



RAPPORT 2018 SUR LES PAYS LES MOINS AVANCÉS

APERÇU GÉNÉRAL

EMBARGO

Le contenu du présent rapport ne doit être ni cité, ni résumé dans la presse écrite, audiovisuelle ou électronique, ni dans les médias sociaux avant le **20 novembre 2018, 17 heures TU**



L'entrepreneuriat au service de la transformation
structurelle : Changer de cap



RAPPORT 2018
SUR LES PAYS
LES MOINS AVANCÉS
APERÇU GÉNÉRAL

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



NATIONS UNIES

New York et Genève, 2018

NOTE

Les cotes des documents de l'Organisation des Nations Unies se composent de lettres majuscules et de chiffres. La simple mention d'une cote dans un texte signifie qu'il s'agit d'un document de l'Organisation.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat 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.

Le terme « dollar » désigne ici le dollar des États-Unis.

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

L'aperçu général est également publié dans le *Rapport 2018 sur les pays les moins avancés* (UNCTAD/LDC/2018).

UNCTAD/LDC/2018 (Overview)

L'aperçu général est aussi disponible sur Internet, dans les six langues officielles de l'ONU, à l'adresse suivante : www.unctad.org/lcdr

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.

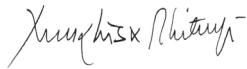
L'entrepreneuriat a un rôle central à jouer en tant que vecteur de transformation. *Le Rapport 2018 sur les pays les moins avancés : L'entrepreneuriat au service de la transformation structurelle – Changer de cap* montre comment l'entrepreneuriat est à l'origine de bon nombre des innovations sociales 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, à la recherche de nouvelles possibilités, et si nécessaires 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
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 dépend 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 des 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 naissante, 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 jeunes entrepreneurs 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 des jeunes entrepreneurs 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 jeunes entrepreneurs 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 est le plus souvent composé de jeunes entreprises. Dans la majorité des PMA pour lesquels des données sont disponibles, les jeunes entrepreneurs 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 jeunes entrepreneurs 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 de fraîche date, si bien que l'âge moyen des entrepreneurs y est plus bas.

Les PMA se distinguent aussi par le très faible niveau d'instruction de leurs jeunes entrepreneurs ; 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 donne toutefois à penser que cette proportion pourrait augmenter rapidement, avec la progression du taux de scolarisation.

La répartition entre jeunes entrepreneurs et jeunes entrepreneuses semble équilibrée ; le ratio femmes-hommes est de 0,94 en moyenne dans les PMA, 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*, 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'entreprenariat 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, 3 entreprises sur 4 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 tient 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 développementaliste, 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'entrepreneuriat 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 développementaliste 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 développementaliste 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 développementaliste 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'entreprenariat 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'entreprenariat, 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.

