
Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

LA PROBLÉMATIQUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES DES PME : ESQUISSES DE SOLUTIONS

Moussa DIAGNE

Secrétaire général adjoint

Association sénégalaise d'évaluation - SenEval

Dakar, Sénégal

moussadiagne2000@yahoo.fr

RÉSUMÉ – La croissance économique des pays francophones et du monde est à l'ordre du jour. Elle a été évoquée en janvier 2020 au forum de Davos. L'opinion internationale reconnaît que cet essor économique passera forcément par les Petites et moyennes entreprises (PME), notamment, celles des jeunes et des femmes. Les pouvoirs publics, en partenariat parfois avec les Partenaires techniques et financiers (PTF), se sont engagés dans la mise en place de législations, d'agences d'encadrement pour la compétitivité, d'institutions de financement pour promouvoir les PME. Malgré tout ce dispositif, ces dernières peinent à naître, à croître, à être compétitives et se pérennisent difficilement. Mieux, le potentiel entrepreneurial des jeunes et des femmes s'en trouve inhibé par cette morosité d'appui technique et financier. Créatrices de richesses et d'emplois, les PME ont un problème d'encrage institutionnel. Aussi souffrent-elles d'un environnement des affaires non propice à leur développement. Au sein de la chambre consulaire, elles disposent de leur espace naturel pérenne à l'opposé des programmes et des projets. Grâce aux approches du Nucleus et du Dialogue des parties prenantes (DPP), ces PME peuvent se développer et améliorer leur compétitivité mais aussi changer leur environnement des affaires et rendre les chambres consulaires plus attractives.

Mots-clés : Entreprenariat, PME, environnement des affaires

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

Introduction

En octobre 2019, le bulletin mensuel de l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) du Sénégal mentionnait la création de 37 335 entreprises individuelles sur un cumul de 10 mois, de l'an 2018 à 2019. Soit 5,7 % des entreprises, toutes formes juridiques confondues, nouvellement immatriculées au Numéro d'identification national des entreprises (NINEA). (Bulletin mensuel des statistiques économiques – octobre 2019).

Ce taux est-il l'expression d'une dynamique entrepreneuriale innovante des populations sénégalaises ou est-ce que c'est l'expression d'un désarroi face au chômage et /ou à la pauvreté ? Ce qui est constant, c'est que les Petites et moyennes entreprises (PME) constituent la base du tissu économique des pays francophones de la sous-région ouest-africaine.

Elles représentent environ 90% des entreprises, 30% des emplois, 25% du chiffre d'affaires, 20% de la valeur ajoutée et occupent 60% de la population active (Loi d'orientation relative à la promotion des PME). Les PME se présentent sous la forme « d'entreprise par nécessité » ou « d'entreprise d'opportunité » (Rapport sur le développement en Afrique, 2011 – Banque Africaine de Développement). Les premières sont constituées majoritairement d'entreprises de petites et très petites tailles. Elles sont généralement informelles. Elles s'emploient en général au remplacement de l'emploi. Ce sont des entreprises créées dans des secteurs et marchés existants. Elles ne produisent généralement pas de plus-value. Elles permettent à l'entrepreneur, notamment la femme, de disposer de revenus pour la satisfaction des besoins domestiques.

Les secondes constituent un groupe peu fourni. Elles peuvent être assimilées à la classe des PME entre les microentreprises et les grandes entreprises. Elles connaissent aujourd'hui un foisonnement au regard de leur caractère innovant. En effet, elles sont créées dans des secteurs innovants comme la transformation des produits agricoles, les Technologies de l'information et de la communication, l'artisanat. (Kaufmann, mai 2005. « Le financement des PME en Afrique-Repères, n°7, OCDE.).

Ces deux ensembles et quelques grandes entreprises constituent le secteur privé dans les Etats d'Afrique francophone. Elles sont créatrices de richesses et d'emplois. Cependant, les grandes entreprises sont-elles l'aboutissement des petites et moyennes entreprises ?

Cette question pose la problématique de leur croissance, qui est dépendante de l'environnement des affaires. Cette croissance est la garantie de la sauvegarde de l'entrepreneuriat.

L'environnement des affaires se définit comme l'ensemble des formalités relatives, notamment au dispositif de création des entreprises, à la promotion de l'innovation, au financement, à la formation et au renforcement des capacités.

Sans un environnement des affaires favorable, l'entrepreneuriat ne pourra pas assurer son rôle de levier essentiel à la lutte contre la précarité, le chômage et le sous-emploi.

Aujourd'hui, malgré son dynamisme reconnu, l'entrepreneuriat reste vulnérable dans la création d'emplois, spécifiquement pour les jeunes et les femmes et s'exprime en général par les entreprises individuelles. Ces dernières sont caractérisées par une faible compétitivité et leur fragilité.

Quant à l'environnement des affaires, il a connu certes beaucoup d'amélioration. A ce titre, on peut citer comme réformes importantes engagées dans les années 2000 au Sénégal :

- l'adoption de la charte des PME ;
- l'adoption en février 2008 de la loi d'orientation relative à la promotion et au développement des PME.

La Stratégie de croissance accélérée (SCA) adoptée en 2008, dans le but de donner un coup d'accélérateur à la croissance, prendra en compte la promotion de la PME au travers de quelques thématiques comme :

- la promotion de l'esprit d'entrepreneuriat ;
- l'accès au financement ;
- l'innovation, etc.

Malgré tous ces efforts, des insuffisances persistent et le taux de mortalité à la création des Toutes petites et moyennes entreprises (TPE) et PME reste encore très élevé. (Direction des PME – Lettre de politique sectorielle des PME – octobre 2010).

Ce qui nous amène à nous poser les questions suivantes : Comment l'entrepreneuriat et l'environnement des affaires pourraient ou devraient-ils contribuer à libérer le potentiel entrepreneurial des jeunes et des femmes de l'Afrique francophones et du monde ? Comment faire pour que l'entrepreneuriat devienne un véritable moteur de croissance économique et d'intégration sociale et professionnelle ?

A notre avis, il faut agir sur trois (3) leviers :

- L'amélioration du dispositif d'appui aux PME à travers les chambres consulaires ;
- La promotion de l'accès pérenne des PME aux services non financiers par le développement de la méthode de la formation par les pairs ;
- L'amélioration de l'environnement des affaires.

I. L'amélioration du dispositif d'appui aux PME à travers les chambres consulaires

Commençons par définir l'entrepreneuriat pour voir ses relations avec la croissance et l'emploi mais aussi ses besoins en appui. Nous pouvons distinguer dans la doctrine une typologie de l'entrepreneuriat qui renvoie à six (6) niveaux de définition de l'entrepreneuriat.

a. L'entrepreneur animé par la nécessité :

C'est celui qui crée une entreprise dans le seul but de combler l'absence d'un emploi rémunéré. Il est généralement fondé sur des technologies et des processus existants et peu productifs. Il n'a pas de solution innovante ni de projection de croissance forte.

b. L'entrepreneur motivé par la création

Il est motivé par la création, l'innovation, la prise en compte d'un problème ou d'un besoin que les autres ignorent. Celui-ci est motivé par le profit et par une volonté d'indépendance.

c. L'entrepreneur non productif et destructeur

Il est non productif du fait qu'il cherche à développer des activités de rente. Elles se résument à une redistribution des richesses d'une portion de la communauté pour le compte de l'entrepreneur.

d. L'entrepreneur social

Il est orienté sur le social. Il se fixe comme objectif la résolution de contraintes sociales. Généralement, il est non lucratif.

e. L'entrepreneuriat corporate ou intrapreneuriat

L'intrapreneuriat désigne l'entrepreneuriat au sein d'une grande entreprise. Il est développé par cette dernière dans le but de tirer profit des compétences techniques pour l'innovation. Ainsi, elle promeut un environnement propice à l'entrepreneuriat. (Rapport sur le développement en Afrique. 2011 – Banque Africaine de Développement)

L'intérêt de notre réflexion retient la PME par nécessité et par la création qui inclut l'intrapreneuriat.

A. Les chambres consulaires :

La Loi n° 2017-15 du 06 février 2017 consacre une réforme portant sur la création de la Chambre nationale de Commerce, d'Industrie et de Services du Sénégal (CCI- SN) et des Chambres régionales de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIR). Elle énonce dans l'exposé des motifs que cette réforme a pour but d'harmoniser l'action des chambres consulaires avec les objectifs des politiques publiques du régime en place.

A ce titre, les chambres consulaires doivent, notamment :

- « offrir un nouveau cadre institutionnel consulaire plus adapté au développement, aux impératifs de performance et de résultats des entreprises, ainsi qu'aux priorités de croissance socioéconomique de l'Etat ;
- renforcer les capacités du dispositif consulaire dans le cadre du dialogue public/privé, du développement des services d'appui aux entreprises ;
- apporter des réponses appropriées aux objectifs de développement du secteur privé, de création de richesses et d'emplois ». (Loi n°2017-15 du 06 février 2017 portant création CCI-SN et CCIR)

Les chambres ont un rôle primordial dans le soutien des PME et Petite et Moyenne Industrie (PMI) en création et en consolidation. C'est l'espace naturel de soutien, de conseil, d'encadrement des PME, pour l'accès au service non financier, voire au service financier.

Ces nouvelles chambres consulaires, nationales comme régionales sont en principe adaptées à la nouvelle politique économique. Elles doivent exercer un leadership dans le développement du secteur privé, dans la création de richesses et d'emplois. Cela est justifié par la représentation de tous les secteurs d'activités commerciales, industrielles et agricoles dans les organes délibérants des chambres consulaires.

A noter également que les chambres consulaires sont des entités parapubliques pérennes et reconnues à l'international, contrairement aux agences et programmes d'appui aux PME qui ont en général une durée de vie bien déterminée.

Dans ces instances, les missions doivent être orientées, en principe, vers le développement du secteur privé, l'encadrement et la promotion commerciale des entreprises.

A ce titre, un des motifs de leur création est d'assurer une implication des professionnels des secteurs économiques concernés dans les décisions consulaires. (Loi n°2017-15 du 06 février 2017 portant création CCI-SN et CCIR).

Qu'en est-il dans la réalité ? Tout d'abord, il est à remarquer une très faible fréquentation des chambres consulaires par les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME).

Les raisons principales constatées et vérifiées sont : la très faible offre de service non financier adaptée aux MPME des chambres consulaires alors que c'est leur mission originelle, le partage de leur mission avec d'autres structures de l'Etat et agences d'exécution, mais aussi et surtout leur manque d'implication dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Plusieurs autres raisons sont avancées pour justifier cette situation, à savoir des difficultés institutionnelles, financières et techniques qui rejaillissent négativement sur leur performance. (Quotidien - Le Soleil - du 27 janvier 2017 - Interview du ministre du Commerce) .

Pourtant, elles ont une reconnaissance internationale de la part des organismes internationaux, notamment, la Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones (CPCCAF) dont l'un des objectifs est de renforcer les capacités des chambres de commerce, d'agriculture et d'artisanat africaines afin qu'elles jouent au mieux leur rôle d'intermédiaire, d'accompagnateur et d'appui aux entreprises locales.

A cet égard, nous en déduisons que les chambres de la zone francophone, en particulier la zone UEMOA, rencontrent les mêmes difficultés à offrir le service non financier ou tout au plus les mêmes problèmes de gouvernance. (Wikipédia, # La CPPCAF en chiffre)

Qu'est-ce qui peut expliquer la fréquentation extrêmement faible des chambres consulaires par les MPME et MPMI ?

D'abord, on peut noter le manque de communication de la chambre pour faire sa promotion auprès de l'entrepreneuriat par le biais d'une offre de service non financier attrayante et peu coûteuse voire gratuite. L'autre aspect est l'introduction du clivage politique au sein de l'espace des chambres consulaires et l'interprétation d'exclusion qu'en font la majorité des entrepreneurs.

L'autre question est de savoir est-ce que les représentants des secteurs d'activités exercent un leadership fort qui pourrait donner confiance et inciter les acteurs de leur secteur à adhérer comme membres des chambres consulaires ? Est-ce qu'il n'y a pas lieu de réfléchir ou d'envisager une réforme des chambres consulaires dans leur gouvernance et leur organisation en vue de redynamiser les missions d'encadrement de l'entrepreneuriat ?

Autrement dit, les dirigeants s'accaparent-ils des avantages et délaissent-ils les intérêts des entrepreneurs qu'ils représentent ?

Par ailleurs, il est souvent avancé que les MPME ne sont pas prêtes à monnayer les conseils et les formations. C'est un mauvais procès qu'on leur fait. Dans une expérience vécue, en 2011, dans la mise en œuvre d'un projet d'appui aux MPME, nous avons vérifié auprès des MPME et MPMI leur disponibilité à monnayer une offre de service proposée par la coopération internationale allemande pour le développement (GIZ) dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique publique.

Il leur a été demandé, si elles étaient prêtes à participer par des cotisations en argent ? Elles ont toutes confirmé, sans exception, leur disponibilité à participer financièrement, à condition qu'on leur offre la formation.

Pour pallier cette amorphie des chambres, un projet de la GIZ en date de 2011 leur avait offert l'opportunité de développer l'approche « Nucleus », qui non seulement permet de mobiliser les PME mais aussi d'offrir du service non financier aux MPME.

C'est cette expérience que nous souhaitons partager, pour avoir été un acteur principal dans son développement au sein des Organisations patronales et consulaires (OPC), en particulier : les chambres de commerce et des métiers des régions de Dakar, Thiès, Saint – Louis, Kaolack et Ziguinchor. C'est une technique simple mais efficace, qui demande de la patience et surtout une volonté politique de la part de l'Etat et de la gouvernance des OPC.

II. La promotion de l'accès pérenne des PME aux services non financiers par le développement de la méthode de la formation par les pairs

« L'approche Nucleus a été conçue et développée depuis 1991 dans le cadre d'un projet de partenariat entre la Chambre des métiers et des petites industries pour Munich et la Haute Bavière, en Allemagne, et plusieurs chambres de commerce et d'industrie brésiliennes de l'Etat fédéral de Santa Catarina (ACE) par l'équipe du projet aidée d'une équipe constituée de membres honoraires et permanents issus des associations et chambres impliquées et de quelques entrepreneurs à travers un « apprentissage par la pratique ». (Déclaration sur l'approche Nucleus et sa dissémination - Coopération technique allemande (GTZ) – 2006 :14)

a) Pourquoi l'approche Nucleus ?

Le procédé du Nucleus est un palliatif à l'approche individuelle du conseil non financier. Il est mis en œuvre au début de l'année 2011 dans les régions de Dakar, Thiès, Ziguinchor et celles de Saint-Louis et Kaolack.

L'approche individuelle du service non financier était réalisée par des conseillers de proximité placés au sein des OPC et chargés d'accompagner les MPME et MPMI dans la définition de leurs besoins techniques et de les appuyer à résoudre les problèmes identifiés. Ces appuis peuvent porter par exemple sur :

- L'initiation à la comptabilité simple ;
- La réalisation d'outils de promotion ;

Dans cette approche, le conseiller est en quelque sorte, un intermédiaire. Il apporte un œil externe à l'entrepreneur, dans le seul but d'améliorer la gestion de l'entreprise.

A la fin du cycle du service non financier, le résultat est la prise de conscience par l'entrepreneur de l'utilité du conseil. Mais ce dernier est interrompu du fait de la fin du partenariat public privé (PPP) entre l'OPC et le Partenaire Technique et Financier (PTF).

Alors l'entrepreneur se pose la question comment faire pour continuer à bénéficier du conseil ? Etant entendu que l'entrepreneur ne peut pas assurer le paiement des honoraires du conseiller.

Quant à l'OPC, elle ne peut plus assurer la permanence du conseiller du fait de la faiblesse institutionnelle et de la cherté des prestations du conseil.

La seule solution est le Nucleus afin de pérenniser le conseil de proximité.

Le Nucleus est un groupe de travail composé d'entrepreneurs, animé par un conseiller agent de l'OPC. Une condition d'existence du « Nucleus » est la présence du conseiller en tant que facilitateur lors des rencontres du groupe.

Le Nucleus peut être vertical quand les entrepreneurs sont dans le même secteur d'activités ou horizontal lorsqu'ils sont dans des secteurs d'activités complémentaires.

Le Nucleus joue deux rôles déterminants :

- d'abord c'est un espace de communication sur le savoir-faire, sur les expériences vécues, sur les contraintes rencontrées, et les idées innovantes ou de rupture entre les membres du Nucleus ;
- ensuite, l'espace d'échange ainsi institué est un centre d'action pour réaliser des activités au sein du groupe.

Il a aussi deux objectifs, l'un interne et l'autre externe au groupe :

- L'objectif interne est de susciter la réflexion, des idées et des activités pour améliorer les performances des entreprises. Dans ce rôle, le groupe revêt un caractère de service.
- Celui externe est d'influencer l'environnement des affaires. Dans cette optique, le Nucleus est un instrument de lobbying. En effet dans le groupe, l'entrepreneur prend de la puissance, du pouvoir. Par contre quand il agit seul, situation la plus probable, il est vulnérable, impuissant et aphone.

Le cycle d'activités d'un Nucleus est bâti sur des rencontres régulières au sein de l'OPC, avec l'accompagnement d'un conseiller - facilitateur.

Ce dernier doit aider à instaurer la confiance et rapprocher les entrepreneurs afin qu'ils ne se voient pas comme des ennemis mais plutôt comme des concurrents. Le conseiller doit les amener par la technique de la facilitation à identifier les vrais problèmes et susciter des idées innovantes - les analyser et identifier les causes – chercher des solutions dans le groupe – enfin décider des activités allant dans la résolution des problèmes – les mettre en œuvre – en cherchant les solutions dans le groupe ou hors du groupe c'est-à-dire dans la ville, département, région, pays, dans l'espace francophone.

Les expériences dans les différents pays notamment au Brésil montrent les effets prometteurs.

Le Nucleus facilite aux PME, notamment :

- la prise en charge du conseil à travers la mutualisation de leurs efforts ;
- l'intensification de l'échange d'informations techniques et de gestion entre les membres ;
- l'ouverture de nouveaux marchés ;
- l'augmentation de la représentativité des PME au sein des OPC.

En bref, le Nucleus aide à apprendre à apprendre, à gagner en confiance et à engager les changements nécessaires pour l'augmentation de la compétitivité et la croissance de l'entreprise.

En plus, les OPC qui développent les conditions de la création des Nucleus déploient de plus en plus d'activités et augmentent plus facilement le nombre de leurs adhérents actifs. Ainsi, le développement de la confiance entre les parties prenantes contribue à la formation du capital social, facteur déterminant pour une évolution durable d'une société.

b) Mise en œuvre du processus d'animation du Nucleus

Le conseiller utilise la technique de la facilitation. Il ne s'agit pas pour lui de penser à la place des entrepreneurs ou de travestir leur pensée.

Les différentes étapes sont :

1. Réunion de sensibilisation des leaders sectoriels des métiers : le conseiller leur présente et explique le procédé pour qu'ils se l'approprient.
2. Identification des problèmes : il s'agit pour le groupe, lors des premières rencontres, d'identifier les problèmes auxquels il est confronté. Tous les membres du groupe s'expriment individuellement (brainstorming). Voir tableau 1
3. Approfondissement des problèmes : le conseiller va s'évertuer à l'analyse des informations recueillies avec le soutien des membres du Nucleus, pour mieux cerner la source et/ou la cause afin de mieux qualifier les problèmes. Voir tableau 1
4. Élaboration du diagnostic : ça consiste à administrer un questionnaire qui reprend toutes les thématiques à problèmes révélées par le groupe lors du recueil des problèmes. Chaque membre est appelé à donner une note à chacune des thématiques. Une moyenne est dégagée après sommation de la note de tous les membres et son rapport au nombre de ces derniers. Cette moyenne donne le poids de l'importance du problème pour la décision de sa prise en charge.
Cela conduit à l'établissement d'une cartographie au moyen d'un graphique qui permet au groupe de visualiser le travail de diagnostic et d'apprécier démocratiquement les résultats obtenus. Il permet au groupe de prendre connaissance des priorités de chaque problème identifié à l'issue du diagnostic. Généralement, les résultats étant issus d'un processus démocratique, ils sont acceptés par tous les membres. Voir tableau 2,3 et 4.
Un plan d'action est alors établi, avec une activité prioritaire prévue pour chaque problème identifié. Voir tableau 5 et 6.
5. Les outils de mise en œuvre :

1. Identification des problèmes et approfondissement des pensées

Production	Gestion	Organisation de l'entreprise	Equipement	Commercialisation	Approvisionnement	Ressources humaines

2. Elaboration du diagnostic

Fiche diagnostic entrepreneur membre de nucléus					
Marquer avec une croix (X) la situation actuelle de votre entreprise telle que vous la jugez.					
Sujets / Appréciation	Très Mauvaise	Relative-ment Mauvaise	Moyenne	Bonne	Très Bonne
a) Comment jugez-vous votre productivité?	1	2	3	4	5
b) Comment appréciez-vous votre chaîne de production?	1	2	3	4	5
c) Comment appréciez-vous l'aménagement de votre entreprise?	1	2	3	4	5
d) Utilisez-vous de nouvelles techniques ou technologiques?	1	2	3	4	5
e) Quelles sont les conditions de travail? (ventilation, lumière, ordre, propreté, sécurité, autres)?	1	2	3	4	5
f) Quel est le niveau des défauts de fabrication et de reprise?	1	2	3	4	5
g) Comment appréciez-vous la qualité des produits et services?	1	2	3	4	5
h) Comment appréciez-vous la gamme des produits et services de l'entreprise?	1	2	3	4	5
i) Comment jugez-vous la gestion des stocks?	1	2	3	4	5
j) Comment jugez-vous votre calcul de coûts?	1	2	3	4	5
k) Comment jugez-vous votre gestion de trésorerie (caisse, comptes bancaires et comptes de mutuelles d'épargne)?	1	2	3	4	5
l) Comment jugez-vous le niveau des ventes?	1	2	3	4	5
m) Votre activité procure-t-elle une rentabilité (bénéfices) satisfaisante?	1	2	3	4	5
n) Quelle est votre appréciation du nombre de clients?	1	2	3	4	5
o) Avez-vous une bonne politique de fidélisation de vos clients?	1	2	3	4	5
p) Comment appréciez-vous votre relation avec vos fournisseurs?	1	2	3	4	5
q) Comment appréciez-vous la politique de renforcement des capacités des ressources humaines de l'entreprise?	1	2	3	4	5
r) Comment appréciez-vous les perspectives d'avenir de votre secteur?	1	2	3	4	5
s) Comment appréciez-vous la considération des pouvoirs publics par rapport à votre secteur?	1	2	3	4	5

3. Synthèse des scores du nucleus

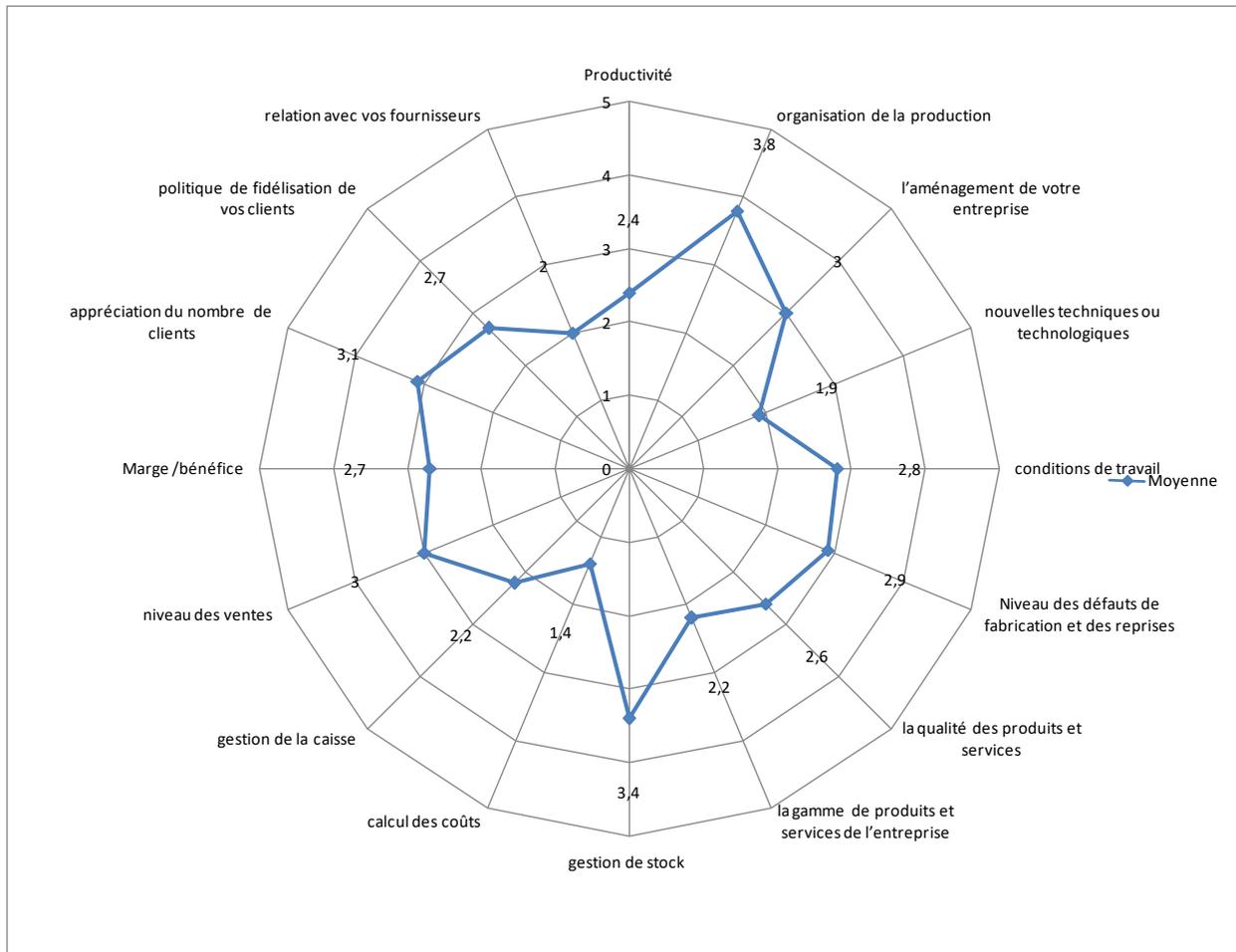
OPC:

Conseiller:

Diagnostic du
Nucleus de:

Critère/Membre du nucleus	Productivité	organisation de la production	l'aménagement de votre entreprise	nouvelles techniques ou technologiques	conditions de travail	Niveau des défauts de fabrication et des reprises	la qualité des produits et services	la gamme de produits et services de l'entreprise	gestion de stock	calcul des coûts	gestion de la caisse	niveau des ventes	Marge /bénéfice	appréciation du nombre de clients	politique de fidélisation de vos clients	relation avec vos fournisseurs	politique de capacitation des ressources humaines	perspectives pour l'avenir du secteur	considération des pouvoirs publics par rapport à votre secteur	Signature du membre
Membre 1	1	5	4	1	4	2	2	1	1	1	2	3	2	3	3	2	2	4	3	
Membre 2	0	3	4	5	4	4	5	3	4	2	2	2	3	2	3	3	2	4	3	
Membre 3	0	2	1	1	2	2	1	3	2	1	2	2	4	3	2	2	2	4	2	
Membre 4	1	5	4	1	4	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	
Membre 5	4	5	4	1	2	4	4	2	5	2	2	4	2	3	3	2	2	5	2	
Membre 6	5	2	4	3	2	4	4	1	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	1	
Membre 7	2	2	1	1	2	2	1	0	3	2	1	2	2	2	1	0	2	4	3	
Membre 8	4	5	2	2	2	2	2	4	4	1	3	3	2	4	3	2	2	3	2	
Membre 9	4	5	4	1	3	3	1	4	5	1	3	5	5	5	3	2	2	4	3	
Membre 10	3	4	2	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	2	2	1	
Moyenne	2,4	3,8	3	1,9	2,8	2,9	2,6	2,2	3,4	1,4	2,2	3	2,7	3,1	2,7	2	2	3,5	2,1	

4. Cartographie des problèmes



4. Priorisation des activités

Considération des pouvoirs publics par rapport à votre secteur	1,9
Nouvelles techniques ou technologiques	2,1
L'aménagement de votre entreprise	2,2
Politique de capacitation des travailleurs	2,2
Gestion de stock	2,6
Productivité	2,7
Conditions de travail	2,7
Calcul des coûts	2,8
Marge /bénéfice	2,8
Défauts de fabrication et réfection	2,8
Gestion de trésorerie	2,8
La gamme de produits et services de l'entreprise	3,0
Organisation de la production	3,1
Niveau des ventes	3,2
Appréciation du nombre de clients	3,2
Relation avec vos fournisseurs	3,2
La qualité des produits et services	3,6
L'avenir du secteur	3,8
Politique de fidélisation de vos clients	3,8

Nécessaire de développer un plaidoyer pour une prise en charge

Les entreprises sont relativement mauvaises dans ces segments. Ces derniers constituent un contreponds à leur décollage. Il est important qu'ils soient pris en charge en priorité et de manière efficace

Du point vue technique, les entreprises semblent beaucoup plus outillées. Elles sont moyennement bonnes au niveau de ces segments. Ce qui dénote d'un bon potentiel qui peut conduire à une progression vers la compétitivité.

6. Plan d'action d'un nucleus

Nom de l'OPC

Nom du conseiller:

Nom du Nucleus:

Planification annuelle des activités du Nucleus (ou Groupe d'entrepreneurs accompagnés)

Activités *	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Rencontres avec des institutions financières												
Rencontres avec autorités locales pour règlement problèmes fonciers												
Enregistrement à la Caisse de Sécurité sociale												
Foires et Rencontres d'affaires												
Formations en gestion												
Formations Techniques												
Missions et visites Techniques												
Création d'une centrale d'achat												
Autres activités ...												
	Signature Responsable moral du groupe											

* Cette liste d'activités est donnée à titre indicatif. Il s'agira à chaque nucleus de définir avec son conseiller ses priorités

Le conseiller de la réunion du Nuclei élabore la planification annuelle des activités, en se basant sur les thèmes identifiés et priorisés par les entreprises.

Utiliser un tableau pour recueillir les avis des entrepreneurs pour faire la priorisation.

Prendre en compte la charge des activités prévues et leur réelle faisabilité

Pour chaque activité prévue, il doit être élaboré un plan d'action détaillé, identifier les acteurs, les coûts et les ressources

c) La méthode Nucleus est un catalyseur social

Le Nucleus met en avant le capital social. Ce dernier se définit d'un point de vue sociologique comme l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance. En d'autres termes, c'est l'appartenance à un groupe comme un ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes (susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes) mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. (Bourdieu- Le capital social – 2006 : 29-34)

Cette approche du capital social peut s'analyser dans le cadre de la libération du potentiel entrepreneurial des jeunes et des femmes de tous horizons.

Si le Nucleus permet de réseauter chaque membre, entendu comme la faculté de se créer un espace de relations sociales et professionnelles, ce réseautage sera endogène puisque c'est le cadre de la chambre consulaire et l'interconnexion entre les différents nucleus de tous les métiers, qui le rendra opérationnel.

Autrement dit, chaque entrepreneur (jeune ou femme) pourra développer un réseau de relations sociales et professionnelles au sein du Nucleus du même secteur d'activité mais aussi avec les autres Nuclei des autres secteurs d'activités ; d'abord avec ceux appartenant à la même chambre consulaire ; ensuite avec ceux des autres chambres consulaires. Ces dernières vont développer sous l'impulsion des entrepreneurs membres des Nuclei des relations d'échanges et de capitalisation entre elles. Le Nucleus crée un véritable écosystème de la PME au sein de la chambre consulaire.

Un tel mouvement d'ensemble est générateur d'émulation, d'énergie, de créativité, d'intégration, d'inclusion, de développement, de constance et de pérennisation pour les jeunes et femmes entrepreneurs.

Perret (2010) considère que « le capital social a une valeur donnée pour les individus qui font partie du réseau. Le capital social d'un individu est donc de façon claire un ensemble de relations formelles et informelles qui résultent d'une stratégie ». En d'autres termes, ces relations développées entre les entrepreneurs jeunes et femmes seront plus fondées sur la confiance et la réciprocité (Perret 2010 : p. 3 / Boutiller et Uzunidis, 2006 : pp. 15-16) que sur la concurrence et la hiérarchie (Perret 2010 : 1 / Favreau, 2008 : 75).

Ce réseautage individuel de chaque membre du nucleus va avoir un effet "feu de brousse" sur le collectif ou sur la communauté d'entrepreneurs, particulièrement les jeunes et les femmes, au sein de chaque chambre consulaire. Il en résultera des attitudes de confiance généralisée (Putnam 1995/ Perret 2010) entre les membres.

A ce propos, Perret renseigne sur l'intérêt de ce procédé auprès « des institutions internationales qui ont bien compris l'importance du "Capital social". L'OCDE lui attribue une place importante dans l'amélioration du bien-être social. De son côté, la Banque mondiale reconnaîtra son importance dans la lutte contre la pauvreté car il comble le vide laissé par les institutions, piliers de croissance économique. Il apporte un support aux relations économiques informelles qui reposent sur des liens de confiance et de solidarité réciproque. » (Perret 2010, Boutiller et Uzunidis, 2006, p. 94)

Perret résume les enjeux de la mise en œuvre du Nucleus par ces mots qui restent valables pour nous après l'expérience sénégalaise : « Tout l'enjeu de l'approche Nucleus est de parvenir à instaurer une "compétition systémique" profitable à tous. La participation à l'approche Nucleus doit changer la vision et l'organisation d'une chambre consulaire qui doit devenir un outil au service des artisans qui grâce à leurs débats durant les réunions hebdomadaires trouvent ensemble des solutions à leurs problèmes. Quels éléments peuvent conditionner la réussite de cette approche ? On peut penser qu'elle peut être conditionnée, notamment, par les éléments suivants :

- Le dynamisme et la volonté des pouvoirs publics et de leurs représentants dans les ministères, les chambres "consulaires" ainsi que "les moyens mis en œuvre" ;
- Le dynamisme, les compétences et la formation des animateurs du nucleus ;
- La volonté des entrepreneurs et la mobilisation dans l'expérience ;
- Le type de nucleus vertical ou horizontal ;
- La fréquence des rencontres. » (Perret, Chibani, 2014)

Autrement dit, nous insisterons particulièrement sur la volonté politique des Etats francophones à tous les niveaux : administration centrale et locale, gouvernance des chambres consulaires, agence d'appui, sans oublier bien entendu les PTF, pour promouvoir cette méthode qui peut être d'un grand soutien aux jeunes et femmes entrepreneurs. Il est aussi nécessaire pour ces autorités de s'inscrire dans le long terme, pour voir l'impact de l'approche conseil de groupe.

Notre expérience a connu un succès éclatant auprès des entrepreneurs, malheureusement elle a fait long feu, car la mise en œuvre du concept du Nucleus n'a pas tenu longtemps après la fin du PPP entre la coopération allemande et l'Etat du Sénégal dans le cadre de l'appui aux

OPC. Nous souhaitons partager quelques résultats et des projections de pérennisation que nous avons tirés du rapport de l'enquête pilote d'évaluation des résultats du « Nucleus » à Dakar, Thiès, Kaolack, et Saint-Louis en août 2012.

d) Partage des résultats du conseil de groupe¹ au sein des OPC au Sénégal

Pour montrer la faisabilité et la capacité d'adaptation du Nucleus, nous souhaitons partager les résultats tirés de cette enquête pilote d'évaluation des résultats du « conseil de groupe » (CEDA-MPME, info@cedampme.org, Août - 2012 - GIZ (PACC PME PMF.)

Le résumé exécutif de l'enquête fait ressortir en premier ressort l'appropriation extraordinaire de l'approche Nucleus par les entrepreneurs au sein des OPC. Cela dénote encore une fois que le problème ne se trouve pas chez les entrepreneurs mais plutôt dans l'encadrement et chez les autorités qui ont le devoir d'impulser et d'implanter une telle politique publique. Voir encadré

Résumé exécutif

Le constat des résultats de l'enquête est globalement positif avec une avancée significative dans l'implémentation de l'approche conseil de groupe comme dispositif de fourniture de BDS aux membres des OPC.

- *Au niveau des entreprises, il est encore prématuré de rendre compte d'impacts significatifs du conseil de groupe en termes de rentabilité des activités : évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice, accroissement du nombre d'employés et de clients, etc., mais d'assez bons changements sont notés au niveau de l'organisation et du renforcement de capacité technique. La mutualisation des services et le principe de paiement sont assez compris et ont reçu l'adhésion des membres des nucléus.*
- *Au niveau des OPC, une nouvelle dynamique est engendrée par l'approche, et a permis de renforcer l'offre destinée aux membres aussi bien en termes de fourniture de BDS, qu'en renforcement de ressources humaines avec la mise à disposition de conseillers formés.*

De façon générale, le dispositif apporte une plus-value dans les approches de développement des PME au Sénégal parce qu'engendrant un modèle économique viable grâce à un système de contribution forfaitaire très accessible aux membres. Cependant il est nécessaire d'opérer quelques réglages qui vont dans le sens de la pérennisation pour que l'approche arrive à produire les véritables changements escomptés au niveau des entreprises. Il s'agit essentiellement :

- *de définir, en relation avec les OPC, des procédures de traitement et d'examen des dossiers de demande d'appui pour la réalisation des activités des nucléi ;*
- *de favoriser le démarchage (par les conseillers de groupe) d'autres structures d'appui pour la réalisation des activités des plans d'actions ;*
- *de favoriser les bases de la pérennisation de l'approche à partir de l'organisation et de la gestion des ressources engendrées par le paiement des services par les entrepreneurs ;*
- *d'intégrer une catégorie d'entrepreneurs plus structurée dans les cibles du projet pour permettre l'atteinte des indicateurs de croissance fixés par le PACC-PME/PMF.*

¹ Le « Conseil de groupe » est l'appellation sénégalaise du nucleus

8. Tableau récapitulatif synthétique des données statistiques

a) Satisfaction par rapport au dispositif et aux services offerts						
Acteurs enquêtés	Échanges au sein des Nuclei		Appréciation de l'accompagnement des conseillers		Adaptation des services de conseil	
	Ouverts	Pas ouverts	Utile	Pas utile	Adaptés	Pas adaptés
Entrepreneurs	96%	4%	94%	6%	90%	10%
Leaders d'opinion	-----	-----	89%	11%	63%	25%
Conseillers	-----	-----	80%	20%	75%	25%
b) Appréciation du soutien des OPC						
Acteurs	Activités des Nuclei					
	Satisfaisant			Pas satisfaisant		
Entrepreneurs	73%			17%		
Leaders d'opinion	-----			-----		
Conseillers	90%			10%		
c) Acceptation du principe du paiement du service et appui au financement des entrepreneurs						
Acteurs	Acceptation du principe du paiement du service		Financement des entrepreneurs			
	Accepté	Non accepté	Reçus	Non reçus		
Entrepreneurs	95%	5%	45%	55%		
Leaders d'opinion (OPC)	100%	-----	-----	-----		

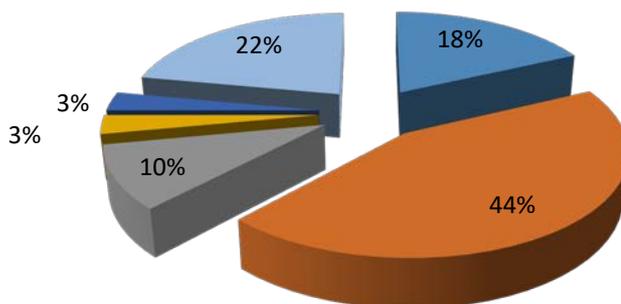
d) Prise en charge des préoccupations des entreprises dirigées par des femmes

Si nous contrôlons la variable genre, les femmes et les hommes sont unanimes sur la prise en charge satisfaisante des préoccupations des femmes entrepreneurs soit 72% des entrepreneurs interviewés membres des nucléi.

Cependant à l'appréciation du degré de prise en charge excellent à satisfaisant, 62% des entrepreneurs femmes membres des nucléi, estiment que leurs préoccupations sont bien prises en charge au sein de leurs groupes. Voir fromage n° 9.

9. Niveau d'appréciation par les entrepreneurs de la prise en charge des préoccupations des femmes

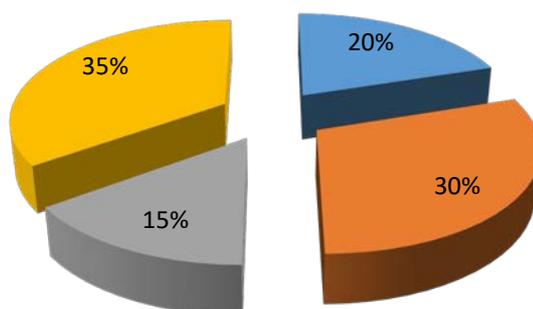
■ Excellente ■ Satisfaisante ■ Moyennement satisfaisante
 ■ Peu satisfaisante ■ Pas du tout satisfaisante ■ Système manquant



Les leaders d'opinion, essentiellement les dirigeants des OPC (y compris les coordonnateurs BDS) considèrent à 65% que les préoccupations des femmes sont prises en compte. Les 20% qui ne se sont pas prononcés se trouvent parmi les autres leaders d'opinion hors OPC. Voir fromage n° 10.

10. Perception des leaders d'opinion sur la prise en charge des préoccupations des entreprises dirigées par les femmes

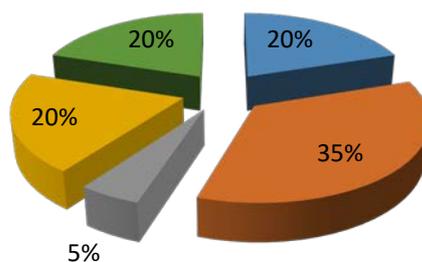
■ Excellent ■ Suffisant ■ Moyennement suffisant ■ Ne sait pas



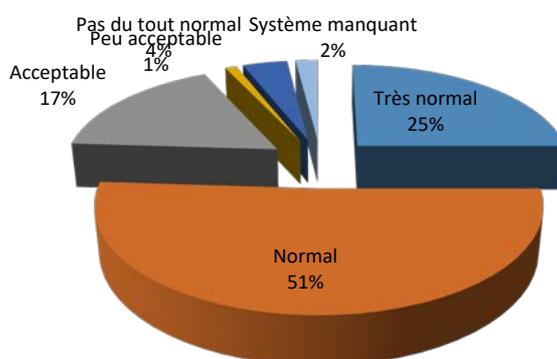
Les Conseillers (qui comptent 50% de femmes) jugent satisfaisant le niveau de prise en charge des préoccupations soulevées par les entrepreneurs femmes au sein des Nuclei. voir fromage n° 11.

11. Evaluation par les Conseillers du niveau de prise en charge des préoccupations des entreprises dirigées par des femmes dans le cadre des nuclei

■ Excellent ■ satisfaisant ■ peu satisfaisant ■ pas du tout satisfaisant ■ Système manquant



12. Appréciation du principe de paiement des services



La participation financière à travers une cotisation mensuelle forfaitaire de 5.000 FCFA rencontre l'adhésion de principe de presque tous les entrepreneurs (à plus de 90% la décision acceptable). Cela confirme la capacité des entrepreneurs à satisfaire aux cotisations mensuelles. Voir fromage n°12

Assoir le paiement des services par les entrepreneurs comme principe fondamental de viabilité du modèle économique engendré par l'approche.

13. Simulation sur le modèle économique

Chaque nucleus est estimé à environ 15 entrepreneurs.

Une Région						
Organisations patronales et consulaires (OPC)	Nombre de groupes	Nombre de membres/nucéli	Cotisation annuelle en FCFA	Rémunération Conseillers	Frais de coordination (15%)	Ressources à réutiliser
OPC1	30	450	270 000 000	18 000 000	2 700 000	6 300 000
OPC 2	30	450	270 000 000	18 000 000	2 700 000	6 300 000
Totaux	60	900	540 000 000	36 000 000	5 400 000	12 600 000

Avec 60 nuclei dans une région en raison de 30 nuclei par OPC, et un dispositif d'appui et de coordination adapté, le modèle permet d'enregistrer des ressources à réutiliser pour un montant 12 600 000 FCFA soient 6 300 000 FCFA par OPC hors frais d'appui direct et de coordination. Voir tableau n°13.

Cette somme peut être réutilisée dans la prise en charge de la réalisation des activités des plans d'actions des Nuclei.

Pour rendre plus viable le modèle, les OPC peuvent se fixer les objectifs suivants :

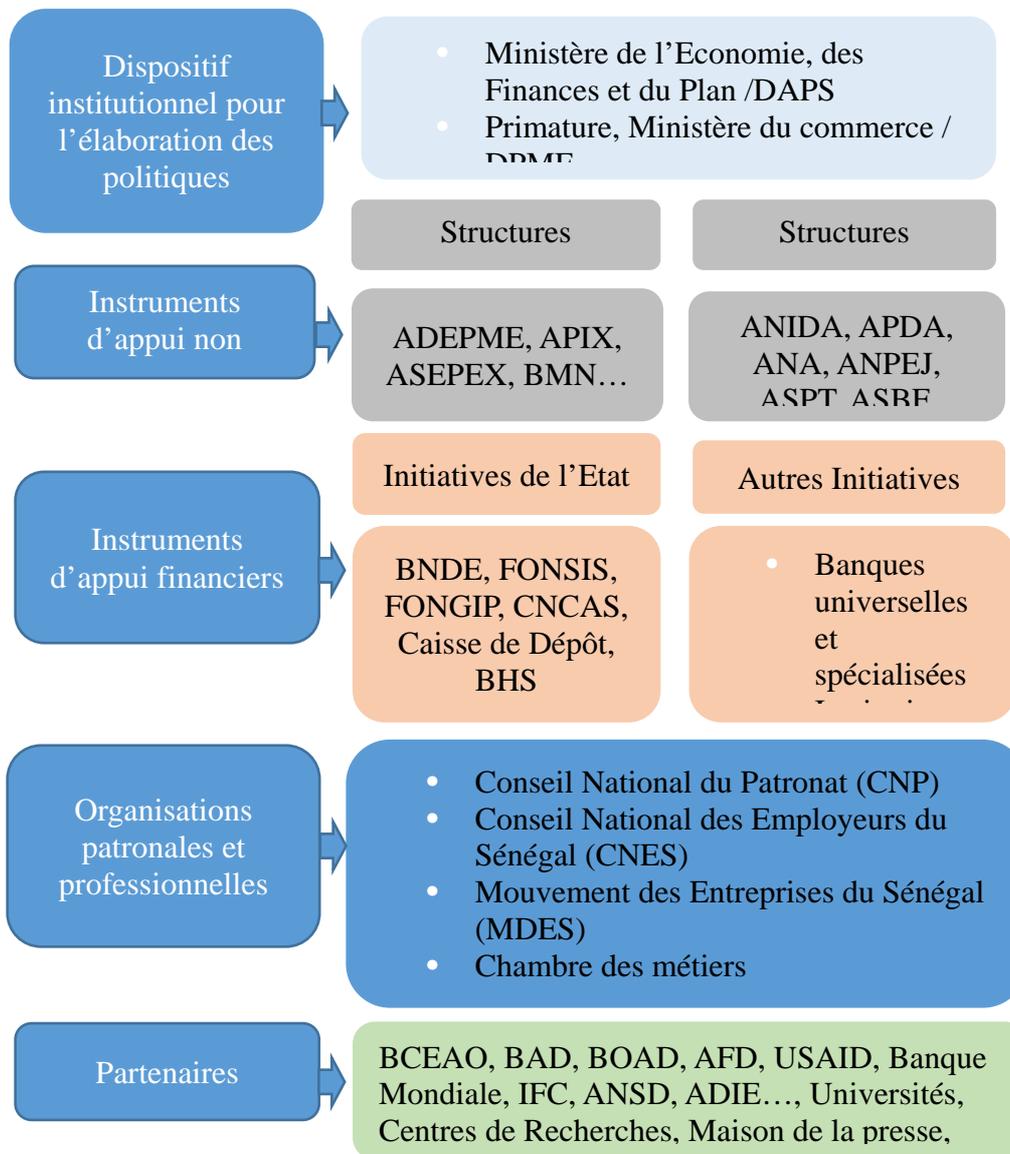
- Nombre minimum de groupes Nuclei par région = 100 Nuclei
- Nombre minimum de Conseillers formés sur l'approche et capables d'être mis en contribution par l'OPC au sein de la région = 10 Conseillers/OPC
- Nombre maximum de groupes par Conseiller pour garantir la qualité du coaching = 10 groupes
- Nombre minimum de membres des nuclei par OPC est 1500 (régions).

Pour consolider le principe de paiement des services et garantir la transparence dans la gestion et l'utilisation des ressources, les OPC doivent fournir à chacun de leurs groupes un rapport financier qui renseigne des sommes collectées, de la gestion des ressources, de l'utilisation des sommes, et des activités financées pour le compte de chaque groupe.

III. L'amélioration de l'environnement des affaires

Aujourd'hui, l'enjeu pour que les PME jouent leur partition dans les économies est de disposer d'un environnement des affaires organisé, efficace et efficient.

14. Cartographie des parties prenantes du Réseau Sénégal PME



Dans les faits, tous les ingrédients sont sur place, mais comment sont-ils mis en œuvre ? C'est la question primordiale et existentielle du dispositif d'appui.

La cartographie établie par l'Agence pour le développement et l'encadrement de la Petite et moyenne entreprise (ADPME) avait pour but de créer un réseau sénégalais des PME pour pallier le manque de synergie, l'absence d'articulation des initiatives et l'inexistence d'un cadre opérationnel de coordination de la pluralité des instruments d'appui. Ces derniers atténuent fortement les impacts souhaités et attendus du dispositif d'appui aux PME mis en place par l'Etat.

En effet, ce bloc compact du dispositif d'appui non financier et financier dédié à la MPME, mis en place sous l'impulsion des pouvoirs publics et des Partenaires techniques et financiers fonctionne comme un meuble de rangement où chaque tiroir représente une partie prenante. Autrement dit chaque partie prenante déroule son programme pour la PME sans se préoccuper des opérations des autres parties prenantes. Voir tableau 14.

Dans un tel contexte, les programmes, même s'ils sont bien ficelés et pertinents dans leur contenu et prennent individuellement en compte une part des préoccupations de la MPME des jeunes et des femmes ; se chevauchent, se complètent, parfois divergent sur la cible, dans le mode d'exécution et dans leur zone d'intervention. Chacun de ces programmes s'investit suivant sa conviction et sa vision, en « ne prenant pas en compte » les autres initiatives alors qu'ils recherchent le même résultat.

Une chose est sûre, c'est qu'aucune des parties prenantes ne peut prétendre satisfaire seule tous les besoins des MPME, ou libérer seule le potentiel entrepreneurial des jeunes et des femmes. Aucune collaboration n'est établie entre ces différents acteurs d'appui à la MPME, ou bien s'il y a collaboration, elle n'est pas assez poussée pour intégrer une synergie des actions et / ou de partager en commun les ressources pour atteindre l'objectif désiré pour les MPME. Il y a une sorte de rigidité dans la mise en œuvre des politiques publiques de promotion aux MPME. Le résultat est que les MPME sont toujours empêtrées dans leur difficulté et peinent à se développer et pire l'initiative est inhibée.

La volonté de l'ADEPME pour mettre en réseau les différentes parties prenantes est certes louable mais est-ce qu'elle est suffisante pour amorcer un changement du mode opératoire ? Comment faire pour rendre efficaces toutes ces parcelles d'initiatives ?

Il y a une technique qui peut être efficace pour créer une synergie entre les différentes parties prenantes : c'est le Dialogue pour les parties prenantes (DPP) qui est développé par le Collective leadership institute (CLI) (CLI. Künkel et Hemmati, 2005, Postdam, Allemagne, germany@collectiveleadership.com - Manuel de base (MB) - 2010).

Le CLI le définit ainsi : « un dialogue des parties prenantes est une conversation structurée et une coopération relative à une question spécifique d'un intérêt commun entre des personnes :

- de différents secteurs et groupes d'intérêts ;
- ayant des perspectives et des points de vue différents ;
- ayant des intérêts différents ;

afin d'atteindre un but commun, de résoudre un problème ou/et de trouver des solutions novatrices. Les dialogues des parties prenantes sont souvent ancrés dans un processus de changement. » (CLI. MB, 2010 - p : 5)

Il nous faut nécessairement ce DPP dans la mise en œuvre des politiques publiques destinées à l'émergence de la MPME, pour amorcer un changement fondamental car « L'approche dialogique du changement est basée sur le principe que la connectivité, la coopération et la communication sont essentielles à la création de futurs durables.». (CLI. MB, 2010 - p : 26).

Par ailleurs, le Dialogue pour les parties prenantes permet d'atteindre l'amélioration de l'environnement des affaires sans laquelle l'émergence de la MPME restera encore une chimère dans les pays francophones. Il permet de réunir les acteurs du secteur privé, publique et politique « dans un dialogue structuré ayant pour but de :

- Cerner une question (libération du potentiel entrepreneurial des jeunes et des femmes par exemple) – en écoutant les différentes parties et en intégrant les différentes perspectives ;
- Planifier des activités conjointes ».

Ainsi, « pour surmonter des obstacles auxquels nous sommes confrontés dans plusieurs domaines, nous devons apprendre comment nous écouter mutuellement, intégrer nos points de vue et nos intérêts et aboutir à des solutions pratiques qui tiennent compte de notre diversité. » (CLI. MB, 2010 - p : 6).

Il nous faut engager des innovations dans « les processus traditionnels de coordination qui devront être complétés par une série de procédés pratiques susceptibles d’instaurer une gestion plus active et plus coopérative... au niveau régional, national et local, et entre les différents « acteurs ». (CLI. MB ; Annan 2000a, 2010 - p : 8).

Conclusion

N’est – il pas temps que les pouvoirs publics engagent un changement radical dans la mise en œuvre des politiques publiques de promotion de la PME et de la libération du potentiel entrepreneurial des jeunes et des femmes ? Car récemment lors du forum de Davos, il a été consacré le lancement de la plateforme, pour la création de 100 millions de Pme, afin de participer à la croissance en Afrique.

Quelle part de PME les Etats francophones d’Afrique et du monde vont-ils capter ? À l’instar du Sénégal, tous ces Etats francophones sont dans une dynamique de développer le secteur privé pour accélérer la croissance économique et la création d’emplois décents et durables. Mais comment va-t-on s’y prendre ? N’est-il pas temps de repenser notre approche pour la promotion et l’encadrement des PME ? Ne sommes-nous pas en droit d’engager une réforme participative des chambres consulaires pour le développement du secteur privé et le bonheur des populations ?

Bibliographie :

1. Bulletin mensuel des statistiques économiques – ANSD - octobre 2019, IV partie – Autres statistiques – IV. 1. Entreprises – Tableau IV.1-1 nombre d’entreprises et association nouvellement immatriculées au NINEA.
2. Boutiller. S et Uzunidis. D (2006). Travailler au XXI^{ème} siècle – Nouveaux modes d’organisation du travail. Collection Economie. Société, Région, de l’Institut wallon de l’évaluation de la prospérité et de la statistique. (WEPS), De Boeck, 324 p.
3. P. Künkel et Dr M. Hemmati, K. Annan (2000a), Collective Leadership Institute, Building Compétence for sustainability “travailler avec le dialogue entre parties prenantes » - 2005, Manuel de base – 2010 : p : 5 – 6 – 8 – 26.
4. Déclaration sur l’Approche Nucleus et sa dissémination - Coopération technique allemande (GTZ), Empreender – Joinville / santa Cantarina – Brésil – 2006 : 1-4.
5. Direction des Petites et Moyennes Entreprises – Lettre de Politique sectorielle des PME – octobre 2010 : 5-8.
6. CEDA-MPME cabinet d’expertise pour le développement de l’artisanat - Enquête pilote d’évaluation des résultats du « conseil de groupe » à Dakar, Thiès, Kaolack et Saint-Louis - Août 2012 : P 18 – 19 / P 23 / P31- Programme sénégal-allemand d’Appui à la compétitivité et à la

- croissance des PME et à la performance du secteur de la Micro finance (PACC PME PMF).
7. Favreau. L. (2008) Entreprises collectives. Les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale, Presse Universitaires du Québec, 332 p.
 8. Kaufmann, mai 2005. « Le financement des PME en Afrique » - Repères n°7, OCDE : 1-5.
 9. Loi d'orientation relative à la promotion et au développement des Petites et moyennes entreprises – exposé des motifs : p. 3.
 10. Loi n° 2017-15 du 06 février 2017 portant création de la Chambre nationale de Commerce, d'Industrie et de Services du Sénégal (CCI-SN) et des Chambres régionales de Commerce, d'Industrie et de Services (CCIR).
 11. Le Soleil – quotidien - 27 janvier 2017, interview du Ministre du Commerce.
 12. Perret, 2010. « Nuclei d'entreprises, capital social et développement territorial en Algérie » : 3.
 13. Perret, Chibani, 2014 « l'expérience de l'approche Nucleus et l'évolution du rôle de la chambre de l'Artisanat et des Métiers algériennes (CAM) : 13 - 14
 14. Pierre Bourdieu – 2006 - Le capital social : 29-34.
 15. Putmann. R 1993, « Making Democracy work Civic Traditions in Modern Italy, Princetown, Princeton. University Press”
 16. Rapport sur le développement en Afrique – le développement du secteur privé comme moteur du développement économique en Afrique – Banque africaine de Développement – Chapitre 6 : Développement de l'entrepreneuriat : 137 – 148.
 17. Wikipédia, # La Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones (CPCCAF) _en chiffre.
-