

CONFERENCE SUR LE PARTENARIAT INDUSTRIEL ET L'INVESTISSEMENT EN AFRIQUE

DAKAR, SENEGAL, 20-21 OCTOBRE 1999

**Session: Renforcement des capacités du secteur
privé et promotion de l'entrepreneuriat**



Document d'information

RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE EN AFRIQUE

Etabli par le
Secrétariat de l'ONUDI



Ce document n'a pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Ce document a été établi par Richard Kennedy et Sarwar Hobohm, fonctionnaires du Service du développement du secteur privé de l'ONUDI à Vienne.

Table des matières

	Page
Liste des tableaux et encadrés	ii
I. Introduction	1
II. Développement du secteur privé en Afrique	2
III. Développement du secteur privé: aspects essentiels	6
1. Rôle des secteurs privé et public	6
2. Conditions essentielles pour l'efficacité du secteur privé	6
3. Le rôle des petites et moyennes entreprises	7
IV. Donner aux pays les moyens de développer le secteur privé et d'encourager l'esprit d'entreprise	9
1. Action des pouvoirs publics	9
2. Renforcer les capacités des institutions du secteur public	13
3. Renforcer les capacités des institutions du secteur privé	16
4. Questions d'équité	18
5. Le besoin d'une approche intégrée de l'assistance technique	20
V. Résumé et conclusions	22

Liste des tableaux et encadrés

Page

Tableaux

Tableau 1	Part de l'investissement privé dans l'investissement total, 1970-96	3
Tableau 2	Part de l'investissement, dans le PIB, 1970-96	3
Tableau 3	Répartition régionale des entrées d'IED dans le monde, 1994-97	4
Tableau 4	Répartition par pays des entrées d'IED en Afrique, 1994-97	4

Encadrés

Encadré 1	Tchad: conseils sur la politique industrielle	10
Encadré 2	Politique de l'environnement à Madagascar	11
Encadré 3	Informations nécessaires pour l'élaboration de politiques en Érythrée	13
Encadré 4	Soudan: renforcement des capacités du Ministère de l'industrie	14
Encadré 5	Ouganda: amélioration des normes et des essais dans une perspective de développement du secteur privé	15
Encadré 6	Une production plus propre en Afrique	16
Encadré 7	Bourses de sous-traitance et de partenariat en Afrique	17
Encadré 8	Madagascar: réseaux et regroupements d'entreprises	18
Encadré 9	Les femmes chefs d'entreprise dans l'industrie alimentaire tanzanienne	19
Encadré 10	Lesotho: développement des PME et aide au secteur non structuré	20
Encadré 11	Soutien intégré au programme national de développement du secteur privé en Guinée	21

I. Introduction

On trouvera dans le présent document une analyse des solutions possibles pour développer l'entrepreneuriat et le secteur privé en Afrique dans le contexte de la mutation de l'environnement économique mondial, qui a commencé au cours de la première moitié des années 80 et va aujourd'hui en s'accéléralant. Ce document ne se contente pas de relever les problèmes posés par cette mutation, mais présente aussi des exemples parlants de réponses qu'il est possible d'apporter à ces problèmes, d'après l'expérience acquise par l'ONUDI au cours de ses programmes approfondis de coopération technique avec des pays africains.

Le document résume d'abord brièvement les dernières tendances de l'économie mondiale et leurs conséquences sur le continent africain. Bien que l'ampleur et la nature de ces conséquences aient varié d'un pays à un autre tant la diversité du continent est grande, il tire néanmoins quelques conclusions générales à partir des informations quantitatives et qualitatives disponibles. Celles-ci permettent de formuler un certain nombre de conclusions sur les nouveaux rôles respectifs des secteurs privé et public dans la promotion du développement économique. Le document analyse ensuite les obstacles auxquels ceux-ci doivent faire face, tant au niveau de l'élaboration des politiques qu'au niveau institutionnel, lorsque ceux-ci essayent de remplir efficacement ces nouveaux rôles, et dresse la liste des services d'appui très divers dont ils ont besoin pour mener leurs nouvelles tâches à bien.

II. Développement du secteur privé en Afrique

Depuis quelques années, le secteur privé est placé au cœur des politiques de développement économique des pays africains. Deux facteurs contribuent à cette nouvelle approche: l'échec du développement économique sous l'impulsion du secteur public et la montée de la mondialisation.

Jusqu'aux années 70, le développement économique était largement sous le contrôle de l'État qui, bien souvent, assurait la fourniture même de biens et de services. Ainsi, bon nombre de gouvernements ne se contentaient pas de décider quelles industries et entreprises seraient créées et financées, mais détenaient et exploitaient l'appareil de production, y exerçant non seulement des fonctions de direction, mais aussi des fonctions opérationnelles et de gestion. À cela était associée une stratégie de développement tournée vers l'intérieur avec laquelle l'État mettait l'accent sur la substitution des importations en dressant des barrières tarifaires et non tarifaires très protectrices.

Même s'il est vrai que certains pays africains ont connu une forte croissance dans les années 60 et au début des années 70, la combinaison du contrôle des entreprises par l'État et de l'absence de concurrence sur les marchés a finalement conduit à des dysfonctionnements généralisés qui se sont manifestés sous la forme de produits chers et de mauvaise qualité, et par un besoin croissant de subventionnement public des entreprises publiques, au détriment des fonds publics disponibles pour les services et équipements collectifs essentiels, tels que les services sociaux, l'éducation et l'infrastructure de base. Bien que l'on ait tenté à différentes reprises de corriger ces problèmes en mettant en place des mesures telles que l'introduction de contrats de plan, on a fini par reconnaître les problèmes écrasants posés par cette approche du développement et par admettre que seule une redéfinition en profondeur du rôle de l'État offrait des possibilités réalistes de meilleur développement économique.

Le deuxième facteur, à savoir la mondialisation, est le fruit de deux évolutions distinctes, quoique liées: la libéralisation des échanges et la rapidité du progrès technologique. La libéralisation des échanges a rendu la mondialisation possible sur le plan juridique et a offert de nouveaux marchés pour étendre les économies d'échelle; le progrès technologique l'a rendue possible sur le plan technique et a apporté les techniques nécessaires en matière de transport, de communication et de production pour distribuer des biens et services efficacement sur de vastes zones, contrôler des opérations à distance et produire des biens selon de nouvelles méthodes, plus économiques. De ce fait, au cours des dix dernières années, de nombreux marchés se sont ouverts et les entreprises efficaces se sont multipliées, ce qui a accru la concurrence sur les marchés du monde entier.

La redéfinition du rôle de l'État, associée à la mondialisation, a eu pour conséquence de placer le secteur privé au premier plan du développement économique dans la plupart des pays en développement. Comme le montre le tableau 1, la part de l'investissement privé dans l'investissement total a sensiblement augmenté dans toutes les régions en développement du monde entre les années 70 et le milieu des années 90.

Tableau 1**Part de l'investissement privé dans l'investissement total, 1970-96 (en pourcentage, moyennes pondérées)**

Région	1970-79	1980-89	1990-96
Ensemble des pays en développement	62	63	71
Asie de l'Est	73	70	75
Amérique latine et Caraïbes	64	69	76
Afrique subsaharienne	51	58	69

Source: Glen, Jack D., and Sumlinski, Mariusz A., *Trends in Private Investment in Developing Countries - Statistics for 1970-96*, SFI, Discussion Paper n° 34

Ces chiffres appellent cependant une certaine réserve, en particulier pour l'Afrique subsaharienne. En effet, comme le montre le tableau 2, l'augmentation de la part de l'investissement privé dans l'investissement total n'est pas nécessairement due à une augmentation correspondante de la contribution de l'investissement privé à la demande globale. Les chiffres disponibles montrent que cette remarque est particulièrement valable dans le cas de l'Afrique subsaharienne, où la hausse de la part relative du secteur privé est principalement attribuable à une chute des investissements du secteur public, et non à une hausse significative de l'investissement privé lui-même. En fait, ce tableau montre que la contribution de l'investissement privé au PIB a légèrement baissé au cours des 25 dernières années, passant de 14 % en moyenne pendant les années 70 à 13 % dans les années 80 et à 12 % au cours de la première moitié des années 90.

Tableau 2**Part de l'investissement, dans le PIB, 1970-96 (en pourcentage, moyennes pondérées)**

Région	1970-79	1980-89	1990-96
Ensemble des pays en développement:			
Investissement total	21	22	23
Investissement privé	13	14	17
Investissement public	8	8	7
Asie de l'Est:			
Investissement total	25	28	35
Investissement privé	18	20	26
Investissement public	7	8	9
Amérique latine et Caraïbes			
Investissement total	20	21	19
Investissement privé	13	14	15
Investissement public	7	7	5
Afrique subsaharienne:			
Investissement total	27	23	17
Investissement privé	14	13	12
Investissement public	13	10	5

Source: Glen, Jack D., and Sumlinski, Mariusz A., *Trends in Private Investment in Developing Countries - Statistics for 1970-96*, SFI, Discussion Paper n° 34

Les chiffres décevants de l'investissement privé en Afrique sont encore accentués par les tendances de la répartition géographique des flux d'investissement étranger direct (IED) présentées dans le tableau 3, qui montrent que la part de ces flux vers l'Afrique (à l'exclusion de l'Afrique du Sud, qui est classée parmi les "autres pays développés" dans les statistiques de l'ONU) est passée du chiffre déjà modeste de 2,3% en 1994 à seulement 1,2% du total des flux mondiaux en 1997. L'inclusion de l'Afrique du Sud, qui a enregistré des flux d'IED en hausse pendant la période considérée, ne renverse d'ailleurs pas la tendance globale à la baisse pour l'Afrique dans son ensemble. Même si on ne tient compte que des flux vers les seuls pays en développement, la part de l'Afrique a seulement été, en 1997, de 4,3 %, Afrique du Sud comprise, et de 3,2 %, Afrique du Sud non comprise.

Tableau 3
Répartition régionale des entrées d'IED dans le monde, 1994-97 (en pourcentage)

Région	1994	1995	1996	1997
Ensemble du monde	100,0	100,0	100,0	100,0
Ensemble des pays en développement	39,3	31,9	38,5	37,2
Asie	25,0	20,3	23,7	21,7
Amérique latine et Caraïbes	11,8	9,6	13,0	14,0
Afrique (Afrique du Sud non comprise)	2,3	1,6	1,4	1,2
Afrique (Afrique du Sud comprise)	2,5	1,8	1,7	1,6

Source: CNUCED, World Investment Report 1998 – Trends and Determinants, tableau I.8 et tableau B.1 de l'annexe

Outre des volumes globaux très bas, les flux d'IED en Afrique sont également caractérisés par des déséquilibres considérables, comme le montre le tableau 4. Ainsi, en 1997, sur un total de 4,7 milliards de dollars, les deux tiers environ étaient destinés à seulement cinq pays – Nigéria, Égypte, Maroc, Tunisie et Angola. Ce taux de concentration est plus élevé encore si l'Afrique du Sud est comprise dans les calculs, puisque les données de la Banque de réserve sud-africaine font état de flux d'IED de 1,7 milliard de dollars en 1997. Par conséquent, sur un total, pour l'ensemble du continent de 6,4 milliards de dollars, l'Afrique du Sud en a à elle seule attiré 26,6 %, les autres cinq principaux bénéficiaires 47,5 %, et les autres pays africains, y compris tous les PMA du continent, 25,9 % à eux tous.

Tableau 4
Répartition par pays des entrées d'IED en Afrique, 1994-97 (en pourcentage)

Région	1994	1995	1996	1997
Ensemble de l'Afrique	100,0	100,0	100,0	100,0
Afrique, à l'exclusion de l'Afrique du Sud	94,4	84,0	86,4	73,4
Afrique du Sud	5,6	16,0	13,6	26,6
Nigéria	32,5	36,0	24,9	15,6
Égypte	20,8	9,8	11,4	13,0
Maroc	9,1	4,7	5,6	7,8
Tunisie	7,2	4,3	4,5	5,6
Angola	2,8	4,1	5,2	5,5
Autres	22,0	25,1	34,8	25,9

Source: CNUCED, World Investment Report 1998 – Trends and Determinants, tableau B.1. de l'annexe.

Ces données globales cachent évidemment des différences significatives entre les différents pays en termes de variables telles que le rapport entrées d'IED sur formation brute de capital fixe ou stocks d'IED sur PIB. Un examen plus poussé de ces variables secondaires révèle en particulier que certains petits pays – Botswana, Lesotho ou Malawi, par exemple – ont obtenu des résultats relativement satisfaisants comparativement à leur taille et ont enregistré des rapports IED sur PIB comparables, voire supérieurs, à ceux des pays de plus grande taille. Dans la plupart des cas, cependant, ces résultats favorables sont attribuables à des facteurs particuliers, tels que la situation géographique du pays, qui permet de répondre aux besoins des marchés voisins, et il n'existe pas d'élément statistique permettant de conclure à un avantage systématique en faveur des petits pays.

En dépit de ces quelques exceptions, les données disponibles sur l'investissement privé en Afrique semblent confirmer les préoccupations fréquemment exprimées quant à la "marginalisation" de l'Afrique au cours des dernières années. Parmi les nombreuses explications qui ont été avancées, deux semblent présenter ici un intérêt particulier. Premièrement, plusieurs indications montrent clairement que les pays africains ont tardé à libéraliser leur économie et que leur intégration sur les marchés mondiaux s'est faite après celle des autres pays. Deuxièmement, la chute sévère des investissements du secteur public enregistrée depuis les années 70 (voir tableau 2) a contribué aux mauvais résultats des investissements du secteur privé, dans la mesure où la détérioration de l'infrastructure physique, institutionnelle et sociale a freiné les investisseurs privés. En effet, comme cela a été souligné dans un autre document de l'ONUDI, rédigé pour la quatorzième Conférence des Ministres africains de l'industrie, "Il est avéré que des investissements appropriés du secteur public – dans l'infrastructure physique, la formation et l'amélioration des compétences, la gouvernance – "attirent" les investissements du secteur privé"¹.

Pour ce qui est des politiques à suivre, ces explications des chiffres décevants de l'investissement privé dans bon nombre de pays africains permettent de tirer deux grandes conclusions. La première est que les pays africains doivent s'ouvrir davantage aux marchés internationaux pour pouvoir tirer pleinement parti des avantages de la mondialisation, faire en sorte que les entreprises privées soient compétitives sur les marchés mondiaux et nouer des partenariats avec des sociétés internationales pour avoir accès aux financements et à la technologie. Il faut souligner à cet égard que l'existence d'un secteur privé intérieur fort – bien plus que les mesures incitatives financières à court terme – est déterminante pour attirer les investissements étrangers directs. La seconde conclusion est que le développement d'un secteur privé compétitif à l'échelle internationale demande un effort concerté pour faciliter l'activité des entreprises et renforcer les capacités institutionnelles nécessaires au développement et au fonctionnement efficace du secteur privé. On trouvera dans la suite du présent document un examen détaillé de ces questions cruciales.

¹ONUDI, *African Industry 2000: The Challenge of Going Global*, document rédigé pour la quatorzième Conférence des Ministres africains de l'industrie, Dakar (Sénégal), 18-23 octobre 1999.

III. Développement du secteur privé: aspects essentiels

1. Rôle des secteurs privé et public

Le secteur privé est surtout composé de ménages et d'entreprises produisant une multiplicité de biens et de services. S'il est bien développé, le secteur privé comprend toutefois aussi une vaste gamme d'institutions auxiliaires – associations professionnelles, chambres de commerce et d'industrie, laboratoires de métrologie, bureaux de normalisation et organisations apparentées – qui soutiennent les entreprises et leur fournissent différents types de services d'appui. En outre, il englobe des prestataires de services juridiques, financiers, comptables et autres.

Bien qu'il soit de plus en plus admis que le secteur privé devrait être responsable au premier chef de la production de biens et de services, cela ne signifie pas pour autant que le secteur public n'apporte plus aucune contribution au développement économique. Bien au contraire, celui-ci continue à jouer un rôle essentiel, mais changé, en facilitant et en encadrant le processus de développement, notamment du secteur privé. Il est maintenant en particulier appelé à instaurer des conditions propres à permettre le développement d'un secteur privé efficace et compétitif. Pour ce faire il doit créer un environnement propice, mettre en place l'infrastructure matérielle nécessaire et promouvoir un cadre institutionnel adapté, dont des services d'appui aux entreprises (ce que l'on appelle parfois l'infrastructure "non matérielle").

On ne saurait donner trop d'importance à l'appui que ces services du secteur public apportent au développement du secteur privé, même à l'heure actuelle, quand les problèmes financiers des chefs d'entreprises privées des pays en développement sont de plus en plus résolus dans le cadre même du secteur privé, grâce à l'investissement étranger direct ou de portefeuille ou à d'autres formes de partenariat privé international. Comme on l'a indiqué dans la section précédente, ces apports tendent à s'orienter surtout vers les pays et les régions où lesdits services sont relativement bien développés, augmentant par leur présence le rendement des ressources financières investies. De même, des indices de plus en plus nombreux montrent que les multiples programmes de financement novateurs qui ont été mis à la disposition des PME au cours des dernières décennies, voient souvent leur efficacité compromise par l'absence d'une structure adaptée de services non financiers d'appui.

2. Conditions essentielles pour l'efficacité du secteur privé

Ce n'est pas à leurs seules capacités internes que les entreprises du secteur privé doivent efficacité et compétitivité. Certes, quelle que soit l'importance du chef d'entreprise novateur, du cadre compétent, de la main-d'œuvre dévouée et qualifiée, les procédures administratives et opérationnelles rationnelles, l'effectif, la taille et les performances des entreprises d'un pays dépendent cependant de nombreux facteurs extérieurs. D'une manière générale, le secteur privé a besoin d'un "environnement porteur" qui permet à ses entreprises de fonctionner d'une manière efficace, ainsi que d'institutions et politiques spécifiques favorisant son développement. Parmi les plus importants de ces facteurs, sont les suivants:

- *Stabilité macroéconomique.* Une gestion économique prudente, évitant toutes fluctuations et incertitudes, est essentielle pour la croissance économique. Toute action gouvernementale entraînant une forte inflation, une charge fiscale excessive, une distorsion entre les prix des facteurs, ou une pénurie de devises, décourage la création d'entreprises et l'investissement.
- *Système financier.* Un système financier efficace, qui mobilise l'épargne et la dirige vers les investissements, est un élément indispensable pour le développement économique. S'agissant des entreprises privées, il n'est pas seulement dispensateur de crédits, mais sert en outre à imposer une certaine discipline aux entreprises emprunteuses.
- *Marchés concurrentiels.* L'existence de marchés concurrentiels est encore plus importante pour le développement économique que la propriété privée. La concurrence favorise l'efficacité, et les actions gouvernementales encourageant une concurrence intense mais loyale permettront le développement d'entreprises compétitives et d'un secteur privé vigoureux.
- *Régulation.* Le secteur privé a besoin de règles garantissant la concurrence et l'application de pratiques commerciales loyales, mais toute réglementation superflue constitue un fardeau, réduit le nombre et l'efficacité des entreprises et restreint la concurrence.
- *Infrastructure matérielle.* La taille, les caractéristiques et l'efficacité du secteur privé dépendent largement de l'infrastructure existante. Comme on l'a déjà indiqué, l'investissement public dans l'infrastructure attire l'investissement privé.
- *Stabilité politique et sociale.* Pour fonctionner d'une manière efficace, le secteur privé a besoin d'un environnement politique et social généralement propice. Les administrations publiques, le système judiciaire, les établissements scolaires ou hospitaliers sont autant d'institutions dont une société stable a besoin pour assurer le développement rationnel de l'économie.
- *Cadre juridique.* Les entreprises, comme la société en général, doivent fonctionner selon les principes du droit. Sans un cadre juridique adapté, servant à régler les litiges, à faciliter les opérations et à protéger les droits de propriété, il ne peut y avoir de secteur privé prospère.
- *Cadre directeur.* Même si elles ne visent pas directement le secteur privé, certaines actions gouvernementales peuvent en influencer l'expansion et la dimension. Des mesures appropriées d'appui au secteur privé sont absolument indispensables.
- *Accès aux ressources et aux services de soutien.* Les chefs et les dirigeants d'entreprise doivent avoir accès aux moyens de financement, à l'information et à différents services de soutien pour pouvoir créer des entreprises et les diriger d'une façon aussi efficace et compétitive que possible.

3. Le rôle des petites et moyennes entreprises

Dans le secteur privé, les petites et moyennes entreprises (PME), y compris les microentreprises, ont un rôle particulièrement important. Il est largement admis que les PME constituent la cheville ouvrière du secteur privé, quel que soit son niveau de développement, et apportent une contribution non négligeable au développement économique en général et au développement industriel en particulier. Les PME représentent plus de 90 % des entreprises existant dans le monde et entrent pour 50 à 60 % dans le nombre d'emplois, alors que dans le secteur manufacturier leur part dans l'emploi total se situe entre 40 et 80 %. La contribution des PME est encore plus importante dans les pays les moins avancés (PMA), auxquels elles offrent souvent les seules perspectives réalistes en matière de gains d'emploi et d'accroissement de la valeur ajoutée.

Si les PME apportent au développement une contribution particulièrement importante, les raisons en sont les suivantes:

- *Les PME font appel à une main-d'œuvre plus nombreuse et tendent à contribuer à une répartition plus équitable des revenus que les grandes entreprises.* Elles jouent un rôle important en créant des emplois et en atténuant ainsi la pauvreté et offrent souvent des débouchés raisonnablement bien rémunérés à des travailleurs venant de ménages pauvres et à des femmes n'ayant guère d'autres sources de revenu.
- *Les PME contribuent dans les pays en développement à une répartition plus rationnelle des ressources.* Elles tendent à adopter des méthodes de production à forte intensité de main-d'œuvre, qui correspondent mieux à la dotation en ressources de pays en développement où la main-d'œuvre est abondante et le capital rare. Dans la mesure où ces entreprises exercent leur activité sur des marchés peu structurés, le prix des facteurs de production utilisés et le prix de leurs produits traduisent aussi mieux le coût d'opportunité pour la collectivité que les prix pratiqués par les grandes entreprises.
- *Les PME concourent à la mise en place d'un système de production intégré.* Elles aident à absorber les ressources productives à tous les niveaux de l'économie et contribuent à la mise en place de systèmes économiques dynamiques et flexibles, dans lesquels les entreprises petites et grandes sont étroitement liées. Du point de vue géographique, les PME tendent aussi à être mieux réparties sur le territoire national que les grandes entreprises, appuyant le développement et la diffusion de l'esprit d'entreprise et des compétences correspondantes, et aidant à réduire les inégalités économiques entre les zones urbaines et rurales.

Comme les PME constituent un segment majeur du secteur privé, et que leurs caractéristiques et possibilités spécifiques les distinguent des grandes entreprises, leur contribution au développement du secteur privé doit retenir une attention spéciale.

IV. Donner aux pays les moyens de développer le secteur privé et d'encourager l'esprit d'entreprise

Réunir les conditions indiquées ci-dessus pour renforcer le secteur privé est un problème qui se pose à de nombreux pays d'Afrique. La marche à suivre variera bien entendu d'un pays à l'autre, mais quelques enseignements importants accumulés ces dernières années peuvent aider à orienter le processus. Quelques-unes des conclusions les plus intéressantes sont examinées dans la présente section qui indique, avec des exemples à l'appui, comment l'ONUDI a aidé les pouvoirs publics à aborder les questions posées par le développement du secteur privé.

On ne saurait oublier que le développement du secteur privé doit être toujours examiné en fonction de la conjoncture économique générale, qui est également déterminée par des problèmes socioéconomiques et politiques plus vastes sur lesquels les décideurs responsables du développement du secteur privé n'ont pas pris. Des institutions et pratiques sociales et politiques propices, un environnement macroéconomique favorable et l'existence d'une infrastructure matérielle devraient donc être considérés comme des éléments qui sont indispensables pour le développement du secteur privé sans en relever directement. Le développement du secteur privé devrait se dérouler d'une manière adaptée aux conditions propres à chaque pays, qui détermineront dans une large mesure la forme que prendront le secteur privé et sa cadence de développement.

1. Action des pouvoirs publics

Pour assurer le développement du secteur privé, il faut tout d'abord définir et appliquer un cadre directeur général qui en régit le fonctionnement. Ce cadre général doit être adapté à la situation macroéconomique du pays et porter ainsi sur une vaste gamme de mesures, de procédures et de dispositions législatives, qui assurent à la fois la promotion et la régulation du secteur privé. Il devrait en particulier inclure des mesures concrètes intéressant l'industrie, l'investissement, l'environnement, l'énergie, les PME et le développement de l'esprit d'entreprise, ou être compatible avec les mesures déjà appliquées dans ces domaines. Cette coordination est d'autant plus cruciale que de nombreux organismes et institutions s'intéressent normalement aux divers aspects du développement du secteur privé ou en sont chargés.

Une politique industrielle cohérente est d'une importance particulière pour le développement du secteur privé. La définition d'une politique industrielle permet, en toute logique, d'analyser les perspectives de l'industrie et d'élaborer des mesures propres à promouvoir une industrie compétitive tout en prenant en considération des objectifs généraux d'un pays, comme l'atténuation de la pauvreté et la création d'emplois. L'intégration de la politique industrielle dans le développement global de l'économie et du secteur privé d'un pays est donc capitale. Présentée dans l'encadré 1, l'expérience du Tchad donne un bon aperçu de cette démarche.

Encadré 1

Tchad: conseils sur la politique industrielle

Au milieu des années 90, le Tchad était en proie à d'insurmontables problèmes de développement. Il venait tout juste de sortir de près de trois décennies de dissensions internes et de conflits extérieurs, qui avaient annihilé ses institutions et son infrastructure, dissipé ses ressources humaines et gravement entravé le progrès économique. Largement compromises par ses problèmes, les perspectives économiques étaient encore assombries par le coût élevé des transports et des transactions que ce pays, sans littoral, devrait supporter.

Dans son programme de relèvement, le Gouvernement s'est tout d'abord employé à redresser la situation économique générale du pays, en commençant par rétablir les assises juridiques de la société tchadienne, de la Cour suprême jusqu'au droit des affaires et aux tribunaux chargés de l'appliquer. Parallèlement, le pays entamait en 1995 son premier programme d'ajustement structurel, qui allait être suivi d'une réforme de la fonction publique et de la mise en place progressive d'un cadre directeur et institutionnel favorisant la participation accrue du secteur privé aux affaires économiques.

Pour l'élaboration d'une politique industrielle, les autorités tchadiennes ont bénéficié du soutien actif de l'ONUDI, dont l'assistance technique leur permettait de recenser les mesures, dispositions législatives et institutions qu'exige le bon fonctionnement de l'industrie et du secteur privé. Cette assistance portait notamment sur l'élaboration d'un cadre juridique, d'un régime fiscal, d'un système d'intermédiation financière au service du secteur des entreprises, d'un code de commerce et d'une charte des investissements. Pour accroître la compétitivité des entreprises tchadiennes, des institutions chargées de faire connaître les principes de la normalisation et de la maîtrise de la qualité ont été établies. En outre, on a réexaminé et simplifié les procédures administratives régissant l'activité des entreprises privées afin de réduire le temps et l'argent que les entreprises devaient consacrer à différentes démarches: enregistrement, présentation de rapports et observation de la politique officielle.

Certaines de ces réformes devaient s'inscrire dans le cadre défini par les accords régionaux que le Tchad avait signés, comme ceux relatifs à "l'Organisation pour le droit des affaires en Afrique" (OHADA) ou à la "Charte régionale des investissements dans la Communauté des États de l'Afrique centrale" (CEMAC). Le Tchad a été l'un des premiers pays à faire appel à la nouvelle cour d'arbitrage des litiges commerciaux, établie à Abidjan en 1999, dans le cadre de l'OHADA.

La politique de l'environnement est un autre aspect voisin du cadre directeur nécessaire pour garantir la viabilité du développement industriel. La plupart des pays ont, certes, une législation environnementale, qui ne leur permet cependant pas, en règle générale, de maîtriser la pollution industrielle. La politique de l'environnement doit proposer un mélange approprié d'incitations à la réduction de la production de déchets et au recours à des apports et des technologies non polluants. Il faut en outre mettre en place les moyens de contrôler le respect de la politique en vigueur et d'évaluer les effets de la pollution industrielle sur l'environnement, les renseignements ainsi recueillis étant réutilisés à l'avenir pour prendre des décisions de principe. La démarche adoptée par Madagascar, qui est présentée à l'encadré 2, constitue l'exemple même d'une politique de l'environnement bien conçue, qui peut offrir au secteur privé les stimulants nécessaires pour entreprendre une production industrielle viable.

La politique à l'égard des PME est le troisième élément constitutif de tout cadre directeur régissant le développement du secteur privé. Les PME constituent la majorité des entreprises du secteur privé, si bien que les mesures prises en leur faveur sont en général avantageuses pour le secteur privé tout entier. Toutefois, comme les PME ont un certain nombre de caractéristiques et d'exigences qui leur sont propres, l'établissement d'un cadre directeur pour les PME paraît souhaitable.

La politique des PME doit avoir pour objectif dernier l'instauration d'un environnement favorable au fonctionnement de ces entreprises. Cela ne veut pas pour autant dire que les PME devraient bénéficier de subventions ou d'avantages spéciaux. Alors que, par le passé, les PME fonctionnaient dans un cadre caractérisé par les programmes de prêts bonifiés, les services consultatifs gratuits et une politique des marchés "réservés", on se rend de plus en plus compte que le secteur privé se développe le mieux dans un environnement neutre qui ne favorise ni ne défavorise les PME. Les mesures intéressant les PME visent désormais surtout à supprimer les obstacles qui en entravent le développement et non à leur accorder des privilèges spéciaux. Par leur taille et leur isolement, les PME sont particulièrement désavantagées par des prescriptions réglementaires et administratives lourdes et le cadre directeur qui leur est applicable devrait viser tout particulièrement à éliminer toute règle ou procédure superflue qui exige une action ou des paiements de leur part.

Encadré 2

Politique de l'environnement à Madagascar

Comme dans de nombreux autres pays, la pollution d'origine industrielle causait un problème écologique croissant à Madagascar. Même si le problème était moins aigu que dans d'autres pays, on s'est rendu compte qu'il fallait faire quelque chose avant qu'il ne s'aggrave par trop. Un examen de la situation a révélé que le problème provenait en grande partie de l'absence d'un cadre directeur pouvant guider l'industrie privée dans la recherche de méthodes de production viables. Des lois, règlements et normes devaient être élaborés pour inciter l'industrie par des mesures positives et négatives à éviter de polluer et il fallait des moyens de collecte de données et d'observation pour réunir les renseignements nécessaires pour la définition de la politique à suivre.

Madagascar a abordé le problème en créant tout d'abord de nouvelles normes, lois et réglementations environnementales qui indiquaient clairement au secteur privé que leur application se ferait selon le principe du "pollueur payeur". Ensuite, les dispositifs nécessaires pour rassembler les données qu'exigent le contrôle des normes, lois et règlements et l'élaboration de la politique future ont été mis en place. Une unité administrative spéciale chargée de la surveillance continue et de conseils sur les questions relatives à l'environnement a été établie, tout comme deux laboratoires appelés à mesurer et à analyser la pollution industrielle. Un important programme de formation a été lancé pour garantir la mise en œuvre des mesures arrêtées: des fonctionnaires se sont rendus en Europe pour étudier les normes écologiques et plus de 150 fonctionnaires ont suivi des cours sur la prévention, la réduction, la surveillance et la maîtrise de la pollution industrielle.

L'un des traits marquants du cadre directeur est la place faite à l'action en faveur du secteur privé. Tout en menaçant les pollueurs de sanctions, l'observation des normes, lois et règlements assure au secteur privé une réaction positive. L'accent est mis sur la réduction de la production de déchets comme moyen d'accroître les bénéfices des entreprises et de maîtriser la pollution et des écobilans ont été établis pour les entreprises. Des entreprises malgaches ont également été aidées à rechercher des sources d'informations sur les écotecnologies et le transfert de technologies.

C'est ainsi que Madagascar, qui bénéficiait tout au long de ce processus du soutien de l'ONUDI, dispose désormais d'un cadre directeur englobant des dispositions législatives et des dispositifs de surveillance et d'observation, qui fournit les directives et les mesures d'incitation dont le secteur privé a besoin pour se développer durablement.

Les mesures destinées aux femmes chefs d'entreprise constituent un autre volet important de tout cadre directeur établi à l'intention des PME. Les femmes qui veulent créer une entreprise ou la faire fonctionner se heurtent à une multiplicité de contraintes dues notamment à certains préjugés culturels, à la privation de droits prévus par la loi (par exemple, impossibilité d'emprunter sans l'accord du mari, déni de la vocation successorale et du droit de détenir des biens propres), au faible niveau d'instruction ou de qualification et à l'accès restreint aux ressources financières. Du fait de la mondialisation accrue et des conditions imposées en matière de procédés de production écotecnologiques, d'écoétiquetage et de normes de qualité, les femmes éprouvent de plus en plus de difficultés à diriger une entreprise compétitive, leur accès à la technologie et à l'information étant souvent insuffisant. Les mesures prises pour développer l'activité des femmes dans le secteur industriel et l'entrepreneuriat féminin visent surtout à analyser "l'écart entre les sexes" et à remédier à ces problèmes par des mesures législatives et autres. Les améliorations ainsi obtenues intéresseront les droits, notamment de propriété,

que la loi reconnaît aux femmes et l'accès à l'information, aux moyens de financement, à la formation et à la technologie.

Pour être efficace, le cadre directeur dans lequel fonctionne le secteur privé doit être défini en consultation suivie avec le secteur privé. Offrant des moyens de garantir que l'action gouvernementale tiendra compte des vues du secteur privé et de joindre les forces quand une action commune s'impose, les associations entre les secteurs privé et public deviennent de plus en plus fréquentes. La tenue régulière de réunions permettant aux représentants du secteur privé et des organismes publics de confronter leurs opinions sur des questions importantes est particulièrement utile. Dans de nombreux pays, des structures spécifiques ont été mises en place pour institutionnaliser cette association entre les secteurs public et privé. Au Sénégal par exemple, un conseil de partenariat industriel sert de mécanisme central de concertation entre les pouvoirs publics et le secteur privé au sujet de l'élaboration des politiques et stratégies de développement industriel. Le Sénégal s'attend que cette instance sera à l'origine d'un dialogue dynamique suivi entre toutes les parties prenantes.

Pour finir, l'élaboration d'un cadre directeur efficace en vue du développement du secteur privé dépend grandement de l'aptitude des dirigeants à puiser dans des données et informations quantitatives et qualitatives, comme les statistiques industrielles et une documentation plus générale sur la situation du secteur privé et les besoins des chefs d'entreprises privées. Dans les pays d'Afrique, ces données et informations sont souvent difficiles à obtenir, leur collecte, exploitation et diffusion étant longues et coûteuses. Les mesures arrêtées peuvent donc être inadaptées et avoir un effet contraire à celui désiré.

Conscients que l'élaboration des politiques est sérieusement entravée par l'absence d'une partie des données et informations requises, les pays d'Afrique prennent actuellement des mesures pour renforcer leurs services de statistique et assurer la compatibilité des statistiques établies avec les normes internationales. Ils s'efforcent de créer ou de développer des bases de données de statistique industrielle et d'organiser des programmes de formation et des services d'appui à l'intention des institutions et organisations qui établissent ou utilisent ces statistiques dans les secteurs public et privé. Pour rassembler l'information qu'exige l'élaboration de mesures efficaces, de nombreux pays d'Afrique ont un besoin urgent de programmes comme celui exécuté en Érythrée, dont il est question dans l'encadré 3.

Encadré 3

Informations nécessaires pour l'élaboration de politiques en Érythrée

Le Ministère du commerce et de l'industrie était chargé de promouvoir le développement industriel en Érythrée, pays qui, à la suite de la guerre d'indépendance, ne disposait pas des capacités institutionnelles requises. La pénurie de statistiques industrielles, de personnel qualifié et de matériel nécessaires pour employer effectivement ces statistiques pour améliorer les politiques et programmes des pouvoirs publics était cause de préoccupations particulières.

Pour y remédier, le Ministère a mis en chantier un programme visant à établir un vaste système informatisé d'information industrielle avec le concours de l'ONUDI. Pour lancer le processus de collecte de données, un recensement industriel visant tous les établissements manufacturiers comptant plus de 10 employés a été organisé en 1997, qui était combiné avec une enquête portant sur la période 1992-1996. Des ordinateurs ont été installés, et le nouveau système d'information a été alimenté au départ en données provenant de ces enquêtes. Des programmes de formation en matière de conception des questionnaires, de procédures d'enquête, d'analyse des données, de prévisions statistiques et d'utilisation des statistiques industrielles ont été établis pour améliorer la qualification du personnel appelé à se servir du nouveau système informatisé.

Fort de ces capacités nouvelles, le Ministère a pu élaborer un premier rapport d'ensemble sur le secteur manufacturier structuré en Érythrée, qui était conforme aux concepts, classements et définitions utilisés sur le plan international. Portant sur 205 établissements, ce rapport contient des informations analytiques sur la distribution par taille, la structure du capital et la répartition par secteur de même que tous les indicateurs économiques utilisés sur le plan international. Ces renseignements sont essentiels pour l'élaboration d'une politique du développement industriel en Érythrée. Ce qui plus est, le système mis en place tout comme les actions de formation et l'expérience accumulée par le personnel donnent au Ministère les moyens de redoubler d'efforts en matière de rassemblement et d'analyse d'informations. Le Ministère pourra ainsi élargir son domaine d'activité et mener des enquêtes auprès des établissements plus petits afin non seulement d'accroître la portée de la base de données de statistique industrielle, mais aussi de fournir aux décideurs les différents types d'information dont ils ont besoin pour le développement du secteur privé.

Un autre moyen d'assurer la circulation satisfaisante d'informations, tout en favorisant les associations entre les secteurs public et privé, consiste à intégrer plusieurs organismes publics et privés dans un réseau d'information. Dans huit pays d'Afrique, l'ONUDI a lancé des programmes visant à relier des organismes du secteur public – ministères de l'industrie, offices de promotion des investissements et offices de promotion des exportations – avec des institutions du secteur privé – chambres de commerce, fédérations d'industriels et associations professionnelles. Ce réseau d'appui à la bonne gestion industrielle doit servir de base à la diffusion et à l'échange d'informations présentant un intérêt pour la gestion et intéressant notamment les priorités et plans industriels, les statistiques industrielles, les normes industrielles, les dispositions législatives et réglementaires applicables à l'entreprise privée et les débouchés s'offrant à l'investissement. Le réseau d'information aide à augmenter l'efficacité et la cohérence du cadre directeur défini à l'intention du secteur privé en garantissant une transparence accrue et une meilleure coordination des mesures prises.

2. Renforcer les capacités des institutions du secteur public

L'existence d'institutions solides et efficaces est un élément indispensable pour passer du stade de la formulation de bonnes politiques à celui de leur mise en œuvre. Des institutions publiques sont nécessaires pour soutenir le secteur privé, mais en tant qu'autorités chargées de la promotion et de la réglementation et non plus en fournissant directement des services ou des moyens financiers aux entreprises. Ce rôle étant nouveau pour les institutions de nombreux pays africains, il est souvent nécessaire de les moderniser et de redéfinir leurs fonctions, en tenant compte de l'évolution du rôle de l'État et des effets de la mondialisation. Cette adaptation doit s'accompagner d'un recyclage du personnel, de la mise en place d'outils modernes et de l'introduction de nouvelles méthodes de travail.

À cet égard, la participation accrue des institutions du secteur privé à la formulation des politiques mentionnée précédemment doit être complétée par une collaboration similaire pour la mise en œuvre des politiques. Il faut également restructurer les mécanismes de coopération intragouvernementaux destinés à favoriser le développement du secteur privé, et en particulier les organismes chargés de promouvoir les petites et moyennes entreprises, car ils n'ont souvent qu'une influence limitée au sein du gouvernement. Un organisme chargé de la promotion des PME, par exemple, a généralement peu d'influence auprès du Ministère des finances, alors que c'est lui qui élabore une grande partie de la législation et certaines mesures concernant les PME. Il faut instaurer de nouvelles modalités d'organisation au sein du gouvernement afin que les recommandations et les questions relatives à la promotion des PME soient portées à la connaissance non seulement des organismes spécialisés dans la promotion des PME, mais également du Ministère des finances, du Ministère du travail et d'autres organismes publics exerçant une influence sur le secteur privé.

L'une des méthodes utilisées pour renforcer les institutions publiques en vue de soutenir le développement du secteur privé est illustrée par le cas du Gouvernement soudanais présenté dans l'encadré 4.

Encadré 4

Soudan: renforcement des capacités du Ministère de l'industrie

Le Ministère soudanais de l'industrie est confronté à de nombreux problèmes similaires à ceux que connaissent ses homologues dans d'autres pays africains. Il dispose d'un personnel permanent bien formé mais qui n'a cependant pas les compétences spécialisées nécessaires pour traiter certaines questions économiques et relatives aux PME.

En collaboration avec le personnel du Ministère, l'ONUDI a défini certains éléments de son programme intégré d'assistance technique de façon à développer le secteur privé en renforçant l'ensemble du système national de promotion des PME. Le personnel du Ministère recevra une formation et des experts extérieurs seront chargés de réaliser des études sur certains thèmes pour lesquels le personnel manque de connaissances spécialisées. Les modalités de coopération au sein du Gouvernement pour traiter les affaires relatives au secteur privé se trouvent améliorées par la mise en place d'un groupe interministériel chargé d'examiner les questions et de diffuser les informations concernant le développement du secteur. Le secteur privé interviendra dans l'ensemble du processus, notamment grâce à une participation accrue à l'examen des questions d'ordre législatif et de politique générale, à travers divers ateliers, conférences et d'autres activités de partenariat entre les secteurs public et privé. Ces activités conduiront à l'établissement du premier document sur la stratégie de développement des PME, définissant dans les grandes lignes le plan de travail adopté par le pays pour développer et réglementer ces entreprises.

En outre, une plus grande sensibilisation, transparence et diffusion des informations seront assurées par le biais d'un rapport annuel sur les PME, ainsi que par l'organisation d'une conférence annuelle qui rassemblera l'ensemble des principaux acteurs, publics et privés, du développement du secteur privé.

Le résultat escompté est un renforcement des capacités du Ministère à exercer ses fonctions, lequel aboutira à son tour à une amélioration immédiate des mesures et des activités de promotion des PME et surtout à un renforcement à long terme de tout le processus institutionnel impliqué dans le développement du secteur privé.

À l'ère de la mondialisation, il est particulièrement urgent et nécessaire de moderniser les institutions publiques qui fournissent un soutien technique et technologique au secteur privé, notamment dans les domaines de la gestion de la qualité, de la normalisation et de la métrologie. La conformité avec les étalons de mesure internationaux et la possibilité de garantir aux partenaires commerciaux la qualité et la sûreté des produits exportés deviennent un facteur essentiel de la compétitivité des exportations. Cependant, des capacités essentielles font défaut dans de nombreux pays africains. Il devient urgent de créer les institutions appropriées et de moderniser les structures existantes en les dotant d'équipements modernes et en formant leur personnel ainsi que de concevoir et d'appliquer des programmes destinés à créer des organismes de certification ou à

renforcer les capacités des organismes existants. Leur absence peut avoir de graves conséquences pour les entreprises, notamment pour les entreprises à vocation exportatrice comme le montre l'exemple de l'Ouganda présenté dans l'encadré 5.

Encadré 5

Ouganda: amélioration des normes et des essais dans une perspective de développement du secteur privé

Bien que l'Ouganda ait pris d'importantes mesures pour relancer la croissance économique et pour dynamiser le secteur privé afin qu'il devienne le moteur de la croissance, les entreprises du pays éprouvent des difficultés à être compétitives, notamment sur les marchés extérieurs essentiellement du fait de la mauvaise qualité de leur production, mais ne peuvent véritablement remédier à ce problème en raison de graves insuffisances en matière de normalisation, d'assurance de la qualité, de métrologie et d'essais. Ainsi, l'Office national de normalisation de l'Ouganda (UNBS) qui, jusqu'à une époque récente, était seulement capable de définir des normes et d'effectuer des tests de conformité de très faible niveau, ne disposait que d'équipements de métrologie très rudimentaires et ne pouvait offrir aucun service dans les domaines de l'assurance de la qualité et de la certification. Le secteur privé n'ayant pas accès à ces services de base, l'amélioration de la qualité des produits et la capacité à satisfaire aux exigences internationales en matière d'exportation étaient considérablement entravées. Cette situation est illustrée par l'interdiction d'exporter du poisson ougandais récemment prononcée par l'Union européenne, suite à l'apparition de cas de choléra, qui montre les conséquences sérieuses que peut avoir sur la compétitivité l'absence de programmes d'assurance de la qualité et d'un laboratoire d'analyses chimiques et microbiologiques.

Ayant reconnu que le manque d'installations et services de base freinait le développement du secteur privé, le Gouvernement ougandais a lancé, avec l'assistance technique de l'ONUDI, un programme en vue d'établir les bases de cette infrastructure essentielle. Les capacités de l'Office national de normalisation sont actuellement renforcées par le biais de nouveaux équipements et installations et d'une formation spécialisée du personnel, afin de pouvoir offrir tous les services nécessaires dans ces domaines. Il est particulièrement important d'établir de nouvelles normes – en augmentant le nombre de comités techniques – pour inclure des domaines tels que la métrologie, l'électrotechnologie, les textiles, le cuir, les matières plastiques, les produits pharmaceutiques, le génie mécanique et la métallurgie, la lutte contre la pollution ainsi que l'environnement. Le nombre de normes passera ainsi de 34 à 340. Des laboratoires sont en cours d'installation pour la métrologie légale, la métrologie industrielle, et les analyses microbiologiques, chimiques, pharmaceutiques ainsi que les essais dans les domaines de la mécanique, de l'électricité, des textiles, du cuir et des matières plastiques.

L'objectif de ce renforcement de l'UNBS est d'obtenir, à terme, une institution capable de fournir les services dont les entreprises ougandaises ont besoin pour améliorer la qualité de leurs produits et pour se conformer aux normes internationales en vue de les exporter. En outre, les consommateurs ougandais bénéficieront de produits de meilleure qualité, plus sûrs et plus sains.

Les centres nationaux pour une production plus propre (CNPP) sont un genre relativement nouveau d'organismes au service des PME en particulier. Les entreprises africaines doivent trouver des moyens de relever le double défi du développement industriel écologiquement viable et de la concurrence des firmes internationales. Les CNPP leur proposent des services qui leur permettent de devenir plus compétitives tout en réduisant, simultanément, la pollution industrielle. À l'instar de ceux qui ont été mis en place en Tunisie et en Tanzanie, ils assistent les gouvernements dans la formulation de politiques et fournissent des services d'évaluation, d'information et de formation en entreprise. Les exemples décrits dans l'encadré 6 montrent les avantages d'une production plus propre à la fois pour l'environnement et la compétitivité de l'entreprise.

Encadré 6

Une production plus propre en Afrique

Les techniques de production plus propre permettent de réduire les quantités de déchets industriels produits pendant la production et d'éviter ainsi d'avoir à les éliminer a posteriori. L'accent n'est donc pas mis sur la lutte contre la pollution mais sur une meilleure gestion du processus de production de façon à utiliser moins d'énergie et de matières premières ainsi que des intrants plus écologiques pour produire moins de déchets. Il est souvent possible d'utiliser des techniques qui réduisent sensiblement la pollution industrielle et qui augmentent parallèlement la productivité et la rentabilité de l'entreprise. Si dans certains cas, l'économie de la production peut exiger et justifier d'importantes modifications du processus de production, ou l'achat de nouveaux équipements coûteux, dans d'autres, il est possible d'obtenir une amélioration majeure par des changements peu onéreux dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise.

En Égypte, une évaluation en entreprise a été faite dans une cimenterie à Quattamia. On a procédé à l'examen de données disponibles concernant le four à ciment sur une période d'un an et constaté, d'après le bilan matières, que 136 tonnes de matières premières disparaissaient chaque jour. La maintenance préventive a été renforcée et de légères modifications ont été effectuées de manière à assurer un fonctionnement plus rigoureux et plus continu de l'usine, avec moins de déversements accidentels au cours du processus. Cela a permis d'éviter l'émission de 12 tonnes de poussière par jour, et d'économiser à la fois des matières premières et de l'énergie. Grâce à une simple évaluation en entreprise et un renforcement de la maintenance préventive et de l'entretien, et sans qu'il ait été besoin d'investir dans de nouveaux équipements, 3 600 tonnes de poussière en moins ont donc été rejetées dans l'atmosphère l'année suivante, réduisant ainsi la pollution de l'environnement proche. Autre avantage non négligeable, en évitant de gaspiller 12 tonnes par jour l'entreprise réalise des économies de l'ordre de 132 000 dollars par an.

En Tanzanie, une évaluation en entreprise a été réalisée dans une fabrique de lessive qui utilisait comme principale source d'énergie de la vapeur produite par des chaudières à gazole. L'évaluation a révélé la présence de fuites de vapeur par certaines soupapes ainsi qu'une utilisation inefficace de la vapeur. De plus, au cours du déchargement, une partie des matières grasses à partir desquelles la lessive est fabriquée tombait sur le sol qui l'absorbait. Afin de mieux utiliser la vapeur, les soupapes et purgeurs de vapeur défectueux ont été remplacés et des méthodes de production plus efficaces ont été adoptées. On a également procédé à la récupération des matières grasses déversées sur le sol par un traitement à la vapeur suivi d'un processus de séparation. Ainsi, la consommation de gazole a pu être réduite d'environ 55 %, ce qui permet d'économiser 415 800 litres de carburant par an et de réduire les émissions de CO_x, SO₂ et NO_x. La récupération des matières grasses absorbées par le sol a également assaini l'environnement proche de l'usine. En outre, les mesures d'économie de vapeur ont permis à l'entreprise de réduire ses dépenses de carburants à raison de 185 700 dollars par an contre une dépense de 830 dollars seulement pour l'achat des soupapes, tandis que la récupération de matières grasses, qui ne coûte pratiquement rien, représente une économie annuelle de 2 400 dollars.

3. Renforcer les capacités des institutions du secteur privé

Si les institutions du secteur public ont besoin d'être renforcées pour s'acquitter de leur nouveau mandat, le rôle des institutions du secteur privé évolue également. Ce phénomène reflète, dans une large mesure, les enseignements tirés de ces dernières années, à savoir que les gouvernements n'ont pas été en mesure de fournir au secteur privé les services requis. Il est certes important que le gouvernement soutienne le secteur privé, mais son rôle de prestataire de services devrait toutefois être indirect. Le secteur public peut encourager la fourniture de services par des prestataires privés – par exemple des sociétés de conseils privées ou des associations privées – mais l'ère des services d'appui aux entreprises gérés par l'État touche à sa fin. De nouveaux mécanismes sont mis en place pour fournir aux entreprises les services techniques dont elles ont besoin et permettent aux entreprises africaines d'avoir accès aux ressources nécessaires pour affronter la concurrence sur le marché mondial. Ces solutions "fondées sur le marché" consistent généralement à encourager la prestation de services aux entreprises par des sociétés à but lucratif, ou par une institution privée, ou à fournir aux entreprises des mécanismes leur permettant de satisfaire leurs propres besoins. L'un des défis que les institutions privées devront relever sera de concevoir les nouveaux produits et services dont le secteur privé a besoin pour accroître sa productivité et sa compétitivité, particulièrement dans des domaines tels que l'accès aux nouvelles

technologies, la conformité aux normes d'éco-étiquetage et de contrôle de qualité, et l'accès à l'information pour suivre l'évolution permanente des procédés de production, des équipements et des marchés.

L'un des moyens les plus prometteurs de développer le secteur privé est la promotion de partenariats entre grandes et petites entreprises par le biais d'un intermédiaire. L'idée-force est que les accords de coopération ont souvent des retombées bénéfiques pour les deux parties, mais que ces dernières n'ont pas la possibilité de se connaître et de négocier des accords d'intérêts communs, faute d'informations. Selon cette démarche, les entreprises apportent chacune leur contribution, et les tiers ne font que les mettre en contact, comme le montrent les exemples de l'encadré 7.

Encadré 7

Bourses de sous-traitance et de partenariat en Afrique

En raison de leur faible taille et de leur isolement, les petites entreprises ont du mal à identifier les possibilités de travailler comme sous-traitants des grandes entreprises et à trouver, pour former une coentreprise, des partenaires qui leur apportent financements, technologies et possibilités accrues de commercialisation. Il manque un mécanisme qui fasse fonction de médiateur dans l'établissement de ces relations et qui agisse dans l'intérêt des deux parties. Les bourses de sous-traitance et de partenariat apportent une solution à ce problème. Elles tiennent à jour des informations sur les moyens et les capacités de production des PME ainsi que sur les partenaires potentiels, et encouragent activement la formation de partenariats. Deux bourses de sous-traitance ont été mises en place avec succès au Maroc et en Côte d'Ivoire, et plusieurs autres sont déjà en service ou en projet dans d'autres pays du continent.

Au Maroc, une bourse de sous-traitance a été créée à Casablanca en 1987. Elle fournit des informations sur les possibilités de rapprochement ainsi qu'une aide à la négociation d'accords, à un groupe de 600 entreprises affiliées. Outre l'offre de services individuels d'intermédiaire et la promotion de l'approvisionnement local, elle organise tous les deux ans, depuis 1994, le Salon international de sous-traitance, d'approvisionnement et de partenariat (SISTEP) qui ont contribué, avec beaucoup de succès, à la promotion et au soutien des politiques de sous-traitance auprès des grandes entreprises et des associations professionnelles du secteur privé et du secteur public au Maroc. Au niveau international, ils ont été particulièrement efficaces pour promouvoir des partenariats avec la France, l'Espagne et le Portugal, notamment en liaison avec d'autres projets de l'ONUDI.

Au cours de la dernière année pour laquelle on dispose de données, la bourse de sous-traitance marocaine a été à l'origine de 131 accords de sous-traitance et de 176 partenariats ayant atteint le stade des négociations. Elle a donc bénéficié à un pourcentage relativement important de ses membres, ce succès explique pourquoi elle peut fonctionner de manière essentiellement autonome sur le plan financier, avec les cotisations de ses membres et le soutien d'associations du secteur privé.

En Côte d'Ivoire, la bourse de sous-traitance a été mise en place en mars 1997 et est devenue pleinement opérationnelle en mai 1998. Offrant des services similaires à ceux de la bourse de sous-traitance marocaine, elle a déjà obtenu de remarquables résultats. En mars 1999, elle avait déjà vérifié les comptes d'une centaine d'entreprises susceptibles de participer au programme en tant que sous-traitants ou fournisseurs, enregistré 75 entreprises dans la base de données du Système de sous-traitance industrielle ONUDI (UNIDOSS), attiré 30 sociétés membres payant une cotisation annuelle, et réalisé 50 rapprochements. Tout comme au Maroc, cette bourse de sous-traitance est financée entièrement par le secteur privé, sans aucun recours à des fonds publics.

Outre le succès qu'elle remporte au niveau national, la bourse de sous-traitance ivoirienne joue un rôle pilote important pour la création d'institutions similaires dans d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest. Une nouvelle bourse a déjà été mise en place au Sénégal en juillet 1998 et il est prévu qu'elle entre en activité prochainement. D'autres ont été proposées pour la Guinée et le Ghana. Lors d'un atelier organisé à Abidjan en mars 1999, auquel ont participé des représentants du Bénin, du Burkina Faso, du Cameroun, du Congo, du Gabon, de la Guinée, du Libéria, du Mali, du Sénégal ainsi que du secrétariat de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), il a été décidé de fonder un réseau sous-régional de bourses de sous-traitance en Afrique de l'Ouest.

Une autre tendance, plus récente, de cette conception fondée sur le marché est la promotion de réseaux, c'est-à-dire d'associations volontaires d'entreprises privées pour mener à bien leurs propres projets. Cette approche représente pour les PME un moyen de remédier à leur petite taille et à leur isolement et leur permet de réaliser des économies d'échelle "externes", basées sur l'action collective. Ainsi, en se constituant en réseau, des entreprises peuvent obtenir de meilleurs prix en coordonnant leurs achats, partager l'utilisation de nouveaux équipements coûteux, entreprendre des programmes de formation communs dont le coût serait trop élevé pour une seule entreprise, assumer des contrats de sous-traitance ou mettre en œuvre des programmes communs de commercialisation. Étant donné que les projets sont élaborés en étroite collaboration par les entreprises elles-mêmes, ils sont généralement plus utiles que des services fournis par le gouvernement ou d'autres organismes. Par ailleurs, le fait que les entreprises doivent financer elles-mêmes une partie ou l'intégralité des projets constitue une garantie quant à leur utilité. L'encadré 8 fournit des exemples du type d'activités qui peuvent être réalisées grâce à la formation d'un réseau.

Encadré 8

Madagascar: réseaux et regroupements d'entreprises

Le secteur industriel de Madagascar a connu nombre de problèmes similaires à ceux rencontrés partout ailleurs en Afrique. Il était initialement constitué de petites entreprises éparpillées à travers tout le pays, privées de toute information sur les méthodes de production modernes, n'ayant ni les moyens financiers ni la capacité nécessaires pour avoir accès aux informations, au financement ou à d'autres ressources qui leur auraient permis d'accroître leur compétitivité. Une première évaluation a révélé qu'il n'existait que 1 244 entreprises manufacturières comptant au moins 10 employés et a montré qu'en encourageant le regroupement d'entreprises travaillant dans le même secteur ou sous-secteur, il était possible d'améliorer la situation pour un coût relativement peu élevé.

À la fin de 1994, un projet a été lancé afin de regrouper environ 250 PME disséminées à travers le pays au sein de plusieurs réseaux sectoriels, chacun d'entre eux comprenant des sous-groupes dans les principales villes du pays. Avec le soutien de l'ONUDI, des réseaux ont ainsi été constitués pour les producteurs d'huiles essentielles, les producteurs de fruits et légumes, les fabricants de meubles, les fabricants de vêtements, les fabricants de tuiles et de briques et les petites sociétés d'ingénierie. Une assistance technique a été fournie pour faciliter la formation de ces réseaux et les aider à définir les activités communes dont chaque entreprise tirerait parti. Les membres de chacun des réseaux ont non seulement déterminé leurs propres activités, mais ont également décidé de la meilleure façon d'obtenir et de financer les services recherchés, une partie des coûts étant assumée par les entreprises elles-mêmes et le reste par des gouvernements et des donateurs. Chacun des réseaux a ainsi contribué à une nette amélioration de la rentabilité de ses entreprises ainsi qu'à une augmentation du volume des exportations vers l'Europe. Des réseaux permanents sont à présent en place pour permettre la poursuite d'activités communes bénéfiques à toutes les entreprises du secteur.

Le cas des producteurs d'huiles essentielles constitue un bon exemple de l'utilité des réseaux à Madagascar. Il regroupe 74 entreprises produisant des extraits de fleurs, d'épices et d'herbes pour la composition des parfums, une production qui représente 90 % des exportations d'huiles essentielles de Madagascar. Ces entreprises ont reconnu que leurs principaux problèmes étaient la qualité médiocre de leurs produits, le manque de reconnaissance internationale et un équipement inadapté. Pour y remédier, le réseau a entrepris des activités communes de commercialisation, dont la mise au point d'un label d'exportation commun, une représentation commune lors des salons et la publication d'une "Bourse de produits" sur l'offre et la demande relatives à leurs produits. En outre, des activités conjointes de recherche-développement sur le matériel servant à la distillation ainsi qu'une formation du personnel sont en cours, en vue d'améliorer les procédés de production et la qualité des produits.

4. Questions d'équité

Si les gouvernements n'ont plus un rôle direct aussi important à jouer en faveur du secteur privé, ils doivent cependant toujours veiller à ce que le développement économique tienne compte des questions sociales et

d'équité. Cela ne signifie pas qu'ils doivent nécessairement mettre en œuvre eux-mêmes des programmes à cet effet mais qu'ils doivent s'assurer que de tels programmes sont effectivement élaborés et financés, souvent de façon interne. Les programmes concernant l'entrepreneuriat chez les femmes ou le développement rural, tels que ceux mentionnés dans les encadrés 9 et 10, sont particulièrement importants pour de nombreux pays africains et il est nécessaire de prendre des mesures pour en accroître l'efficacité.

Encadré 9

Les femmes chefs d'entreprise dans l'industrie alimentaire tanzanienne

Le programme intégré de formation des femmes chefs d'entreprise dans le domaine de l'industrie alimentaire en Tanzanie a été mis au point par l'Organisation pour le développement des petites entreprises (Small Industries Development Organization (SIDO)) de Tanzanie et par l'ONUDI, et exécuté par ces deux organisations sous le parrainage du Gouvernement autrichien depuis 1993. Son principal objectif est de promouvoir l'entrepreneuriat chez les femmes dans le sous-secteur de la transformation alimentaire en faisant progresser les microentreprises qui existent déjà et sont gérées par des femmes et en encourageant de nouveaux projets susceptibles de se développer et de donner naissance à des PME. Ce programme s'attaque aux principales contraintes qui pèsent sur l'exploitation et la croissance des entreprises grâce à la valorisation des compétences et à une assistance technique, commerciale et de gestion intégrée.

Parmi les principales activités du programme, on citera:

- L'amélioration des compétences, c'est-à-dire l'élaboration de matériels pédagogiques, la formation et le renforcement des capacités de l'équipe technique du programme et la formation des formateurs et des femmes chefs d'entreprise;
- Le suivi des stagiaires et des entreprises et visites ultérieures aux femmes chefs d'entreprise pour apporter des conseils et un appui technique et de gestion au niveau de l'usine;
- La promotion des réseaux d'entreprises, pour permettre aux entrepreneurs de bénéficier d'économies d'agglomération;
- La prospection de nouveaux marchés, faisant appel à la réalisation d'études de marché périodiques pour identifier les débouchés en termes de produits et de marchés ainsi que les problèmes et contraintes pesant sur la production et la commercialisation;
- La prestation de divers services d'appui, y compris une assistance pour l'approvisionnement en équipement et en intrants et l'octroi d'un crédit de la SIDO destiné aux microentreprises.

En termes de création d'emplois, de mise sur le marché de nouveaux produits, de perfectionnement des chefs d'entreprise, de tendances de la production et des ventes, de contribution à la satisfaction des besoins familiaux essentiels et de durabilité, entre autres critères, le programme a eu des résultats spectaculaires. Au mois de décembre 1998, il avait ainsi permis de former 37 formateurs, de faire suivre à 240 femmes chefs d'entreprise un stage technique et/ou de gestion complet (3 mois) et de faire bénéficier 609 femmes chefs d'entreprise de stages de courte durée portant sur des produits ou de thèmes spécifiques. Alors qu'il n'était que de 48 en 1994, le nombre d'entreprises en activité est aujourd'hui de 168, et l'investissement moyen par entreprise est passé, sur la même période, de 400 à 2 000 dollars. Les stagiaires des programmes de formation ont en outre pris une initiative particulièrement importante: en 1997, ils ont créé l'Association tanzanienne des industriels de l'alimentation (Tanzanian Food Processors Association, ou TAFOPA), laquelle a introduit, pour leurs produits, la marque commune SHIBE ("satisfaction totale", en swahili).

Encadré 10

Lesotho: développement des PME et aide au secteur non structuré

Le Lesotho est un pays à prédominance rurale, dont 60 % de la population vit dans les régions pauvres des plateaux. Les principales sources d'emploi sont l'agriculture de subsistance et le secteur minier de la République sud-africaine. Il est impératif de créer très rapidement des possibilités d'emploi dans les zones rurales pour compenser le déclin de l'emploi dans l'agriculture et permettre le retour de nombreux mineurs d'Afrique du Sud. Or, par le passé, parce que le Lesotho dépendait de l'Afrique du Sud, le développement de la création d'entreprises autochtones était négligé et la politique générale tendait plutôt à favoriser le secteur commercial et les moyennes entreprises étrangères tournées vers l'exportation.

Le projet, qui a débuté en juin 1995, vise à développer l'emploi dans les petites entreprises autochtones sur l'ensemble du territoire et en particulier dans les districts des plateaux, et s'attache notamment à:

- Faciliter l'activité des PME en aidant le Ministère de l'industrie, du commerce et de la commercialisation (MITM) à rédiger un Livre blanc sur les PME, en assurant des formations pour améliorer la capacité du personnel du MITM à mettre les politiques en œuvre et en établissant un système de statistique d'entreprise inspiré du Programme pour les statistiques industrielles nationales (NISP) de l'ONUDI;
- Offrir un meilleur accès au crédit grâce à la création d'un centre des ONG pour le crédit, en coopération avec la Chambre de commerce du Lesotho, l'Association des ONG du Lesotho et l'Organisation Lesotho Women in Business. Le MITM a fourni des terrains et des locaux pour ce centre, le Fonds d'équipement des Nations Unies et la Fondation pour le développement de l'Afrique ont apporté des fonds et l'Irish Aid a fourni le capital de démarrage pour les activités du centre. Au cours des six premiers mois d'activité, celui-ci a accordé plus de 100 prêts, s'élevant en moyenne à 500 dollars chacun, avec un taux de remboursement dépassant les 80 %;
- Perfectionner les compétences techniques des dirigeants et employés des PME en renforçant la capacité de sept établissements de formation. Ce projet a également bénéficié de l'aide financière de l'Irish Aid.

Une enquête par sondage réalisée auprès des bénéficiaires de la formation, des services consultatifs ou des prêts a révélé que 21 % d'entre eux avaient engagé de nouveaux employés, que 92 % avaient enregistré une progression de leur chiffre d'affaires et que 60 % avaient augmenté les salaires de leurs employés.

5. Le besoin d'une approche intégrée de l'assistance technique

Enfin, une des leçons que l'expérience a permis de tirer mais qui est particulièrement difficile à appliquer est qu'il faut lancer à l'attention du secteur privé des programmes qui considèrent les besoins d'assistance technique de façon globale et intégrée. Même si cela est admis depuis longtemps, il s'est révélé difficile de le mettre en pratique en raison du grand nombre d'acteurs intervenant dans le développement du secteur privé – organismes publics, institutions de développement du secteur privé, organisations non gouvernementales, organisations multilatérales. Il faut donc non seulement que les nouveaux programmes ou projets soient complémentaires des autres initiatives, mais aussi que l'on cherche véritablement à recenser la totalité des besoins. L'ONUDI répond à cette contrainte en concentrant l'essentiel de ses ressources et de ses efforts sur la mise au point de programmes intégrés pour les pays auxquels elle accorde son aide, avec une priorité pour les pays africains. On trouvera dans l'encadré 11 la description du programme pour la Guinée.

Encadré 11

Soutien intégré au programme national de développement du secteur privé en Guinée

L'ONUDI a conçu pour la Guinée, en novembre 1998, un programme à l'appui: Programme-cadre de soutien et de développement du secteur privé, élaboré par les autorités guinéennes avec l'appui financier du PNUD. Ce programme-cadre, approuvé par les parties intéressées en septembre 1998, constitue un plan d'action complet et ambitieux aux niveaux sectoriel et intersectoriel, dont la mise en œuvre fait appel à un large éventail d'organisations nationales et locales et d'acteurs du secteur public comme du secteur privé. Son objectif est de réduire progressivement les barrières entravant le développement du secteur privé et de combattre la pauvreté en favorisant la création de revenus et d'emplois.

Une unité spéciale créée au sein du ministère responsable, le Ministère du commerce, de l'industrie et des petites et moyennes entreprises, est chargée des opérations courantes de coordination du programme, et notamment de la recherche constante de fonds. Un comité composé des représentants des principaux participants sera responsable de l'orientation et du suivi de l'ensemble du programme. Il y a donc bien partenariat et partage de la participation entre le secteur public et le secteur privé, tant au niveau de l'élaboration du programme national qu'à celui de sa mise en œuvre.

L'assistance technique est gérée par une équipe multidisciplinaire et interorganisations constituée de spécialistes dans un large éventail de domaines, tels que la politique industrielle, la promotion des investissements et de la technologie, la création d'un environnement favorable aux PME, les services d'appui aux entreprises, la qualité, la métrologie et la normalisation, l'information, l'agro-industrie, la production plus propre ou la gestion des déchets.

Le soutien que l'ONUDI apporte à ce programme national prend la forme de différents services complémentaires, à trois niveaux:

- Mise en œuvre des politiques et stratégies (y compris soutien à la coordination du programme national au démarrage);
- Renforcement des capacités d'un certain nombre de prestataires de services;
- Soutien au niveau de l'entreprise par le biais d'institutions existantes.

L'ONUDI concentre son aide sur les sous-secteurs dans lesquels celle-ci est susceptible d'avoir le plus de retombées: l'agro-industrie et la pêche, l'industrie des matériaux de construction et les industries mécaniques. Les types d'entreprises ciblées dépendent des activités couvertes et vont des micro et petites entreprises (artisans du secteur textile traditionnel, par exemple) aux moyennes entreprises du secteur structuré (à la recherche de partenariats avec des investisseurs étrangers, par exemple).

Le programme fait intervenir divers partenaires locaux, qui devraient travailler en réseau, de façon à ce que des synergies se créent non seulement entre différents services de l'ONUDI, mais aussi entre différentes institutions locales. Les institutions locales partenaires varient selon la nature des activités. On citera notamment le Ministère du commerce, de l'industrie et des petites et moyennes entreprises, la Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat, le Bureau de promotion des investissements, l'Institut de normalisation, la Division nationale de l'environnement et la principale agence chargée du soutien au développement des PME (l'Agence autonome d'assistance aux entreprises) ainsi que diverses ONG.

V. Résumé et conclusions

Du fait de l'évolution du rôle de l'État et de l'accentuation de la concurrence qu'engendre la mondialisation, la croissance économique des pays africains repose de plus en plus sur le secteur privé. La nécessité pour ces pays de se doter d'un secteur privé fort est encore plus flagrante si l'on observe leurs mauvais résultats pour ce qui est d'attirer des investissements étrangers directs. En effet, alors même que les flux d'IED ont augmenté de façon spectaculaire ces dernières années, la part de ces flux destinée à l'Afrique, elle, diminue, en partie au moins, à cause de l'absence d'entreprises compétitives et de possibilités d'investissements. La faiblesse du secteur privé en Afrique s'explique par divers facteurs, notamment le manque de persévérance dans l'application des politiques macro-économiques, l'insuffisance de l'infrastructure matérielle, le sous-développement des systèmes financiers et le manque de politiques et législations favorables, entre autres.

La question est maintenant de savoir comment surmonter ces problèmes et mener à bien les transformations nécessaires pour doter les économies de secteurs privés compétitifs. Les expériences de différents pays africains, ainsi que les leçons que l'on peut tirer d'expériences réalisées dans d'autres régions du monde, laissent à penser qu'il peut être utile de suivre quelques lignes directrices générales pour entreprendre ces transformations. Le plus important est peut-être de prendre des mesures plus efficaces pour mettre en place l'environnement général nécessaire au développement du secteur privé.

Ces dernières années, bon nombre de pays africains ont entrepris des programmes de réforme économique qui ont amélioré les politiques économiques générales. Cependant, même dans ces pays, il reste nécessaire d'envisager les problèmes dans leur ensemble, c'est-à-dire de tenir également compte de questions secondaires dans des domaines tels que l'industrie, les ressources humaines, l'énergie, l'environnement et les PME. Il faut en outre développer davantage les systèmes d'information utilisés pour l'élaboration des politiques. En effet, la qualité des politiques dépend de celle des informations sur lesquelles elles se basent, et ces informations sont bien souvent inexistantes ou incomplètes. Une des conditions pour que les politiques soient basées sur des informations complètes est d'associer le secteur privé aux débats sur les politiques générales. À cet égard, les partenariats entre le secteur public et le secteur privé qui commencent à être instaurés depuis peu offrent la possibilité d'une amélioration des conditions d'activité des PME.

Un autre handicap à surmonter est la capacité des institutions publiques. Le rôle de l'État a changé et, si elles ne sont plus aussi directement engagées dans la fourniture de biens et de services, les institutions publiques ont néanmoins toujours un rôle important à jouer dans le développement du secteur privé, principalement pour le réglementer et le promouvoir. Malheureusement, dans beaucoup de pays africains, elles n'ont pas été suffisamment renforcées pour remplir leurs nouvelles fonctions, entre autres problèmes par manque de fonds. On s'attache toutefois actuellement en Afrique à renforcer la capacité d'institutions telles que les ministères de l'industrie et les organismes de promotion des PME ou de l'investissement. Les institutions techniques – instituts de métrologie ou de normalisation, par exemple – ont un rôle particulièrement crucial, puisqu'elles conditionnent la qualité des produits et leur adaptation à l'exportation. Les récentes expériences avec de nouveaux types d'institutions, tels que les centres pour une production plus propre, laissent entrevoir de nouvelles façons de régler des problèmes comme la pollution industrielle tout en améliorant la productivité des entreprises.

Dans la plupart des pays, les institutions du secteur privé sont elles aussi fragiles, en partie à cause de l'ancienne position dominante de l'État. Les entreprises ont besoin d'un vaste éventail de services d'appui allant de la représentation devant le gouvernement aux services consultatifs et techniques en passant par le financement. Parce que ce sont les PME qui constituent l'essentiel du secteur privé, et en raison de leur taille et de leur isolement, il faut leur fournir l'accès aux ressources dont elles ont besoin pour prospérer. Cela ne signifie pas qu'elles doivent bénéficier d'avantages particuliers ou de subventions spéciales, mais seulement qu'elles ne doivent pas être indûment pénalisées par des textes législatifs ou autres conditions réglementaires, et que des programmes qui peuvent les aider à surmonter leurs faiblesses peuvent être bénéfiques pour le développement du secteur privé. Les services d'appui aux entreprises fournis par les pouvoirs publics ou par des bailleurs de fonds n'ont certes pas été d'une grande efficacité par le passé, mais de nouvelles approches, s'appuyant sur le marché ou laissant aux entreprises elles-mêmes le soin de choisir et obtenir des services, sont porteuses de promesses pour le développement futur du secteur privé. Les entreprises et institutions du secteur privé sont généralement plus à même de fournir ce type de service d'appui que les pouvoirs publics, et il faut mettre en œuvre des programmes pour les aider à le faire, ainsi que pour développer de nouveaux services plus efficaces.

Si les pays africains se dotent de meilleures politiques, d'institutions publiques mieux adaptées favorisant et réglementant efficacement le secteur privé et d'institutions privées fournissant aux entreprises les services qu'elles demandent, ces dernières peuvent mener leurs activités dans un environnement et avec les services qui leur permettent d'être compétitives. Il faudra mettre davantage l'accent sur ces activités pour permettre à l'Afrique de récolter elle aussi les fruits de la mondialisation et de renverser la tendance croissante à la marginalisation qu'elle connaît aujourd'hui.