ou publique). Le

Les programmes de développement de **l'entrepreneuriat** devraient **s'appuyer sur**



entre les secteurs **public** et **privé**

respect de ces conditions peut être favorisé par le cadre de gouvernance des entreprises publiques, qui s'appuierait sur des mécanismes de retour d'information sur les résultats et d'apprentissage, des cadres de suivi et d'évaluation et des clauses de caducité ou des plans de sortie.

4. Le renforcement du dialogue entre le secteur public et le secteur privé

Parmi les enseignements tirés de l'expérience du Chili, de la Finlande et de la République de Corée (sect. B) sur les programmes de développement de l'entrepreneuriat couronnés de succès, on peut citer l'importance de la collaboration, de la consultation et du dialogue entre les secteurs public et privé. Au-delà du recours aux partenariats public-privé pour le développement des infrastructures (sect. 2 ci-dessus), il s'agit de revitaliser les relations entre le secteur public (y compris les autorités infranationales dans les systèmes décentralisés) et le secteur privé, de cultiver une culture du dialogue public-privé et d'établir des mécanismes de dialogue, de consultation, de débat, de partage des informations et de renforcement de la confiance. Le dialogue public-privé prend de nombreuses formes. Il peut être structuré ou ad hoc, formel ou informel, de grande envergure ou axé sur des questions précises. Parmi les avantages tangibles, on peut citer les réformes politiques qu'il peut susciter, l'amélioration des conditions d'investissement et l'instauration d'un climat de confiance et de compréhension mutuelles entre les secteurs public et privé (Herzberg and Wright, 2013).

Des réunions de travail régulières entre l'État et le secteur privé, soutenues par des plans de travail englobant des domaines de négociation convenus et des étapes de progression, pourraient contribuer à promouvoir une culture du dialogue public-privé. La

création d'un ou de plusieurs organes de coordination représentant les entreprises privées, se réunissant régulièrement pour adopter des positions communes sur des questions clés, pourrait contribuer au succès de ces réunions, la participation ponctuelle de la société civile et des milieux universitaires pouvant également être bénéfique.

Les mécanismes consultatifs public-privé de la Barbade et de Maurice sont des exemples à suivre. Business Mauritius (organisme de coordination créé par le secteur privé en 1970 sous le nom de Joint Economic Council) rencontre régulièrement le Gouvernement pour exprimer ses vues sur la stratégie de développement et défendre les intérêts et les demandes actuelles du secteur privé, ce qui permet de recenser et de surmonter les obstacles à l'exécution du programme. La Barbade dispose d'un mécanisme d'alliance et de dialogue entre les secteurs public et privé depuis les années 1990 (Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2010). Le Pacte social du pays est un mécanisme tripartite de consultation, de négociation et de consensus qui porte sur une vision commune du développement, des protocoles sociaux et des orientations et réunit l'État, les organisations patronales et les syndicats.

Les éléments constitutifs de bonnes relations entre l'État et les entreprises permettant de mener à bien des politiques industrielles (en faveur de l'entrepreneuriat et de la transformation structurelle) et les facteurs qui les favorisent ne sont pas bien connus (Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2010 ; te Velde, 2013b). Toutefois, on a fait valoir que de bonnes relations entre l'État et les entreprises peuvent remédier aux défaillances du marché, de la coordination et des pouvoirs publics et réduire l'incertitude politique (te Velde, 2010). Une vaste enquête menée auprès d'entreprises de certains pays d'Afrique subsaharienne (Qureshi and te Velde, 2013) indique que la croissance des entreprises est favorisée par leur appartenance à une association commerciale qui fait du lobbying en leur nom (en plus du lobbying direct) et qui leur donne des informations pertinentes (te Velde, 2013b). Il apparaît de plus en plus clairement que de bonnes relations entre l'État et les entreprises peuvent accroître la productivité des entreprises, tant dans le secteur formel que dans le secteur informel, et que la coordination stratégique avec le secteur privé peut être précieuse pour le gouvernement si elle permet de définir des mesures publiques concrètes destinées à favoriser une croissance plus rapide des entreprises et à fournir des informations sur ce qui fonctionne ou non (Lemma and te Velde, 2017). Les interactions stratégiques avec le secteur privé peuvent également aider les gouvernements à définir de nouveaux domaines d'avantage comparatif, de nouveaux secteurs d'activité économique et de

nouvelles orientations stratégiques. Par exemple, le potentiel de l'industrie florale en Éthiopie a été révélé par le secteur privé (Gebreyesus, 2017).

Selon des travaux de recherche récents (Page and Tarp, 2017), la réussite de la politique industrielle passe par l'adoption d'une nouvelle approche de la coordination entre les pouvoirs publics et les entreprises. Il s'agit de renforcer la coordination au sein du secteur public lui-même ainsi qu'entre les secteurs public et privé, tout en mettant l'accent sur l'engagement (en faveur du programme de coordination), l'attention (en levant les obstacles aux bons résultats des entreprises et en créant un environnement local favorable), l'expérimentation et le retour d'information. La nouvelle approche des relations entre l'État et les entreprises devrait consister à : désigner un champion au sein du Gouvernement pour promouvoir la politique industrielle (et l'entrepreneuriat), réduire au minimum l'influence des donateurs sur les cadres institutionnels nationaux, établir des règles claires et transparentes pour guider les interactions entre les secteurs privé et public, et maintenir un dialogue public-privé ouvert aux nouveaux venus (Page and Tarp, 2017).

Pour redynamiser la collaboration public-privé dans les PMA et améliorer la gouvernance du développement, il faut renforcer les capacités des secteurs public et privé. Idéalement, le renforcement des capacités institutionnelles, administratives, technologiques et politiques des secteurs public et privé devrait se faire en parallèle, grâce à un processus d'apprentissage continu (UNCTAD, 2009).

F. Résumé et conclusions

Le présent chapitre a mis en avant les principaux éléments qu'un État développementaliste doté d'un rôle entrepreneurial peut mettre en œuvre pour encourager l'entrepreneuriat porteur de transformation dans les PMA, contribuant ainsi à mettre ces pays sur la voie d'un développement durable. L'analyse des politiques s'articule autour de trois axes résumés ci-dessous.

Premièrement, la politique de l'entrepreneuriat :

- La politique de l'entrepreneuriat est plus efficace si elle est axée sur l'objectif central de la transformation structurelle et elle doit être cohérente avec d'autres stratégies et politiques publiques de développement (par exemple, la politique industrielle, la politique de la science, de la technologie et de l'innovation, la politique macroéconomique, etc.) ;
- Le soutien public aux entreprises devrait cibler l'entrepreneuriat porteur de transformation (entreprises à forte croissance, à fort impact

et innovantes), qui contribue le plus à la transformation structurelle. Il doit être maintenu tout au long du cycle de vie de l'entreprise et adapté à l'évolution des besoins et des caractéristiques des entreprises tout au long de leur trajectoire de croissance ;

- Les entrepreneurs de survie devraient être intégrés dans l'emploi salarié ;
- La politique de l'entrepreneuriat devrait comporter les éléments suivants :
 - > Sélection des entreprises à soutenir à partir de critères d'indépendance, de transparence et de responsabilisation ;
 - > Adoption de gratifications, d'avantages et d'incitations qui sont assortis de délais, liés aux résultats et clairement communiqués aux parties prenantes ;
 - > Mise en place d'un écosystème d'entreprises équilibré qui comprend des entreprises de toutes tailles et de tous types ;
- La formalisation progressive d'entreprises informelles dynamiques peut être encouragée en lançant des campagnes multisupports qui font connaître les avantages de ce processus et en renforçant ces avantages ;
- La politique de l'entrepreneuriat doit favoriser l'établissement de liens entre des entreprises de tailles, de maturité et de secteurs différents, notamment par le biais de groupements d'entreprises, de réseaux et d'alliances. Il faut accorder une plus grande attention au développement des chaînes d'approvisionnement nationales dans les secteurs des biens échangeables et des biens non échangeables, dans le cadre d'une approche favorisant l'établissement de liens intersectoriels ;
- L'entrepreneuriat des jeunes et des femmes contribue le mieux au développement lorsqu'il promeut la transformation structurelle, plutôt que la réduction de la pauvreté et l'autonomisation. Les obstacles particuliers auxquels se heurtent les femmes et les jeunes entrepreneurs doivent être surmontés par des mesures ciblées plutôt que par la politique de l'entrepreneuriat ;

Deuxièmement, les dimensions entrepreneuriales des politiques économiques générales :

- Les banques nationales de développement, les fonds d'innovation, les fonds souverains, l'aide

publique au développement et la coopération Sud-Sud sont les meilleurs moyens de remédier au problème de financement des entreprises ;

- La création de pôles d'apprentissage, d'innovation et de créativité associant des universités, des écoles, des instituts de recherche et de formation professionnelle et des laboratoires d'expérimentation permet de susciter l'apparition de nouvelles idées dans les entreprises tout au long de leur cycle de vie et de favoriser la croissance des entreprises porteuses de transformation ;
- La croissance de l'économie numérique offre des possibilités de développement de l'entrepreneuriat qui devraient être exploitées par les pouvoirs publics ; les TIC sont un secteur économique à part entière, contribuent à la transformation productive d'autres secteurs et permettent aux producteurs d'accéder à des marchés plus vastes grâce au commerce électronique ;
- L'éducation à l'entrepreneuriat et le développement des compétences devraient être intégrés dans les programmes d'enseignement général et spécialisé.

Troisièmement, l'État entrepreneurial :

- L'État entrepreneurial a une approche entrepreneuriale du développement, qui prévoit et oriente le changement économique et se caractérise par des mesures et des investissements publics ciblés qui créent et façonnent les marchés. Cette approche ne se contente pas de « corriger » les marchés et d'instaurer un environnement économique propice. Elle contribue en particulier à encourager l'entrepreneuriat dans les PMA ;
- L'investissement public dans l'infrastructure joue un rôle clef dans la levée des obstacles au développement de l'entrepreneuriat. Il peut être renforcé par le recours stratégique et judicieux aux partenariats public-privé ;
- Les entreprises publiques qui promeuvent le développement peuvent contribuer à la mise en œuvre de la politique industrielle nationale et de la stratégie nationale d'entrepreneuriat, en fournissant des biens publics et tutélaires, en dégagant des ressources publiques, en encourageant l'industrialisation, en soutenant les secteurs prioritaires et en créant de nouvelles industries ;
- Le dialogue et la collaboration entre les secteurs public et privé sont les meilleurs piliers des programmes de développement de l'entrepreneuriat car ils permettent de connaître les obstacles au développement de l'entrepreneuriat et d'examiner les mesures à prendre pour les éliminer ou les atténuer.

NOTES

- 1 Les principales caractéristiques du Cadre directeur pour l'entreprenariat élaboré par la CNUCED sont décrites à l'annexe 3.
- 2 Dans le cadre d'un système forfaitaire, le calcul de l'impôt peut être négocié entre le contribuable et l'administration fiscale. En règle générale, l'autorité fiscale précise d'abord le montant de l'impôt en fonction des informations disponibles, telles que les revenus bruts du contribuable, le nombre d'employés, etc. Le contribuable peut accepter ce montant ou le contester, auquel cas il doit fournir des justificatifs (Taube and Tadesse, 1996).
- 3 Voir http://www.rra.gov.rw/fileadmin/user_upload/block_management.pdf.
- 4 Les mêmes conclusions ont été tirées en ce qui concerne les entreprises formelles au niveau mondial (Gennaioli et al., 2013).
- 5 Voir, par exemple, le Bhoutan et le Népal, à l'adresse <http://unctad.org/en/Pages/Publications/ETrade-Readiness-Assessment.aspx>, et Rwanda (UNCTAD, 2017g).
- 7 Les connaissances financières peuvent être définies comme « la capacité d'utiliser ses connaissances et ses compétences pour bien gérer ses ressources financières afin de bénéficier de la sécurité financière pendant toute sa vie. On retrouve cette notion dans les ouvrages universitaires, où elle prend diverses significations : elle renvoie tantôt à la connaissance des produits financiers, tantôt à celle des concepts financiers, ou encore aux compétences mathématiques ou numériques nécessaires pour prendre des décisions financières éclairées et se consacrer à certaines activités comme la planification financière » (Hastings et al., 2013).
- 8 Voir <https://www.povertyactionlab.org/> (date de consultation : juin 2018).
Voir <http://tanzania.eregulations.org/> (date de consultation : juin 2018).
- 9 Les coûts irrécupérables sont des dépenses qui ont déjà été engagées et qui ne peuvent être recouvrées, tandis que les coûts fixes sont des dépenses qui ne varient pas en fonction des niveaux de production.
- 10 Il existe différentes définitions des entreprises publiques. Le présent Rapport adopte la définition de l'OCDE (2005) qui englobe les entités dans lesquelles les pouvoirs publics détiennent une participation minoritaire notable (au moins 10 %).
- 11 De même, la privatisation des entreprises publiques devrait également être menée avec soin pour éviter toute récupération politique et recherche de rente (Gonzalez et al., 2018).



Annexes

Annexe 1

Pays et année visés dans la base de données du Global Entrepreneurship Monitor

Pays les moins avancés	Année	Autres groupes de pays et territoires en développement	Année	Pays développés et pays en transition	Année
Angola	2015	Afrique du Sud	2017	Allemagne	2017
Bangladesh	2011	Algérie	2014	Australie	2017
Burkina Faso	2016	Arabie saoudite	2017	Autriche	2016
Éthiopie	2012	Argentine	2017	Belgique	2015
Madagascar	2017	Barbade	2015	Bosnie-Herzégovine	2017
Malawi	2013	Belize	2016	Bulgarie	2017
Ouganda	2014	Bolivie (État plurinational de)	2014	Canada	2017
Sénégal	2015	Botswana	2015	Chypre	2017
Vanuatu	2010	Brésil	2017	Croatie	2017
Yémen	2009	Cameroun	2016	Danemark	2014
Zambie	2013	Chili	2017	Espagne	2017
		Chine	2017	Estonie	2017
		Hong Kong	2016	États-Unis	2017
		province chinoise de Taiwan	2017	ex-République yougoslave de Macédoine	2016
		Colombie	2017	Fédération de Russie	2016
		Costa Rica	2014	Finlande	2016
		Égypte	2017	France	2017
		El Salvador	2016	Géorgie	2016
		Émirats arabes unis	2017	Grèce	2017
		Équateur	2017	Hongrie	2016
		Ghana	2013	Irlande	2017
		Guatemala	2017	Islande	2010
		Inde	2017	Israël	2017
		Indonésie	2017	Italie	2017
		Iran (République islamique d')	2017	Japon	2014
		Jamaïque	2016	Kazakhstan	2017
		Jordanie	2016	Lettonie	2017
		Liban	2017	Lituanie	2014
		Libye	2013	Luxembourg	2017
		Malaisie	2017	Norvège	2015
		Maroc	2017	Nouvelle-Zélande	2005
		Mexique	2017	Pays-Bas	2017
		Monténégro	2010	Pologne	2017
		Namibie	2013	Portugal	2016
		Nigéria	2013	Roumanie	2015
		Pakistan	2012	Royaume-Uni	2017
		Panama	2017	Serbie	2009
		Pérou	2017	Slovaquie	2017
		Philippines	2015	Slovénie	2017
		Qatar	2017	Suède	2017
		République arabe syrienne	2009	Suisse	2017
		République de Corée	2017	Tchéquie	2013
		République dominicaine	2009	Kosovo*	2014
		Singapour	2014		
		Suriname	2014		
		Thaïlande	2017		
		Tonga	2009		
		Trinité-et-Tobago	2014		
		Tunisie	2015		
		Turquie	2016		
		Uruguay	2017		
		Venezuela (République bolivarienne du)	2011		
		Viet Nam	2017		
		État de Palestine	2012		
		Porto Rico	2017		

* Région administrative des Nations Unies, résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité.

Source : Base de données du Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Note : Lorsque la source des chiffres est un ensemble de données nationales complet, c'est le dernier ensemble de données disponibles qui a été pris en compte (les ensembles de données complets sont publiés par le GEM trois ans après la collecte des données) ; les chiffres proviennent d'ensembles complets de données nationales, sauf pour l'Angola (2014), le Burkina Faso (2014) ; Madagascar, les données n'étant pas disponibles car l'enquête a été menée en 2017 ; et le Sénégal, les données n'étant pas disponibles car l'enquête a été menée en 2015.

Annexe 2

Pays et année visés dans les enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises

Pays	Année	Pays	Année	Pays	Année
Afghanistan	2014	Lesotho	2016	République démocratique populaire lao	2016
Angola	2010	Libéria	2017	République-Unie de Tanzanie	2013
Bangladesh	2013	Madagascar	2013	Rwanda	2011
Bénin	2016	Malawi	2014	Sénégal	2014
Bhoutan	2015	Mali	2016	Sierra Leone	2017
Burkina Faso	2009	Mauritanie	2014	Soudan	2014
Burundi	2014	Mozambique	2007	Soudan du Sud	2014
Cambodge	2016	Myanmar	2016	Tchad	2009
Djibouti	2013	Népal	2013	Timor-Leste	2015
Érythrée	2009	Niger	2017	Togo	2016
Éthiopie	2015	Ouganda	2013	Vanuatu	2009
Guinée	2016	République centrafricaine	2011	Yémen	2013
Îles Salomon	2015	République démocratique du Congo	2013	Zambie	2013

Source : Enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises.

Annexe 3

Ensemble de mesures recommandées dans le *Cadre directeur pour l'entrepreneuriat et les directives relatives à sa mise en œuvre*

Objectifs stratégiques	Recommandations
1. Élaborer une stratégie nationale de l'entrepreneuriat	
a) Recenser les problèmes propres à chaque pays	Dresser un état des lieux de l'entrepreneuriat Recenser les atouts et les problèmes propres à chaque pays en matière d'entrepreneuriat
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 la stratégie 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 juridique et institutionnel	Désigner une institution chef de file Mettre en place un mécanisme de coordination interinstitutions et préciser les mandats Collaborer avec le secteur privé et les autres acteurs Veiller à la prestation de services professionnels
e) Mesurer les résultats et 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 de l'expérience
2. Optimiser le cadre réglementaire	
a) Examiner les dispositions réglementant la création d'entreprises	Comparer le temps consacré à la création d'une entreprise et son coût Comparer les règlements sectoriels et régionaux Mettre en place un dialogue public-privé sur les coûts et les avantages de la réglementation Concilier la réglementation et les normes avec les objectifs de développement durable
b) Limiter au minimum les contraintes réglementaires pesant sur les nouvelles entreprises, selon que de besoin	Examiner et, selon que de besoin, réduire les contraintes réglementaires (par exemple, licences, procédures, frais administratifs) Mettre en place des mécanismes transparents d'information et de traitement accéléré ainsi que des guichets uniques pour regrouper les formalités 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
c) Renforcer la confiance des entrepreneurs dans le cadre réglementaire	Veiller à la bonne gouvernance Faciliter et accélérer l'exécution des contrats Mettre en place d'autres mécanismes de règlement des différends Garantir la protection des biens Réduire la stigmatisation de la faillite et faciliter le redémarrage des entreprises
d) Guider les entrepreneurs pendant la phase administrative de démarrage de leur entreprise et accroître les avantages d'une régularisation de leur activité	Mener des campagnes d'information sur les contraintes réglementaires Définir clairement le lien entre les contraintes réglementaires et les services publics, notamment les services d'appui aux entreprises Aider les nouvelles entreprises à satisfaire aux contraintes réglementaires
3. Renforcer l'éducation à l'entrepreneuriat et la mise en valeur des compétences entrepreneuriales	
a) Inscrire l'entrepreneuriat dans l'enseignement formel et informel	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) Promouvoir l'entrepreneuriat par des cours à option, des activités parascolaires, des séminaires de sensibilisation et des visites en entreprise dans les établissements d'enseignement secondaire Soutenir les cours, programmes et chaires d'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement supérieur et les universités Promouvoir les programmes de formation professionnelle et d'apprentissage
b) Mettre au point un programme d'enseignement de l'entrepreneuriat	Promouvoir les centres de formation à l'entrepreneuriat et établir des liens avec eux Élaborer du matériel pédagogique sur les compétences entrepreneuriales de base Favoriser la mise au point de matériel adapté au contexte local, d'études de cas et de modèles à suivre Promouvoir les outils interactifs en ligne
c) Former les enseignants	Promouvoir des méthodes d'expérimentation et d'apprentissage pragmatique 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 Encourager la formation des enseignants à l'entrepreneuriat Promouvoir les réseaux d'éducateurs à l'entrepreneuriat
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
4. Faciliter l'échange de technologies et l'innovation	
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 sur les TIC à des groupes ciblés tels que les femmes et les entrepreneurs ruraux
b) Promouvoir la création de réseaux interentreprises qui facilitent la diffusion de la technologie et de l'innovation	Promouvoir des liens horizontaux par la création de groupements Apporter une assistance aux réseaux d'entreprises locales pour la normalisation et la certification de la qualité (y compris les normes sociales et environnementales) Promouvoir la création de liens interentreprises par le développement des fournisseurs
c) Ériger des passerelles entre les organismes publics, les établissements de recherche, les universités et le secteur privé	Recenser les activités de recherche conjointes avec des participants et des bénéficiaires clairement désignés Promouvoir les partenariats public-privé et les structures publiques/privées mixtes afin de diffuser l'innovation Mettre en place une collaboration favorable au marché entre l'université et l'industrie Promouvoir les synergies institutionnelles au niveau sectoriel
d) Soutenir les nouvelles entreprises de haute technologie	Constituer des pépinières d'entreprises de haute technologie, des pôles de savoir et des parcs scientifiques Faciliter la création de jeunes entreprises qui commercialisent l'innovation 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 Donner aux chercheurs et aux innovateurs un accès simplifié à une protection efficace des brevets

Annex 3 (suite)

Objectifs stratégiques	Recommandations
5. Améliorer l'accès au financement	
a) Améliorer l'accès aux services financiers nécessaires selon des modalités satisfaisantes	Développer des systèmes publics de garantie de crédit Stimuler la création de garanties mutuelles privées Promouvoir l'investissement étranger direct dans les services financiers, le financement de la chaîne d'approvisionnement (affacturage) et le crédit-bail
b) Promouvoir le financement de l'innovation	Faciliter la mise en place de mécanismes de présélection des prêts ne nécessitant pas de garanties Prendre des mesures d'incitation pour attirer les investisseurs de capital-risque et les investisseurs providentiels Encourager les modalités de financement par les fonds propres et le capital-risque Accorder les prêts en fonction des résultats et adopter des mesures d'incitation à l'innovation et à une croissance verte Favoriser le recours à la propriété intellectuelle comme garantie
c) Renforcer la capacité du secteur financier de répondre aux besoins des nouvelles entreprises	Élaborer une charte financière nationale Promouvoir l'accès aux secteurs public et privé afin de financer des partenariats ou des groupes précis Verser des subventions au renforcement des capacités et apporter une assistance technique pour développer les activités de prêt, comme 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
d) Inculquer des connaissances financières aux entrepreneurs et promouvoir les emprunts et les prêts responsables	Mettre en place une formation portant sur les connaissances financières et comptables Mettre en place une supervision appropriée des produits financiers proposés aux chefs d'entreprises sociales et de microentreprises Développer les organismes privés et publics d'information sur la solvabilité
6. Promouvoir la sensibilisation et la création de réseaux	
a) Souligner l'intérêt que présente l'entrepreneuriat pour la société et remédier aux préjugés culturels	Lancer des campagnes d'information et de sensibilisation concernant l'entrepreneuriat aux niveaux national, régional et local, en collaboration avec tous les acteurs Utiliser les médias et d'autres moyens de dialogue, les discours, les exposés et les rapports pour soutenir publiquement l'entrepreneuriat Diffuser des informations concernant l'entrepreneuriat, notamment l'entrepreneuriat social, et son impact sur l'économie Valoriser publiquement l'entrepreneuriat en remettant des récompenses et en prenant d'autres initiatives Associer les entrepreneurs dans un processus de dialogue afin de mieux sensibiliser les responsables publics
b) Sensibiliser aux possibilités offertes en matière d'entrepreneuriat	Informar des possibilités de création d'entreprises en lien avec les stratégies nationales de développement durable et des mécanismes d'incitation y relatifs 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
c) Stimuler les initiatives du secteur privé et renforcer les réseaux entre entrepreneurs	Soutenir les campagnes menées par le secteur privé Faciliter les plateformes d'échange, les portails, les manifestations, les associations et les clubs professionnels Faire participer les membres de la diaspora à des réseaux locaux d'entrepreneuriat

Source : UNCTAD, 2012a.



Bibliographie

- Acs ZJ (2008). Foundations of high impact entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. 4(6):535–620.
- Acs ZJ, Desai S and Klapper LF (2008). What does “entrepreneurship” data really show? *Small Business Economics*. 31(3):265–281.
- African Centre for Economic Transformation (2014). *2014 Africa Transformation Report: Growth with Depth*. Accra.
- African Development Bank (2018). Rwanda Innovation Fund project to receive \$30-million loan from African Development Bank. 19 March.
- African Development Bank, OECD and United Nations Development Programme, eds. (2017). *African Economic Outlook 2017: Entrepreneurship and Industrialization*. OECD. Paris.
- Agarwal R and Audretsch DB (2001). Does entry size matter? The impact of the life cycle and technology on firm survival. *The Journal of Industrial Economics*. 49(1):21–43.
- Aghion P and Howitt P (2005). Growth with quality-improving innovations: An integrated framework. In: Aghion P and Durlauf SN, eds. *Handbook of Economic Growth*. Elsevier. Amsterdam: 67–110.
- Agriculture for Impact (2014). Small and growing: Entrepreneurship in African agriculture. Montpellier Panel Report.
- Ahmad N and Hoffman A (2007). A framework for addressing and measuring entrepreneurship. Entrepreneurship Indicators Steering Group. OECD. Paris.
- Ahmad N and Seymour RG (2008). Defining entrepreneurial activity. OECD Statistics Working Papers No. 2008/01. Paris.
- Aldrich HE and Fiol CF (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *The Academy of Management Review*. 19(4): 645–670.
- Alemu AE and Adesina JO (2017). In search of rural entrepreneurship: Non-farm household enterprises as instruments of rural transformation in Ethiopia: In Search of Rural Entrepreneurship. *African Development Review*. 29(2): 259–271.
- Amin M and Islam A (2015). Are large informal firms more productive than the small informal firms? Evidence from firm-level surveys in Africa. *World Development*. 74: 374–385.
- Amin MN and Sonobe T (2013). The success of the industrial development policy in the pharmaceutical industry in Bangladesh. National Graduate Institute for Policy Studies Discussion Paper No. 13-07. Tokyo.
- Andreoni A (2017). Mapping industrial production in [the United Republic of] Tanzania: A disaggregated analysis based on the 2013 mainland census. Inclusive and Sustainable Industrial Development Working Paper Series No. 12/2017. UNIDO.Vienna.
- Andreoni A and Chang H-J (2016). Bringing production and employment back into development: Alice Amsden’s legacy for a new developmentalist agenda. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 10(1): 173-187.
- Angelsberger M, Kraus S, Mas-Tur A and Roig-Tierno N (2017). International opportunity recognition: An overview. *Journal of Small Business Strategy*. 27(1):19–36.
- Arcand J-L, Berkes E and Panizza U (2015). Too much finance? *Journal of Economic Growth*. 20(2):105–148.
- Ardagna S and Lusardi A (2010). Explaining international differences in entrepreneurship: The role of individual characteristics and regulatory constraints. In: Lerner J and Schoar A, eds. *International Differences in Entrepreneurship*. National Bureau of Economic Research. University of Chicago Press. Cambridge, United States: 17–62.
- Asian Development Bank (2013). Agriculture and structural transformation in developing Asia: Review and outlook. Economics Working Paper Series No. 363. Manila.
- Atkin D and Jinhang A (2017). Trading up: The benefits of exporting for small firms. Growth Brief Series No. 11. International Growth Centre. London.
- Atkinson J. (1958). *Motives in Fantasy, Action and Society: A Method of Assessment and Study*. Van Nostrand. Oxford.
- Audretsch DB (1995). *Innovation and Industry Evolution*. The Massachusetts Institute of Technology Press. Cambridge (MA).
- Audretsch DB and Fritsch M (2002). Growth regimes over time and space. *Regional Studies*. 36(2):113–124.
- Audretsch DB and Keilbach M (2004). Entrepreneurship capital and economic performance. *Regional Studies*. 38(8): 949–959.
- Audretsch DB and Keilbach M (2006). Determinants of small firm survival and growth. In: Casson M, Yeung B, Basu A and Wadeson N, eds. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press. Oxford: 281–310.
- Audretsch DB and Thurik R (2001). Linking Entrepreneurship to Growth. OECD Science, Technology and Industry Working Papers No. 2001/02. Paris.
- Auerswald PE (2015). *Enabling Entrepreneurial Ecosystems*. Ewing Marion Kauffman Foundation. Arlington.
- Australian Centre for International Agricultural Research (2015). *Planted Teak: Global Production and*

- Markets, with Reference to Solomon Islands*. Australian Centre for International Agricultural Research Technical Report No. 85. Canberra.
- Autio E, Kronlund M and Kovalainen A (2007). *High-growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization and Recommendations*. Ministry of Trade and Industry of Finland. Helsinki.
- Ayyagari M, Demircuc-Kunt A and Maksimovic V (2011). Small vs. young firms across the world: Contribution to employment, job creation and growth. Policy Research Working Paper Series No. 5631. World Bank. Washington.
- Azmeh S and Nadvi K (2014). Asian firms and the restructuring of global value chains. *International Business Review*. 23(4): 708–717.
- Baden S and Barber C (2005). The impact of the second-hand clothing trade on developing countries. Oxfam. Oxford.
- Baldwin R (2009). The great trade collapse: What caused it and what does it mean? In: Baldwin R, ed. *The Great Trade Collapse: Causes, Consequences and Prospects*. Centre for Economic Policy Research. London.
- Bali moune-Lutz M (2009). Entrepreneurship and reforms in developing countries. Research Paper No. 2009/04. UNU-WIDER. Helsinki.
- Bamber P, Guinn A and Gereffi G (2014). *Burundi in the Energy Global Value Chain: Skills for Private Sector Development*. Centre on Globalization, Governance and Competitiveness. Duke University. Durham (NC).
- Bamber P and Staritz C (2016). The Gender Dimensions of Global Value Chains. International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD). Geneva.
- Banga K and te Velde D (2018). Digitalization and the future of manufacturing in Africa. Supporting Economic Transformation Programme. London.
- Bannister H (2017). Gastronomic revolution: Peruvian cuisine's journey from cultural entity to commodity. *Undergraduate Research Journal for the Humanities 2 (Spring 2017)*: 135–151.
- Barkema HG and Drogendijk R (2007). Internationalizing in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*. 38(7): 1132–1148.
- Basnett Y and Bhattacharya D (2015). Exploring spaces for economic transformation in the Sustainable Development Goals. ODI Report. Overseas Development Institute (ODI). London.
- Baumol WJ (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*. 98(5): 893–921.
- Baye FM (2013). Household economic well-being: Response to microCredit access in Cameroon. *African Development Review*. 25(4): 447–467.
- BBC.com (2018a). Nigerian entrepreneur: We're farming in a shipping container. 2 February. Available at www.bbc.com/news/av/business-42919553/nigerian-entrepreneur-we-re-farming-in-a-shipping-container.
- BBC.com (2018b). How Greece is reversing brain drain: Could venture capitalists offer Greece's young talent a way to return home? 6 April. Available at www.bbc.com/capital/story/20180404-one-answer-to-solving-greeces-brain-drain.
- BBC News (2018). How the US [United States] and Rwanda have fallen out over second-hand clothes. Available at www.bbc.com/news/world-africa-44252655. 28 May.
- Benedictis LD (2005). Three decades of Italian comparative advantages. *The World Economy*. 28(11): 1679–1709.
- Beverelli C, Koopman RB, Kummritz V and Neumueller S (2016). *Domestic Foundations of Global Value Chains*. World Bank. Washington.
- Böhme M and Thiele R (2012). Informal–formal linkages and informal enterprise performance in urban West Africa. Working Paper No. 77933. World Bank. Washington.
- Brixiova Z (2010). Unlocking productive entrepreneurship in Africa's least developed countries. *African Development Review*. 22(3): 440–451.
- Brixiova Z and Kangoye T (2016). Start-up capital and women's entrepreneurship: Evidence from [Eswatini]. Southern Africa Labour and Development Research Unit Working Paper No. 192. University of Cape Town. Cape Town.
- Business for Social Responsibility, C and A Foundation, International Centre for Research on Women and Levi Strauss Foundation (2017). Empowering female workers in the apparel industry: Three areas for business action.
- van Burg, E, Podoynitsyna KS, Beck L and Lommelen T (2012). Directive deficiencies: How resource constraints direct opportunity identification in SMEs. *The Journal of Product Innovation Management*. 29(6): 1000–1011.
- Burkina Faso (2015). *Stratégie nationale de promotion de l'entrepreneuriat féminin 2016–2025*. Ouagadougou.
- Bushell B (2008). Women entrepreneurs in Nepal: What prevents them from leading the sector? *Gender and Development*. 16(3): 549–564.
- Cacciotti G and Hayton J (2017). National culture and entrepreneurship. In: Ahmetoglu G, Chamorro-Premuzic T, Klinger B and Karucisky T, eds. *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*. John Wiley and Sons. Hoboken: 401–422.

- Calderon G, Iacovone L and Juarez L (2016). Opportunity versus necessity: Understanding the heterogeneity of female micro-entrepreneurs. Policy Research Working Paper No. 7636. World Bank. Washington.
- Campos F, Frese M, Goldstein M, Iacovone L, Johnson H, McKenzie D and Mensmann M (2017). Personality versus practices in the making of an entrepreneur: Experimental evidence from Togo. Draft paper prepared for the Conference of the Centre for the Study of African Economies held in Oxford, 19 March 2017.
- Casson M (2003). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, United Kingdom.
- Casson M, Yeung B, Basu A and Wadeson N (2006). Introduction. In: Basu A, Casson M, Wadeson N and Yeung B, eds. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press. Oxford: 1–30.
- Catarino L, Menezes Y and Sardinha R (2015). Cashew cultivation in Guinea-Bissau: Risks and challenges of the success of a cash crop. *Scientia Agricola*. 72(5): 459–467.
- CBI (2016). CBI Product Factsheet: Fresh Lychees in Europe. Survey. CBI Market Intelligence. The Hague.
- CDC Group (2016). *Development Impact Evaluation: What are the Links Between Power, Economic Growth and Job Creation?* London.
- Centre for Research on Multinational Corporations (SOMO) (2015). Fact sheet: Hidden subcontracting in the garment industry – Zooming in on the role of buying companies.
- Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) (2016). CBI Product Fact Sheet: Fresh Lychees in Europe.
- Chant S (2014). Exploring the “feminization of poverty” in relation to women’s work and home-based enterprise in slums of the global South. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. 6(3): 296–316.
- Chhair S and Ung L (2014). Exporting and foreign direct investment spillovers: Cambodia’s experience. Working Paper No. 79. UNU-WIDER. Helsinki.
- Chiang MH (2016). *Contemporary [Republic of Korea] Economy: Challenges and Prospects*. World Scientific Publishing. Beijing.
- Choksy U, Sinkovics N and Sinkovics RR (2017). Exploring the relationship between upgrading and capturing profits from GVC participation for disadvantaged suppliers in developing countries. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 34(4): 356–386.
- Chowdhury F, Terjesen S and Audretsch DB (2015). Varieties of entrepreneurship: Institutional drivers across entrepreneurial activity and country. *European Journal of Law and Economics*. 40(1): 121–148.
- Christiaensen L and Demery L, eds. (2017). *Agriculture in Africa: Telling Myths from Facts*. World Bank. Washington.
- Clement V, Raveane T and Saturnin D (2016). Finland, education and entrepreneurship. Available at http://www.cc.lu/fileadmin/user_upload/cc.lu/Manifestations/20160513_Finland/Entrepreneurship_Education_in_Finland.pdf.
- Cooney TM (2012). Entrepreneurship skills for growth-orientated businesses. Prepared for the Workshop on Skills Development for SMEs and Entrepreneurship. Copenhagen. 28 November.
- Cornwall A (2007). Of choice, chance and contingency: “Career strategies” and tactics for survival among Yoruba women traders. *Social Anthropology*. 15(1): 27–46.
- Costa P. and McCrae R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*. 4(1): 5–13.
- Cressy R (2006). Determinants of small firm survival and growth. In: Casson M, Yeung B, Basu A and Wadeson N, eds. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press. Oxford: 161–193.
- Criscuolo C and Timmis J (2017). The relationship between global value chains and productivity. *International Productivity Monitor*. 32: 61–83.
- CUTS International (2016). Effective participation of developing countries and LDCs in global value chains: A snapshot. Technical note.
- Dai L (2013). The Comparative Advantage of Nations: How Global Supply Chains Change Our Understanding of Comparative Advantage. M-RCBG Associate Working Paper Series No. 15. Harvard College. Cambridge (MA).
- Das DJ (2000). Problems faced by women entrepreneurs. In: Sasikumar K, ed. *Women Entrepreneurship*. Vikas Publishing House. New Delhi.
- Davis B, Di Giuseppe S and Zezza A (2017). Households in rural Africa still rely on agriculture. In: Christiaensen L and Demery L, eds. *Agriculture in Africa: Telling Myths from Facts*. World Bank. Washington: 65–73.
- De Backer K and Flaig D (2017). The future of global value chains: business as usual or “a new normal”? OECD Science, Technology and Industry Policy Paper No. 41. Paris.
- De Backer K and Miroudot S (2013). Mapping Global Value Chains. OECD Trade Policy Paper No. 159.
- De Janvry A and Sadoulet E (2001). Income strategies among rural households in Mexico: The role of off-farm activities. *World Development*. 29(3): 467–480.

- De Vita L, Mari M and Poggesi S (2014). Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. *European Management Journal*. 32(3): 451–460.
- Delanoë-Gueguen S and Fayolle A (2018). Crossing the entrepreneurial Rubicon: A longitudinal investigation. *Journal of Small Business Management*.
- Dercon S (2009). Rural poverty: Old challenges in new contexts. *The World Bank Research Observer*. 24(1): 1–28.
- Dercon S and Krishnan P (2000). Vulnerability, seasonality and poverty in Ethiopia. *The Journal of Development Studies*. 36(6): 25–53.
- Desai S (2011). Measuring entrepreneurship in developing countries. In: Naudé W, ed. *Entrepreneurship and Economic Development*. Palgrave Macmillan. London: 94–107.
- Diao X, Kweka J and McMillan MS (2017). Economic transformation in Africa from the bottom up: Evidence from [the United Republic of] Tanzania. Discussion Paper 01603. International Food Policy Research Institute. Washington.
- DiCaprio A and Suvannaphakdy S (2017). Are least developed countries sidelined in advanced manufacturing production networks? Asian Development Bank Institute Working Paper No. 711. Manila.
- Dihel N, Goswami AG, Hollweg C, Shahid S and S lany A (2017). How does participation in international value chains matter to applicant farmers? In: *Future Fragmentation Processes: Effectively Engaging with the Ascendancy of Global Value Chains*. Commonwealth Secretariat. London.
- Djankov S, La Porta R, Lopez-de-Silanes F and Shleifer A (2002). The regulation of entry. *The Quarterly Journal of Economics*. 117(1): 1–37.
- Duffo E (2012). Women empowerment and economic development. *Journal of Economic Literature*. 50(4): 1051–1079.
- Economic Commission for Africa (2014). *Economic Report on Africa 2014: Dynamic Industrial Policy in Africa* (United Nations publication. Addis Ababa).
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean (2010). Barbados: Public–private sector partnership. United Nations publication. LC/W 285. Santiago.
- Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (2014). ASEAN SME Policy Index 2014: Towards competitive and innovative ASEAN SMEs. Research Project Report 2012, No. 8.
- Egusa and O’Shee (2016). A look into Chile’s innovative start-up government. Tech Crunch. 16 October.
- Escobal J (2001). The determinants of non-farm income diversification in rural Peru. *World Development*. 29(3): 497–508.
- Esho H (2015). Dynamics of the textiles and apparel industries in Southeast Asia: A preliminary analysis. *Journal of International Economic Studies*. 29(1): 85–106.
- Ethiopia (2016). *Micro and Small Enterprise Development Policy and Strategy*.
- Ethical Trading Initiative (2009). *ETI [Ethical Trading Initiative] smallholder guidelines: Recommendations for working with smallholders*. London.
- European Commission (2016). Managing the refugee crisis: EU [European Union] support to Jordan.
- Export.gov (2016). Afghanistan country commercial guide. Afghanistan: Openness and restriction on foreign investment.
- Fafchamps M and Shilpi F (2003). The spatial division of labour in Nepal. *The Journal of Development Studies*. 39(6): 23–66.
- IZA World of Labour (2016). Do global value chains create jobs? Bonn. Available at <https://wol.iza.org/articles/do-global-value-chains-create-jobs/long>.
- Fatou C and Choi JE (2015). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidence from Senegalese manufacturing plant. Working Paper No. 57. UNU-WIDER. Helsinki.
- Fiedler Y and lafrate M (2016). Trends in foreign direct investment in food, beverages and tobacco. FAO Commodity and Trade Policy Research Working Paper No. 51. Rome.
- Financial Times (FT) (2018). China scales back investment in Ethiopia East African economy pressured by rising debt and foreign exchange scarcity. 3 June. Available at: <https://www.ft.com/content/06b69c2e-63e9-11e8-90c2-9563a0613e56>.
- Food, Agriculture and Natural Resources Policy Analysis Network (2012). Youth in Agriculture Award Shambani Graduate Enterprise. Available at http://dialogue2012.fanrpan.org/newsroom/youth_in_agriculture_award_shambani_graduate_enterprise.
- FAO (2013a). *Enabling Environments for Agribusiness and Agro-Industries Development: Regional and Country Perspectives*. Agribusiness and Food Industries Series. No. 1. Rome.
- FAO (2013b). *Trends and Impacts of Foreign Investment in Developing Country Agriculture: Evidence from Case Studies*. Rome.
- FAO and International Bank for Reconstruction and Development/World Bank (2018). *Country Economic Memorandum: Rebuilding Resilient and Sustainable Agriculture in Somalia*. Volume 1.

- Forbes* (2017). The quiet price of entrepreneurship. 18 October. Available at: www.forbes.com/sites/chrisencianciosa/2017/10/18/the-quiet-price-of-entrepreneurship/#4af7a9852cb7.
- Freund C and Bolaky B (2008). Trade, regulations and income. *Journal of Development Economics*. 87(2): 309–321.
- Fu K and Liu K (2013). Policy implications of intellectual property rights and competition policy on entry into entrepreneurship across countries. *Academy of Management Proceedings*. 2013(1).
- Gajigo O (2014). Credit constraints and agricultural risk for non-farm enterprises. *African Development Review*. 25(4): 648–662.
- Gans J and Persson L (2013). Entrepreneurial commercialization choices and the interaction between intellectual property rights and competition policy. *Industrial and Corporate Change*. 22(1): 131–151.
- García-Cabrera A and García-Soto M (2008). Cultural differences and entrepreneurial behaviour: An intra-country cross-cultural analysis in Cape Verde. *Entrepreneurship and Regional Development*. 20(5): 451–483.
- Gebreeyesus M (2017). A natural experiment of industrial policy: Floriculture and the metal and engineering industries in Ethiopia. In: Page J and Tarp F, eds. *The Practice of Industrial Policy: Government–Business Coordination in Africa and East Asia*. Oxford University Press. Oxford: 191–210.
- GEM (2015). *GEM Uganda 2012 Executive Report*. Kampala.
- GEM (2017). *Global Report 2016/17*. Global Entrepreneurship Research Association. London.
- GEM (2018). *Global Report 2017/18*. Global Entrepreneurship Research Association. London.
- Gennaioli N, La Porta R López-de-Silanes F and Shleifer A (2013). Human capital and regional development. *The Quarterly Journal of Economics*. 128(1): 105–164.
- Gereffi G (1999). A commodity chains framework for analysing global industries. Working paper.
- Gereffi G (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of International Political Economy*. 21(1): 9–37.
- Giacomin O, Janssen F, Guyot J and Lohest O (2011). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. MPRA Paper No. 29506.
- Gibb AA (1987). Enterprise culture: Its meaning for education and training. *Journal of European Industrial Training*. 11(2): 2–38.
- Gindling TH and Newhouse D (2012). Self-employment in the developing world. Policy Research Working Paper Series No. 6201. World Bank. Washington.
- Global Entrepreneurship Summit (2017). Government of India support for innovation and entrepreneurship in India. Available at <https://www.ges2017.org/govt-of-india-support-for-entrepreneurs/>.
- Gollin D (2008). Nobody's business but my own: Self-employment and small enterprise in economic development. *Journal of Monetary Economics*. 55(2): 219–233.
- González F, Prem M and Urzúa F (2018). The privatization origins of political corporations. Available at https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3171595.
- Government of Malawi, FAO, ILO and United Nations Children's Fund (2018). Local Economy Impacts and Cost–Benefit Analysis of Social Protection and Agricultural Interventions in Malawi.
- Greiner LE (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. July–August.
- Gries T and Naudé WA (2011). Entrepreneurship and human development: A capability approach. *Journal of Public Economics*. 95(3): 216–224.
- Grimm M, Knorringa P and Lay J (2012). Constrained gazelles: High potentials in West Africa's informal economy. *World Development*. 40(7): 1352–1368.
- Gurib-Fakim A (2011). Small island developing States of the Indian Ocean Towards an action plan for medicinal plants. *Asian Biotechnology and Development Review*. 13(3): 1–6.
- Gust (2016). Global accelerator report 2016. Available at http://gust.com/accelerator_reports/2016/global/.
- Hafer R (2017). Female entrepreneurship and IQ. In: Ahmetoglu G, Chamorro-Premuzic T, Klinger B and Karcisky T, eds. *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*. John Wiley and Sons. Hoboken, New Jersey, United States: 187–204.
- Hagel J, Seely Brown J, Wooll M and de Maar A (2015). Shorten the value chain: Transforming the stages of value delivery. Deloitte University Press.
- Hansen MW, Buur L, Therkildsen O and Kjaer M (2014). The political economy of local content in African extractives: lessons from three African countries. Paper presented at the annual meeting of the meeting of the Danish Political Science Association. 23–24 October. Vejle.
- Harrison AE, Lin JY and Xu LC (2014). Explaining Africa's (dis)advantage. *World Development*. 63: 59–77.
- Hartmann D, Guevara MR, Jara-Figueroa C, Aristarán M and Hidalgo CA (2017). Linking Economic Complexity, Institutions, and Income Inequality. *World Development*. 93: 75–93.
- Hastings JS, Madrian BC and Skimmyhorn WL (2013). Financial literacy, financial education and economic outcomes. *Annual Review of Economics*. 5(1): 347–373.

- Hartog C, Parker S, van Stel A and Thurik R (2010). The two-way relationship between entrepreneurship and economic performance. EIM Research Report H200822.
- Hausmann R and Rodrik D (2003). Economic development as self-discovery. *Journal of Development Economics*. 72(2): 603–633.
- Herrington M and Kelley D (2013). *African Entrepreneurship: Sub-Saharan African Regional Report*. University of Cape Town. Cape Town.
- Herzberg B and Wright A (2013). The PPD [public–private dialogue] handbook: A toolkit for business environment reformers. Operational guidelines for the charter of good practice in using public–private dialogue for private sector development. Working paper. Department for International Development (United Kingdom), World Bank, International Finance Corporation and OECD Development Centre.
- Hessels J and Naudé W (2017). The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view. Discussion Paper Series No. 11103. Institute of Labour Economics.
- Hitt MA, Ireland RD, Camp M and Sexton DL (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*. 22(6–7): 479–491.
- Hoffmann A, Larsen M and Oxholm AS (2006). *Quality Assessment of Entrepreneurship Indicators*. Version 2. National Agency for Enterprise and Construction. Copenhagen.
- Hofstede G and Bond M (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*. 16(1): 5–21.
- Hove S (2016). Unlocking infrastructure potential in Africa: The role of sovereign wealth funds. 1 September. Available at www.howwemadeitinafrica.com/unlocking-infrastructure-potential-africa-role-sovereign-wealth-funds/56256/.
- Hughes JR (1966). *The Vital Few: American Economic Progress and Its Protagonists*. 1st ed. Houghton Mifflin. New York.
- Human Rights Watch (2017). *World Report 2017*. Seven Stories Press. New York.
- Humphrey J and Memedovic O (2006). Global value chains in the agrifood sector. Working Papers. UNIDO. Vienna.
- Humphrey J and Schmitz H (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? *Regional Studies*. 36(9): 1017–1027.
- Hussain NM (2000). Linkages between SMEs and large industries for increased markets and trade: An African perspective. Economic Research Paper No. 53. African Development Bank. Abidjan.
- ICF International (2016). Volume II: Admission of migrant entrepreneurs. Study for an evaluation and an impact assessment on a proposal for a revision of the Council Directive 2009/50/EC (“EU Blue Card Directive”).
- International Centre for Trade and Sustainable Development (2016). The gender dimensions of global value chains. Issue paper. Geneva.
- International Finance Corporation (2014). Stories of Impact: Agribusiness – Opportunities Abound in South Asia.
- Intergovernmental Forum on Mining, Minerals, Metals and Sustainable Development (2018). *Guidance for Governments: Local Content Policies*. International Institute for Sustainable Development. Winnipeg.
- International Fund for Agricultural Development (2016). *Rural Development Report 2016: Fostering Inclusive Rural Transformation*. Rome.
- International Institute for Environment and Development, HIVOS and Mainumby Ñakurutú (2012). *Small Producer Agency in the Globalized Market: Making Choices in a Changing World*. London.
- International Institute for Environment and Development and Sustainable Food Lab (2011). Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development?
- International Institute for Sustainable Development (2012). *Business Models for Foreign Investment in Agriculture in Laos*. Geneva.
- ILO (2011). *Growth, Productive Employment and Decent Work in the Least Developed Countries: Report of ILO for the Fourth United Nations Conference on the Least Developed Countries, 9–13 May*. Geneva.
- ILO (2014). *Wages and Working Hours in the Textiles, Clothing, Leather and Footwear Industries*. International Labour Office. Geneva.
- ILO (2016a). Gender pay gaps persist in Asia’s garment and footwear sector. Asia–Pacific Garment and Footwear Sector Research Note. Issue 4. Geneva.
- ILO (2016b). Women’s entrepreneurship development: Encouraging women entrepreneurs for jobs and development. Fact sheet. 1 March. Geneva.
- ILO (2017a). Food and agriculture global value chains: Drivers and constraints for occupational safety and health improvement – Three case studies. Volume Two. Geneva.
- ILO (2017b). Recent trade policy developments and possible implications for Cambodia’s garment and footwear sector. Cambodian Garment and Footwear Sector Bulletin. Issue 5. Geneva.
- ILO (2017c). What explains strong export and weak employment figures in the Cambodian garment sector? Cambodian Garment and Footwear Sector Bulletin. Issue 6. Geneva.

- ILO (2018). Entrepreneurship development interventions for women entrepreneurs: An update on what works. Issue Brief No. 7. January. Geneva.
- ILO and World Trade Organization (2011). *Making Globalization Socially Sustainable*. World Trade Organization. Geneva.
- International Monetary Fund (2015). *Asia and Pacific: Stabilizing and Outperforming Other Regions*. Regional Economic Outlook. Washington.
- International Monetary Fund (2018). Shadow economies around the world: What did we learn over the last 20 years? Working Paper No. 18/17. Washington.
- International Organization for Migration (2018). *World Migration Report 2018*. Geneva.
- International Organization for Migration and Migration Policy Institute (2012). *Developing a Road Map for Engaging Diasporas in Development a Handbook for Policymakers and Practitioners in Home and Host Countries*. Geneva.
- International Telecommunication Union (2008). *ICTs, LDCs and the [Sustainable Development Goals]: Achieving Universal and Affordable Internet in the Least Developed Countries*. Geneva.
- International Trade Centre (2013). LDCs and global value chains: Using aid for trade to seize new opportunities. Technical paper. Geneva.
- International Trade Centre (2015a). *United Republic of Tanzania Cotton-to-clothing Strategy 2016–2020*. Geneva.
- International Trade Centre (2015b). *Ethiopia Textile and Clothing Value Chain Road Map 2016–2020*. Geneva.
- International Trade Centre (2017). *SME Competitiveness Outlook 2017: The Region : A Door to Global Trade*. Geneva.
- Johnson P (2005). Targeting firm births and economic regeneration in a lagging region. *Small Business Economics*. 24(5): 451–464.
- Jung T and Kim J (2017). Policy efforts to foster innovative SMEs in [the Republic of] Korea: Lessons for developing countries. In: Williams CC and Gurtoo A, eds. *Routledge Handbook of Entrepreneurship in Developing Economies*. Routledge. London and New York: 511–528.
- Kamuganga DN (2012). Does intra-Africa regional trade cooperation enhance export survival? Prepared for the African Economic Conference. Kigali. 30 October–2 November.
- Kanbur SM (1979). Of risk taking and the personal distribution of income. *Journal of Political Economy*. 87(4): 769–797.
- Kaplinsky R (2005). *Globalization, Poverty and Inequality: Between a Rock and a Hard Place*. Polity. Cambridge.
- Karekezi S, McDade S, Boardman B and Kimani J (2012). Energy, poverty and development. In: International Institute for Applied Systems Analysis. *Global Energy Assessment: Towards a Sustainable Future*. Cambridge University Press. Cambridge:151–190.
- Keane J (2017). Emerging tiers of suppliers and implications for upgrading in the high-value agriculture supply chains. In: Keane J and Baimbill-Johnson R, eds. *Future Fragmentation Processes: Effectively Engaging with the Ascendancy of Global Value Chains*. Commonwealth Secretariat. London
- Keane J and Baimbill-Johnson R, eds. (2017). *Future Fragmentation Processes: Effectively Engaging with the Ascendancy of Global Value Chains*. Commonwealth Secretariat. London.
- Keane J and te Velde DW (2008). The role of textile and clothing industries in growth and development strategies and. Overseas Development Institute. London.
- Kerr SP, Kerr W, Özden Ç and Parsons C (2016). Global Talent Flows. *Journal of Economic Perspectives*. 30(4): 83–106.
- Kibreab G (2009). Forced labour in Eritrea. *The Journal of Modern African Studies*. 47(1): 41–72.
- Kirzner IM (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press. Chicago.
- Klein PG (2008). Opportunity discovery, entrepreneurial action and economic organization. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2(3): 175–190.
- Kowalski P, González JL, Ragoussis A and Ugarte C (2015). Participation of developing countries in global value chains. OECD Trade Policy Papers. No. 179. Paris.
- La Porta R and Shleifer A (2008). The Unofficial Economy and Economic Development. *Brookings Papers on Economic Activity*. 39(2): 275–352.
- La Porta R and Shleifer A (2014). Informality and development. *Journal of Economic Perspectives*. 28(3): 109–126.
- Lall S (1996). Paradigms of development: The East Asian debate. *Oxford Development Studies*. 24(2): 111–131.
- Lall S and Teubal M (1998). “Market-stimulating” technology policies in developing countries: A framework with examples from East Asia. *World Development*. 26(8): 1369–1385.
- Landesmann M (1988). Structural change. In: Kurz HD and Salvadori N, eds. *The Elgar Companion to Classical Economics*. Edward Elgar. Cheltenham: 422–428.
- Landesmann M, Hagemann H and Scazzieri R (2003). Introduction. In: Landesmann M, Hagemann H and Scazzieri R, eds. *The Economics of Structural Change*. Edward Elgar. Cheltenham: 11–43.

- Lanjouw JO and Lanjouw P (2001). The rural non-farm sector: Issues and evidence from developing countries. *Agricultural Economics*. 26(1): 1–23.
- Lee N (2012). Assessing the obstacles faced by actual and potential high-growth firms. Big Innovation Centre.
- Leibenstein H (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*. Papers and Proceedings of the Eightieth Annual Meeting of the American Economic Association. 58(2): 72–83.
- Lemma A and Te Velde DW (2017). State–business relations as drivers of economic performance. In: Page J and Tarp F, eds. *The Practice of Industrial Policy: Government–Business Coordination in Africa and East Asia*. Oxford University Press. Oxford, United Kingdom: 63–79.
- Lewis WA (1954). Economic development with unlimited supplies of labour. The Manchester School. 22(2):139–191.
- Liedholm C and Kilby P (1989). The role of non-farm activities in the rural economy. In: Pancharukhi VR and Williamson JG, eds. *The Balance between Industry and Agriculture in Economic Development*. Palgrave Macmillan. London:340–366.
- Lucas R (1978). On the size distribution of business firms. *Bell Journal of Economics*. 9(2):508–523.
- Lundvall B-Å, ed. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter. London.
- Makhaya T (2012). The intersection between competition policy and entrepreneurship. 10 February. Available at <https://trudimakhaya.co.za/the-intersection-between-competition-policy-and-entrepreneurship>.
- Malapit HJL (2012). Are women more likely to be credit constrained? Evidence from low-income urban households in the Philippines. *Feminist Economics*. 18(3):81–108.
- Maloney WF (2004). Informality revisited. *World Development*. 32(7):1159–1178.
- Margolis DN (2014). By choice and by necessity: Entrepreneurship and self-employment in the developing world. *The European Journal of Development Research*. 26(4):419–436.
- Mazzucato M (2013). *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. Anthem Press. London.
- Mazzucato M and Pérez C (2014). Innovation as growth policy: The challenge for Europe. Science Policy Research Unite Working Paper 2014-13..
- McMillan M, Rodrik D and Sepúlveda C, eds. (2017). *Structural change, Fundamentals and Growth: A Framework and Case Studies*. International Food Policy Research Institute. Washington, D.C.
- McMillan M, Rodrik D and Verduzco-Gallo Í (2014). Globalization, structural change and productivity growth, with an update on Africa. *World Development*. 63:11–32.
- Mealy P, Farmer JD and Teytelboym A (2018). A new interpretation of the economic complexity index. Institute for New Economic Thinking Oxford Working Paper No. 2018-04.
- Medina L and Schneider F (2018). Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years? IMF Working Paper No. 18/17. International Monetary Fund (IMF). Washington (DC).
- Meet Oluwayimika Angel Adelaja , Nigeria's first female high tech shipping container farmer & hydroponics expert (2017). najagists.com. See <https://najagists.com/meet-angel-adelaja-nigerias-first-female-high-tech-shipping-container-farmer-hydroponics-expert/>.
- Mellor J and Lele UJ (1973). Growth linkages of the new food grain technologies. *Indian Journal of Agricultural Economics*. 18(1):35–55.
- Metcalf JS (2006). Entrepreneurship: An evolutionary perspective. In: Basu A, Casson M, Wadeson N and Yeung B, eds. *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. Oxford University Press. Oxford: 59–90.
- Minniti M and Naudé W (2010). What do we know about the patterns and determinants of female entrepreneurship across countries? *The European Journal of Development Research*. 22(3):277–293.
- Minot N and Ronchi L (2014). Contract farming: Risks and benefits of partnership between farmers and firms. Viewpoint No. 102736. Note No. 344.
- Mkandawire T (2001). Thinking about developmental states in Africa. *Cambridge Journal of Economics*. 25(3):279–314.
- Mori N (2014). Women's Entrepreneurship Development in [the United Republic of] Tanzania: Insights and Recommendations. ILO. Geneva.
- Moyer-Lee J and Prowse M (2012). How traceability is restructuring Malawi's tobacco industry. Working Paper No. 2012.05. Institute of Development Policy and Management. University of Antwerp.
- Mudambi R (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*. 8(5):699–725.
- Mugabi E (2014). Women's Entrepreneurship Development in Uganda: Insights and Recommendations. ILO. Geneva.
- Mulligan G (2017). \$12 [million] initiative launched to boost Gambia entrepreneurship, jobs. Disrupt Africa. 13 February.

- Murphy KM, Schleifer A and Vishny RW (1991). The allocation of talent: Implications for growth. *Quarterly Journal of Economics*. 106(2):503–530.
- Nagler P and Naudé W (2017). Non-farm enterprises in rural Africa: New empirical evidence. Policy Research Working Paper Series No. 7066. World Bank.
- NaijaGists.com (2017). Meet Angel Adelaja, Nigeria's first female high-tech shipping container farmer and hydroponics expert. 22 August. Available at <https://naijagists.com/meet-angel-adelaja-nigerias-first-female-high-tech-shipping-container-farmer-hydroponics-expert/>.
- Naudé W (2011). Entrepreneurship and economic development: An introduction. In: Naudé W, ed. *Entrepreneurship and Economic Development*. Studies in Development Economics and Policy. Palgrave Macmillan. Basingstoke: 3–17.
- Naudé W (2013). Entrepreneurship and economic development: Theory, evidence and policy. Discussion Paper Series No. 7507. Institute of Labour Economics. Bonn.
- Negassa A, Baker D, Mugunieri L, Costagli R, Wanyoike F, Abdulle MH and Omoro A (2012). *The Somali Chilled Meat Value Chain: Structure, Operation, Profitability and Opportunities to Improve the Competitiveness of Somalia's Chilled Meat Export Trade*. International Livestock Research Institute. Nairobi.
- Neill S, Metcalf LE and York JL (2017). Distinguishing entrepreneurial approaches to opportunity perception. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 23(2): 296–316.
- Nelson RR, ed. (1993). *National Innovation Systems: A Comparative Analysis*. Oxford University Press. New York.
- Neumark D and McLennan M (1995). Sex discrimination and women's labor market outcomes. *The Journal of Human Resources*. 30(4): 713–740.
- news24 (2017). Guinea-Bissau reaps reward as world goes nuts for cashews. 24 September.
- Nightingale P and Coad A (2014). Muppets and gazelles: Political and methodological biases in entrepreneurship research. *Industrial and Corporate Change*. 23(1): 113–143.
- Nissanke M (2017). The changing landscape in commodity markets and trade and implications for development. In: Keane J and Baimbill-Johnson R, eds. *Future Fragmentation Processes: Effectively Engaging with the Ascendancy of Global Value Chains*. Commonwealth Secretariat. London.
- Nkurunziza JD (2010). The effect of credit on growth and convergence of firm size in Kenyan manufacturing. *The Journal of International Trade and Economic Development*. 19(3): 465–494.
- Nolintha V and Jajri I (2015). The Garment Industry in Laos[the Lao People's Democratic Republic]: Technological capabilities, global production chains and competitiveness. Economic Research Institute for the Association of Southeast Asian Nations and East Asia Working Paper No. DP-2015-13.
- Nübler I (2011). Industrial policies and capabilities for catching up: Frameworks and paradigms. Employment Working Paper No. 77. International Labour Office. Geneva.
- Ocampo JA (2005). The quest for dynamic efficiency: Structural dynamics and economic growth in developing countries. In: Ocampo J A, ed. *Beyond Reforms: Structural Dynamics and Macroeconomic Vulnerability*. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, Stanford University Press and World Bank. Washington: 3–44.
- Ocampo JA and Vos R (2008). Structural change and economic growth. In: Ocampo JA and Vos R, eds. *Uneven Economic Development*. Zed Books. London: 33–58.
- OECD (2005). Corporate governance of State-owned enterprises: A survey of OECD countries. Paris.
- OECD (2013a). *An International Benchmarking Analysis of Public Programmes for High-growth Firms*. Final report. OECD Local Economic and Employment Development Programme and Danish Business Authority. OECD Publishing. Paris.
- OECD (2013b). Youth entrepreneurship. Background paper. OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development. Paris.
- OECD (2015a). Participation of developing countries in global value chains: Implications for trade and trade-related policies. Summary paper. Paris.
- OECD (2015b). *State-owned Enterprises in the Development Process*. OECD. Paris.
- OECD (2017a). *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2017*. Paris.
- OECD (2017b). Unlocking the potential of youth entrepreneurship in developing countries: from subsistence to performance. Paris.
- OECD (2017c). GVC participation in the agriculture and food sectors January. Available at [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/TC/CA/WP\(2016\)1/PART2/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=TAD/TC/CA/WP(2016)1/PART2/FINAL&docLanguage=En).
- OECD (2018). Enhancing SME access to diversified financing instruments. Discussion paper. Paris.
- OECD and European Union (2017). Policy brief on women's entrepreneurship. Paris and Brussels.
- OECD and Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD Publishing. Paris.

- OECD and FAO (2017). *OECD–FAO Agricultural Outlook 2017–2026*. OECD Publishing, Paris.
- OECD and World Bank Group (2015). Inclusive Global Value Chains: Policy options in trade and complementary areas for GVC Integration by small and medium enterprises and low-income developing countries. Paris and Washington.
- Origin Africa (2017). Lesotho: Africa's inspired apparel sourcing hotspot. September.
- Osondu CK (2014). Determinants of decision for non-farm entrepreneurship by women farmers in Ikwuano Local Government Area, Abia State. *Agrosearch*. 14(2): 154–167.
- Owoo NS and Naudé W (2017). Proximity and firm performance: Evidence from non-farm rural enterprises in Ethiopia and Nigeria. *Regional Studies*. 51(5): 688–700.
- Oya C, Schaefer F, Skalidou D, McCosker C and Langer L (2017). Effects of certification schemes for agricultural production on socio-economic outcomes in low- and middle-income countries: A systematic review.
- Oyson MJ and Whittaker DH (2010). An opportunity-based approach to international entrepreneurship: pursuing opportunities internationally through prospection. Proceedings of The Eighteenth Annual High Technology Small Firms Conference.
- Oyson MJ and Whittaker DH (2015). Entrepreneurial cognition and behaviour in the discovery and creation of international opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*. 16(3): 303–336.
- Page J and Söderbom M (2015). Is small beautiful? Small enterprise, aid and employment in Africa. *African Development Review*. 27(S1): 44–55.
- Page J and Tarp F, eds. (2017). *The Practice of Industrial Policy: Government–Business Coordination in Africa and East Asia*. Oxford University Press, Oxford.
- Palich LE and Bagby DR (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*. 10(6): 425–438.
- Phillips N (2017). Power and inequality in the global political economy. *International Affairs*. 93(2): 429–444.
- Platania M (2014). Trade advantage of Italian industrial districts: Persistence and change. *Regional and Sectoral Economic Studies*. 14(2): 39–52.
- van der Pols D (2015). Business opportunity report Ethiopia textile and apparel industry. Nash International.
- Ponte S and Sturgeon T (2017). Explaining governance in global value chains: a modular theory-building effort. *Review of International Political Economy*. 21(1): 195–223.
- Porter M (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 76(6): 77–90.
- Poschke M (2013). Who becomes an entrepreneur? Labour market prospects and occupational choice. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 37(3): 693–710.
- Price Waterhouse Cooper (2015). State-owned enterprises: Catalysts for public value creation?
- Pugliese E, Chiarotti GL, Zaccaria A and Pietronero L (2017). Complex economies have a lateral escape from the poverty trap. *PLOS ONE*. 12(1): e0168540.
- Purvis M and Grainger A, eds. (2004). *Exploring Sustainable Development: Geographical Perspectives*. Earthscan, London.
- Quatraro F and Vivarelli M (2015). Drivers of entrepreneurship and post-entry performance of newborn firms in developing countries. *The World Bank Research Observer*. 30(2): 277–305.
- Qureshi MS and te Velde D (2013). State–business relations, investment climate reform and firm productivity in sub-Saharan Africa. *Journal of International Development*. 25(7): 912–935.
- Rakhmatullin R and Todeva E (2016). *Industry Global Value Chains, Connectivity and Regional Smart Specialization in Europe an Overview of Theoretical Approaches and Mapping Methodologies*. European Union, Brussels.
- Rannikko H and Autio E (2015). The Impact of High-Growth Entrepreneurship Policy in Finland. Science Business Publishing, London.
- Rasoanaivo P (2011). Drugs and phytomedicines in Indian Ocean and Madagascar: Issues in research, policy and public health. *Asian Biotechnology and Development Review*. 13(3): 7–25.
- Reardon T (1997). Using evidence of household income diversification to inform study of the rural non-farm labour market in Africa. *World Development*. 25(5): 735–747.
- Reardon T, Barrett CB, Berdegue JA and Swinnen JFM (2009). Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries. *World Development*. 37(11): 1717–1727.
- Reardon T, Berdegue JA, Barrett CB and Stamoulis K (2007). Household income diversification into rural non-farm activities. In: Haggblade S, Hazell PBR and Reardon T, eds. *Transforming the Rural Non-farm Economy: Opportunities and Threats in the Developing World*. Johns Hopkins University Press, Baltimore: 115–140.
- Rijkers B and Söderbom M (2013). The effects of risk and shocks on non-farm enterprise development in rural Ethiopia. *World Development*. 45: 119–136.

- Rijkers B, Söderbom M and Loening JL (2010). A rural–urban comparison of manufacturing enterprise performance in Ethiopia. *World Development*. 38(9): 1278–1296.
- Rodrik D (2008). Industrial policy: don't ask why, ask how. *Middle East Development Journal*. (Demo Issue): 1–29.
- Rodrik D (2013). The past, present, and future of economic growth. Working Paper 1. Global Citizen Foundation. Geneva.
- Romer P (2018). Doing business. 15 January. Available at <https://paulromer.net/doing-business/>.
- Rosenzweig MR (2005). Consequences of migration for developing countries. UN/POP/MIG/2005/08. 30 June.
- Rouse J and Jayawarna D (2006). The financing of disadvantaged entrepreneurs. Are enterprise programmes overcoming the finance gap? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 12(6): 388–400.
- RTI International (2016). Data for Education Programming in Asia and the Middle East (DEP/AME) Lower Mekong Workforce Skills Gap Analysis and Implications for Regional Economic Growth United States Agency for International Development. Washington.
- Rwanda, Ministry of Youth and ICT (2015). Smart Rwanda 2020 Master Plan: Towards a knowledge-based society through smart ICT.
- Rwanda, Ministry of Trade and Industry (2017). Made in Rwanda Policy. Available at http://www.minicom.gov.rw/fileadmin/minicom_publications/documents/Made_in_Rwanda_Policy_-_Website_Version.pdf.
- Sackey S (2013). The venture capital industry in Ghana and the way forward. 22 October. Available at www.myjoyonline.com/opinion/2013/October-22nd/the-venture-capital-industry-in-ghana-and-the-way-forward.php.
- Santilli J (2015). The recognition of foods and food-related knowledge and practices as an intangible cultural heritage. *DEMETRA: Food, Nutrition and Health*. 10(3): 585–606.
- Schumpeter JA (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University Press. Cambridge (MA).
- Schumpeter JA (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers. 1st ed. New York.
- Sharma R (2017). Sovereign wealth funds investment in sustainable development sectors. Background paper prepared for the High-level Conference on Financing for Development and the Means of Implementation of the 2030 Agenda on Sustainable Development, Doha, 18 and 19 November 2017.
- Shaver K and Davis A (2017). The psychology of entrepreneurship: a selective review and a path forward. In: Ahmetoglu G, Chamorro-Premuzic T, Klinger B and Karucisky T, eds. *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*. John Wiley and Sons. Hoboken: 97–111.
- Shaw V and Darroch J (2004). Barriers to internationalization: A study of entrepreneurial new ventures in New Zealand. *Journal of International Entrepreneurship*. 2(4): 327–343.
- Shi X, Heerink N and Qu F (2007). Choices between different off-farm employment subcategories: An empirical analysis for Jiangxi Province, China. *China Economic Review*. 18(4): 438–455.
- Siba E (2016). Africa in focus: Enabling female entrepreneurs and beyond. Brookings Institute. Washington.
- Siba E and Gebreeyesus M (2014). Learning to export and learning by exporting: The case of Ethiopian manufacturing. Working Paper No. 2014/105. UNU-WIDER. Helsinki.
- Singh G and Belwal R (2008). Entrepreneurship and SMEs in Ethiopia: Evaluating the role, prospects and problems faced by women in this emergent sector. *Gender in Management: An International Journal*. 23(2): 120–136.
- Soete L (2013). Is innovation always good? In: Fagerberg J, Martin B R and Andersen ES, eds. *Innovation Studies*. Oxford University Press: 134–144. Oxford.
- Staritz C and Morris M (2013). Local embeddedness, upgrading and skill development: Global value chains and foreign direct investment in Lesotho's apparel industry. Capturing the Gains Working Paper No. 20.
- Staritz C, Morris M and Plank L (2016). Clothing global value chains and sub-Saharan Africa: Global exports, regional dynamics and industrial development outcomes. International Trade Working Paper No. 2016/16.
- Steel G (2017). Navigating (im)mobility: Female entrepreneurship and social media in Khartoum. *Africa*. 87(2): 233–252.
- Storey DJ (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge. London.
- Strategyzer (nd). Taobao.com: Reinventing (e-) commerce.
- Strategyzer (2017). StratChat: Business model design for 21st century companies. Webinar session. Available at <https://blog.strategyzer.com/posts/2017/9/26/replay-business-model-design-for-21st-century-companies>.
- Struthers J (2017). Commodity price volatility: An evolving principal–agent problem. In: Keane J and Baimbill-Johnson R, eds. *Future Fragmentation Processes*:

- Effectively Engaging with the Ascendancy of Global Value Chains*. Commonwealth Secretariat. London.
- Struthers J and Nziku D (2018). Rural entrepreneurship and linkages in the least developed countries. Paper prepared for UNCTAD.
- Sturgeon TJ and Kawakami M (2010). Global value chains in the electronics industry: Was the crisis a window of opportunity for developing countries? World Bank Policy Research Working Paper No. 5417. Washington.
- Sustainable Organic Agriculture Action Network (2013). Best practice guideline for agriculture and value chains.
- Syrquin M (1988). Patterns of structural change. In: Chenery H, and In: Srinivasan T N, eds. *Handbook of Development Economics*. Elsevier. Amsterdam: 203–273.
- Szirmai A, Naudé WA and Goedhuys M (2011). Entrepreneurship, innovation and economic development: An overview. In: Szirmai A, Naudé W A and Goedhuys M, eds. *Entrepreneurship, Innovation and Economic Development*. UNU-WIDER Studies in Development Economics. Oxford University Press. Oxford: 3–32.
- Taglioni D and Winkler D (2017). *Making Global Value Chains Work for Development*. International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. Washington.
- Tamvada JP (2010). Entrepreneurship and welfare. *Small Business Economics*. 34(1):65–79.
- Taube G and Tadesse H (1996). Presumptive taxation in sub-Saharan Africa: Experiences and prospects. International Monetary Fund Working Paper WP/96/5. Washington.
- te Velde D. (2010). Effective state-business relations, industrial policy and economic growth: Improving Institutions for Pro-Poor Growth. ODI publication London.
- te Velde DW (2013a). Economic transformation: Where are we heading, post-2015? Available at <https://www.odi.org/comment/8084-economic-transformation-where-are-we-heading-post-2015>.
- te Velde DW (2013b). Introduction and overview. In: te Velde DW, ed. *State-Business Relations and Industrial Policy: Current Policy and Research Debates*. Economic and Social Research Council–Department for International Development Growth Research Programme. London.
- Teague B and Gartner W. (2017). Toward a theory of entrepreneurial behaviour. In: Ahmetoglu G, Chamorro-Premuzic T, Klinger B and Karucisky T, eds. *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*. John Wiley Sons. Hoboken, New Jersey: 71–94.
- The Conversation* (2018). America's petty policy on used clothes for Africa. 17 April.
- The Economist* (2012a). Comparative advantage: The boomerang effect. 21 April.
- The Economist* (2012b). The lure of Chilecon Valley. 13 October.
- The Economist* (2014a). Cooking up a business cluster. 22 February.
- The Economist* (2014b). Learning to sell online: Cash cow, Taobao. 24 May.
- The Economist* (2018a). Why there is a worldwide shortage of vanilla: There's a reason why your favourite ice cream may be costing a bit more. 28 March.
- The Economist* (2018b). The World Bank's "ease of doing business" report faces tricky questions. 20 January.
- The Fung Group (2016). In womenswear, price resistance is increasing. Available at <http://www.deborahweinswig.com/wp-content/uploads/2016/10/Fung-and-First-Insight-Womenswear-Report-October-26-2016.pdf>.
- The New York Times* (2007). China grabs West's smoke-spewing factories. 21 December.
- The Observatory of Economic Complexity (2016). MIT. See <https://atlas.media.mit.edu/en/resources/about/>.
- Thurik R, Wennekers S and Uhlaner L (2002). Entrepreneurship and economic performance: A macro perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education*. 1(2): 157–179.
- Timm S (2018). GEM looking into questionable data says director. 30 March. Available at <http://ventureburn.com/2018/03/gem-looking-questionable-data-says-director/>.
- Timmer CP (2007). The structural transformation and the changing role of agriculture in economic development: Empirics and implications. Presented at a Wendt Lecture of the American Enterprise Institute. 30 October. Washington.
- Timmer CP (2013). Food security in Asia and the Pacific: The Rapidly changing role of rice. *Asia and the Pacific Policy Studies*. 1(1): 73–90.
- Tumbewaze P (2013). Rwanda, Korea Telecom sign 4G LTE deal. *The New Times*. 10 June.
- Unfairtobacco (2016). Malawi: Tobacco auction started. Available at www.unfairtobacco.org/en/malawi-tobacco-auction-started/.
- United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. Annex. A/42/427. New York. 4 August.

- United Nations (2005). *TNCs [Transnational Corporations] and the Removal of Textiles and Clothing Quotas* (United Nations publication. Sales No. E.05.II.D.20. New York and Geneva).
- United Nations (2011). Programme of Action for the Least Developed Countries for the Decade 2011–2020. A/CONF.219/3/Rev.1. 23 May.
- United Nations (2012). General Assembly resolution 66/288. The future we want. A/RES/66/288. New York. 27 July.
- United Nations (2015a). General Assembly resolution 70/1. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York. 25 September.
- United Nations (2015b). General Assembly resolution 69/313. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda). New York. 17 August.
- United Nations (2017a). *Expanding Productive Capacity: Lessons Learned from Graduating Least Developed Countries*. Committee for Development Policy. Policy note. (United Nations publication. Sales No. E.18.II.C.3. New York).
- United Nations (2017b). *Financing Sustainable Urban Development in the Least Developed Countries* (United Nations publication. New York).
- United Nations (2018). International Trade Statistics (Comtrade) database See <https://comtrade.un.org/>.
- UNCTAD (2000). *Tax Incentives and Foreign Direct Investment: A Global Survey*. ASIT Advisory Studies No. 16 (United Nations publication. Sales No. E.01.II.D.5. New York and Geneva).
- UNCTAD (2006a). *The Least Developed Countries Report 2006: Developing Productive Capacities* (United Nations publication. Sales No. E.06.II.D.9. New York and Geneva).
- UNCTAD (2006b). *A Case Study of the Salmon Industry in Chile* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2007). *The Least Developed Countries Report 2007: Knowledge, Technological Learning and Innovation for Development* (United Nations publication. Sales No. E.07.II.D.8. New York and Geneva).
- UNCTAD (2009). *The Least Developed Countries Report 2009: The State and Development Governance* (United Nations publication. Sales No. E.09.II.D.9. New York and Geneva).
- UNCTAD (2010). *The Least Developed Countries Report 2010: Towards a New International Development Architecture for LDCs* (United Nations publication. Sales No. E.10.II.D.5. New York and Geneva).
- UNCTAD (2011a). *Local Production of Pharmaceuticals and Related Technology Transfer in Developing Countries: A Series of Case Studies by the UNCTAD secretariat* (United Nations publication. Sales No. E.11.II.D.18. New York and Geneva).
- UNCTAD (2011b). *Technology Innovation Report 2011: Powering Development with Renewable Energy Technologies* (United Nations publication. Sales No. E.11.II.D.20. New York and Geneva).
- UNCTAD (2012a). *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2012b). FDI data on agriculture. Presentation delivered at FAO Investment Days, 17–18 December 2012, Rome.
- UNCTAD (2012c). Bangladesh: Sector-specific investment strategy and action plan – G20 indicators for measuring and maximizing economic value added and job creation from private investment in specific value chains. Pilot study results.
- UNCTAD (2012d). *The Least Developed Countries Report 2012: Harnessing Remittances and Diaspora Knowledge to Build Productive Capacities* (United Nations publication. Sales No. E.12.II.D.18. Geneva and New York).
- UNCTAD (2013a). *The Least Developed Countries Report 2013: Growth with Employment for Inclusive and Sustainable Development* (United Nations publication. Sales No. E.13.II.D.1. New York and Geneva).
- UNCTAD (2013b). *World Investment Report 2013: Global Value Chains – Investment and Trade for Development* (United Nations publication. Sales No. E.13.II.D.5. New York and Geneva).
- UNCTAD (2013c). *Trade and Development Report 2013: Adjusting to the Changing Dynamics of the World Economy* (United Nations publication. Sales No. E.13.II.D.3. New York and Geneva).
- UNCTAD (2013d). *Strengthening the Creative Industries for Development in the Republic of Korea*. UNCTAD/DITC/TED/2017/4. Web-only.
- UNCTAD (2013e). *Economic Development in Africa Report 2013: Intra-African trade – Unlocking Private Sector Dynamism* (United Nations publication. Sales No. E.13.II.D.2. New York and Geneva).
- UNCTAD (2014a). *The Least Developed Countries Report 2014: Growth with Structural Transformation – A Post-2015 Development Agenda* (United Nations publication. Sales No. E.14.II.D.7. New York and Geneva).
- UNCTAD (2014b). *Transfer of Technology and Knowledge Sharing for Development: Science, Technology and Innovation Issues for Developing Countries*. UNCTAD Current Studies on Science, Technology and Innovation No. 8 (United Nations publication. New York and Geneva).

- UNCTAD (2014c). *Empowering Women Entrepreneurs Through Information and Communications Technologies: A Practical Guide* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2014d). *Trade and Development Report 2014: Global Governance and Policy Space for Development* (United Nations publication. Sales No. E.14.II.D.4. New York and Geneva).
- UNCTAD (2014e). *Economic Development of Africa Report 2014: Catalysing Investment for Transformative Growth in Africa* (United Nations publication. Sales No. E.14.II.D.2. New York and Geneva).
- UNCTAD (2014f). How to formalize the informal sector: Make formalization easy and desirable. Unpublished paper. Available at <https://businessfacilitation.org/assets/documents/pdf/formalizing-the-informal-sector.pdf>.
- UNCTAD (2014g). *Looking at Trade through a Gender Lens: Summary of Seven Country Case Studies Conducted by UNCTAD* (United Nations publication. Geneva).
- UNCTAD (2015a). *The Least Developed Countries Report 2015: Transforming Rural Economies* (United Nations publication. Sales No. E.15.II.D.7. New York and Geneva).
- UNCTAD (2015b). *Key Statistics and Trends in Trade Policy 2015: Preferential Trade Agreements*. (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2015c). Why geographical indications for least developed countries?
- UNCTAD (2015d). *Information Economy Report 2015: Unlocking the Potential of E-commerce for Developing Countries* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2015e). *Technology and Innovation Report 2015: Fostering Innovation Policies for Industrial Development* (United Nations publication. Sales No. E.15.II.D.3. New York and Geneva).
- UNCTAD (2016a). *The Least Developed Countries Report 2016: The Path to Graduation and Beyond – Making the Most of the Process* (United Nations publication. Sales No. E.16.II.D.9. New York and Geneva).
- UNCTAD (2016b). *Trade and Development Report, 2016: Structural Transformation for Inclusive and Sustained Growth*. (United Nations publication. Sales No. E.16.II.D.5. New York and Geneva).
- UNCTAD (2017a). *The Least Developed Countries Report 2017: Transformational Energy Access* (United Nations publication. Sales No. E.17.II.D.6. New York and Geneva).
- UNCTAD (2017b). *Trade and Development Report 2017: Beyond Austerity – Towards A Global New Deal* (United Nations publication. Sales No. E.17.II.D.5. New York and Geneva).
- UNCTAD (2017c). *Key Statistics and Trends in Trade Policy 2016: G20 Policies and Export Performance of the Least Developed Countries* (United Nations publication. Geneva).
- UNCTAD (2017d). *Economic Development in Africa Report 2017: Tourism for Transformative and Inclusive Growth* (United Nations publication. Sales No. E.17.II.D.2. New York and Geneva).
- UNCTAD (2017e). *Information Economy Report 2017: Digitalization, Trade and Development* (United Nations publication. Sales No. E.17.II.D.8. New York and Geneva).
- UNCTAD (2017f). *The Gambia: Formulating the National Entrepreneurship Policy* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2017g). *Science, Technology and Policy Review: Rwanda* (United Nations publication. Geneva).
- UNCTAD (2017h). *Rising Product Digitalization and Losing Trade Competitiveness* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2017i). *Fishery Exports and the Economic Development of Least Developed Countries: Bangladesh, Cambodia, the Comoros, Mozambique, Myanmar and Uganda* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2018a). *Achieving the Sustainable Development Goals in the Least Developed Countries: A Compendium of Policy Options* (United Nations publication. New York and Geneva).
- UNCTAD (2018b). *World Investment Report 2018: Investment and New Industrial Policies* (United Nations publication. Sales No. E.18.II.D.4. New York and Geneva).
- UNCTAD (2018c). *East African Community Regional Integration: Trade and Gender Implications*. Geneva.
- UNCTAD (2018d). *Selected Sustainable Development Trends in the Least Developed Countries 2018*. UNCTAD/ALDC/2018/1. Geneva.
- UNCTAD (2018e). *Economic Development in Africa Report 2018: Migration for Structural Transformation* (United Nations publication. Sales No. E.18.II.D.2. New York and Geneva).
- UNCTAD (2018f). *The Technology and Innovation Report 2018: Harnessing Frontier Technologies for Sustainable Development* (United Nations publication. Sales No. E.18.II.D.3. New York and Geneva).
- UNCTAD and UNIDO (2011). *Economic Development in Africa Report 2011: Fostering Industrial Development in Africa in the New Global Environment* (United Nations publication. Sales No. E.11.II.D.14. New York and Geneva).

- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2006). *World Economic and Social Survey 2006: Diverging Growth and Development*. New York.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (2017). *Frontier issues: The impact of the technological revolution on labour markets and income distribution*. New York.
- UNIDO (2013a). *Industrial Development Report 2013: Sustaining Employment Growth: The Role of Manufacturing and Structural Change*. Sales No. E.13.II.B.46. Vienna.
- UNIDO (2013b). *The UNIDO Approach to Cluster Development. Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth*. Vienna.
- United Nations Research Institute for Social Development (2016). *Policy Innovations for Transformative Change: Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Geneva.
- UNU-WIDER, University of Copenhagen and Myanmar Central Statistical Organization (2018). *Descriptive Report: Myanmar Micro, Small and Medium Enterprise Survey 2017*. UNU-WIDER. Helsinki.
- World Tourism Organization, International Trade Centre and Enhanced Integrated Framework (2017). *Tourism for Sustainable Development in Least Developed Countries: Leveraging Resources for Sustainable Tourism with the Enhanced Integrated Framework*. International Trade Centre. Geneva.
- United States Agency for International Development and East Africa Trade Investment Hub (2017). *Overview of the used clothing market in East Africa: Analysis of determinants and implications*.
- Valensisi G and Gauci A (2013). *Graduated without passing? The employment dimension and LDCs' prospects under the Istanbul Programme of Action*. Available at <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/86966/>.
- Valensisi G, Belaid F and Ozsoy T (2018). *Firm characteristics and performance in the world's poorest countries*. Paper prepared for UNCTAD.
- Van der Sluis J, Van Praag M and Vijverberg W (2005). *Entrepreneurship selection and performance: A meta-analysis of the impact of education in developing economies*. *The World Bank Economic Review*. 19(2): 225–261.
- van der Zwan P, Thurik R, Verheul I and Hessels J (2016). *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*. *Eurasian Business Review* 6(3): 273–295.
- te Velde DW (2013). *Economic transformation: Where are we heading, post-2015?* December (accessed 23 January 2014).
- Verbeke A, Zargarzadeh MA and Osiyevskyy O (2014). *Internalization theory, entrepreneurship and international new ventures*. *Multinational Business Review*. 22(3): 246–269.
- Verheul I, Wennekers S, Audretsch D and Thurik R (2001). *An eclectic theory of entrepreneurship*. Tinbergen Institute Discussion Paper.
- Vivarelli M (2016). *The middle-income trap: A way out based on technological and structural change*. *Economic Change and Restructuring*. 49(2–3): 159–193.
- de Vries GJ, Timmer MP and de Vries K (2015). *Structural transformation in Africa: Static gains, dynamic losses*. *Journal of Development Studies*. 51(6): 674–688.
- Wagner J (2013). *Exports, imports and firm survival: First evidence for manufacturing enterprises in Germany*. *Review of World Economics*. 149(1): 113–130.
- Wang H and Brown S (2013). *The potential of agricultural global value chains for select sub-Saharan African countries: a focus on regulation and trade with Asia*. CUTS International. Geneva, Switzerland.
- Waste and Resources Action Programme (WRAP) (2016). *Textiles Market Situation Report*.
- Waswa Balunywa et al. (2015). *GEM Uganda 2012 Executive Report*. Global Entrepreneurship Monitor - GEM. Kampala.
- West and Karsten (2015). *Start-up Chile: A “start-up for start-ups” in Chilecon Valley*. Brookings. 19 August.
- Wennekers S, van Stel A, Carree M and Thurik R (2010). *The relationship between entrepreneurship and economic development: Is it U-shaped?* *Foundations and Trends in Entrepreneurship*. 6(3): 167–237.
- Wennekers S and Thurik R (1999). *Linking entrepreneurship and economic growth*. *Small Business Economics*. 13(1): 27–56.
- Wiegatz J (2016). *Neoliberal Moral Economy: Capitalism, Sociocultural Change and Fraud in Uganda*. Rowman and Littlefield. London and New York.
- Wiggins S (2016). *Agricultural and rural development reconsidered: A guide to issues and debates*. Research Series Issue 1. International Fund for Agricultural Development. Rome.
- Williams CC and Gurtoo A (2017). *Informal entrepreneurship in developing countries: An introductory overview*. In: Williams CC and Gurtoo A, eds. *Routledge Handbook of Entrepreneurship in Developing Economies*. Routledge. London: 329–342.
- Williams CC, Martinez-Perez A and Kedir AM (2017). *Informal entrepreneurship in developing economies: The impacts of starting up unregistered on firm*

- performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41(5): 773–799.
- Witt P (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship and Regional Development*. 16(5): 391–412.
- Women in Informal Employment: Globalizing and Organizing (2013). Informal workers in global horticulture and commodities value chains: A review of literature. Working Paper No. 28.
- Wong PK, Ho YP and Autio E (2005). Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*. 24(3): 335–350.
- World Bank (2011). Incentives, exports and international competitiveness in sub-Saharan Africa: Lessons from the apparel industry. No. 70181. Washington.
- World Bank (2012). *World Development Report 2013: Jobs*. Washington.
- World Bank (2016a). From evidence to policy: Supporting Nepal's trade integration strategy. Policy Note No. 2.
- World Bank (2016b). *World Development Report 2016: Digital Dividends*. World Bank.
- World Bank (2017). *State of Electricity Access Report*. Washington.
- World Bank (2018). *Women, Business and the Law*. Washington.
- World Bank Group, Institute of Developing Economies, OECD, Research Centre of Global Value Chains and World Trade Organization (2017). *Global Value Chain Development Report 2017: Measuring and Analysing the Impact of GVCs on Economic Development*. International Bank for Reconstruction and Development/World Bank. Washington.
- World Economic Forum (2014). The bold ones: High-impact entrepreneurs who transform industries. Insight Report. Geneva.
- World Economic Forum (2016). Competitive cities and their connections to global value chains. White Paper. World Economic Forum Global Agenda Council on Competitiveness. Geneva.
- World Economic Forum, World Bank and African Development Bank (2009). *The Africa Competitiveness Report 2009*. World Economic Forum. Geneva.
- World Tourism Organization, International Trade Centre and Enhanced Integrated Framework (2017). *Tourism for Sustainable Development in Least Developed Countries: Leveraging Resources for Sustainable Tourism with the Enhanced Integrated Framework*. International Trade Centre. Geneva.
- World Trade Organization (2013). Connecting least-developed countries to value chains. www.aid4trade.org.



« Même s'il ne représente qu'une petite partie de l'activité entrepreneuriale dans l'économie, l'entrepreneuriat dynamique est un moteur essentiel de la transformation structurelle et donc du développement durable. Une politique de l'entrepreneuriat intelligente prend en compte le fait que la naissance et la pérennité des entreprises dynamiques sont rarement accidentelles. Pour lever les obstacles à la transformation structurelle, les responsables des pays les moins avancés devraient élaborer une politique de l'entrepreneuriat qui comprend des stratégies claires visant à stimuler et à protéger l'entrepreneuriat dynamique local. »

Mukhisa Kituyi, Secrétaire général de la CNUCED

« Le *Rapport 2018 sur les pays les moins avancés* de la CNUCED contribue grandement à démontrer qu'il est essentiel qu'un État entrepreneurial joue un rôle dynamique dans l'innovation et la croissance à long terme non seulement dans les pays développés, mais aussi dans les pays les plus pauvres. Ce type d'État offre au secteur privé une vision stratégique à long terme du développement, fixe les orientations du changement dans des domaines ambitieux en ciblant la valeur sociétale et réalise des investissements afin de soutenir activement et de guider les entrepreneurs qui s'efforcent de concrétiser cette vision par des expérimentations sur le terrain. »

**Mariana Mazzucato, Directrice
de l'Institute of Innovation and Public Purpose, University College London**

« Le *Rapport 2018 sur les pays les moins avancés* de la CNUCED fait comprendre de manière convaincante aux décideurs africains et aux autres parties prenantes à quel point il est urgent de faire de l'entrepreneuriat et de la croissance des entreprises une priorité et de s'en donner les moyens. Il est conforme à la philosophie de la Tony Elumelu Foundation, axée sur l'« Africapitalisme », qui confie au secteur privé et surtout aux entrepreneurs africains le rôle de catalyseurs du développement social et économique du continent. Nous sommes fiers d'avoir aidé plus de 4 000 jeunes africains en quatre ans et nous nous réjouissons de collaborer avec d'autres parties prenantes afin de faire encore mieux. »

Tony Elumelu, fondateur de la Tony Elumelu Foundation, entrepreneur et philanthrope

Afin de progresser dans la réalisation des objectifs de développement durable, les pays les moins avancés doivent transformer la structure de leur économie. Ils ne pourront y parvenir que grâce à un entrepreneuriat dynamique qui enclenche un processus d'innovation dans des domaines tels que la production, la consommation, le transport et l'administration. Le rapport met en évidence le type d'entrepreneuriat qui est le plus propice à la transformation structurelle, à savoir l'entrepreneuriat porteur de transformation, qui comprend essentiellement des entreprises à fort impact et à forte croissance.

Pourtant, dans les pays les moins avancés, le paysage entrepreneurial est dominé par des autoentrepreneurs et des microentreprises et petites entreprises informelles dont les chances de survie et de croissance sont faibles et qui sont peu enclins à innover. La plupart des politiques et des programmes des pays les moins avancés qui sont consacrés à l'entrepreneuriat visent à lutter contre le chômage et la pauvreté et à autonomiser les femmes et les jeunes.

Pour que l'entrepreneuriat soit le moteur de la transformation structurelle, les mesures doivent cibler les entreprises les plus porteuses de transformation – celles qui peuvent grandement contribuer à remédier aux faiblesses de l'économie des pays les moins avancés et à accroître la productivité tout en créant des emplois et en étant capable de survivre sur le marché mondial actuel. Ce type d'entrepreneuriat rend généralement nécessaire le recours à des mesures d'appui variées et actives qui ciblent les différentes étapes du cycle de vie des entreprises. En outre, la politique de l'entrepreneuriat doit être cohérente avec les politiques industrielle et commerciale et promouvoir l'adoption de mesures entrepreneuriales par les institutions publiques.