



Développement économique et emploi en Afrique francophone

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Sous la direction de

BRAHIM BOUDARBAT et AHMADOU ALY MBAYE

Sous la direction de Brahim Boudarbat et Ahmadou Aly Mbaye

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET EMPLOI EN AFRIQUE FRANCOPHONE

L'entrepreneuriat comme moyen de réalisation

Les Presses de l'Université de Montréal

Observatoire de la
Francophonie économique



L'Observatoire de la Francophonie économique (OFE) de l'Université de Montréal a été créé en juin 2017 en partenariat avec le gouvernement du Québec, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et l'Agence universitaire de la Francophonie (AUF). Il a pour mission de devenir une ressource de premier plan pour ce qui est des questions liées à la Francophonie économique et, donc, un centre de calibre international d'études, de recherche et d'activités de liaison et de transfert sur la Francophonie économique.

L'Observatoire nourrit un intérêt marqué pour les pays en voie de développement, notamment ceux du continent africain. Il met à la disposition des partenaires de la francophonie — gouvernements, entreprises et organismes publics et privés — des études de haut niveau, des données fiables et un vaste réseau d'expertises économiques vouées à la réalisation d'analyses économiques résolument ancrées dans la théorie et les faits.

Merci aux partenaires de l'Observatoire de la Francophonie économique :



Mise en page: Chantal Poisson

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre: Développement économique et emploi en Afrique francophone: l'entrepreneuriat comme moyen de réalisation / [sous la direction de] Brahim Boudarbat, Ahmadou Aly Mbaye.

Noms: Boudarbat, Brahim, 1965- éditeur intellectuel. | Mbaye, Ahmadou Aly, éditeur intellectuel.

Collections: PUM.

Description: Mention de collection: PUM | Comprend des références bibliographiques.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 2020007220X | Canadiana (livre numérique) 20200072218 | ISBN 9782760642027 | ISBN 9782760642034 (PDF) | ISBN 9782760642041 (EPUB) Vedettes-matière: RVM: Entrepreneuriat—Afrique francophone. | RVM: Jeunesse—Travail—Afrique francophone. | RVM: Incubateurs d'entreprises—Afrique francophone.

Classification: LCC HD2346.A37 D48 2020 | CDD 338/ .04096—dc23

Dépôt légal: 1^{er} trimestre 2020

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2020

Financé par le gouvernement du Canada



IMPRIMÉ AU CANADA

Table des matières

Introduction	5
---------------------	----------

PARTIE I

ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE : ENTRE NÉCESSITÉ ET OPPORTUNITÉ

CHAPITRE 1	
Dualité du marché du travail, emplois et entrepreneuriat en Afrique	16

CHAPITRE 2	
Enjeux et perspectives de l'entrepreneuriat des jeunes en Afrique francophone	40

CHAPITRE 3	
Entrepreneuriat au Burkina Faso : lueur d'espoir pour une jeunesse de plus en plus ambitieuse	70

CHAPITRE 4	
L'entrepreneuriat, une solution contre le chômage des jeunes	93

PARTIE II

CRÉATION DE LA VALEUR ET INNOVATION PAR L'ENTREPRENEURIAT

CHAPITRE 5	
La maîtrise des normes par les entrepreneurs africains	114

CHAPITRE 6	
L'entrepreneuriat à l'ère de l'économie numérique en Afrique	136

CHAPITRE 7	
Adoption d'innovation, esprit d'entrepreneuriat et PMME en Afrique subsaharienne francophone	155

PARTIE III
**FORMATION ET ÉDUCATION À L'ENTREPRENEURIAT :
ANALYSES ET ÉTUDES DE CAS**

CHAPITRE 8	
L'intégration graduelle de l'entrepreneuriat dans l'université marocaine	180

CHAPITRE 9	
L'éducation à l'entrepreneuriat : enjeux dans la réussite des projets entrepreneuriaux des jeunes au Sénégal	204

CHAPITRE 10	
L'éducation à l'entrepreneuriat à l'université	225

PARTIE IV
**EFFICACITÉ DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT :
LE CAS DES INCUBATEURS**

CHAPITRE 11	
Les incubateurs universitaires pour les jeunes entrepreneurs	248

CHAPITRE 12	
La performance de l'accompagnement entrepreneurial dans le contexte marocain	267

CHAPITRE 13	
Le Centre d'excellence en entrepreneuriat (le CEENTRE)	287

PARTIE V
**CONTRAINTES DE FINANCEMENT
ET ENTREPRENEURIAT**

CHAPITRE 14	
Rôle des institutions de microfinance dans le financement de l'entrepreneuriat féminin	306

CHAPITRE 15	
Microfinance et promotion de l'entrepreneuriat des jeunes ruraux au Niger	325

CHAPITRE 16	
Recours croissant aux PPP en Afrique francophone	351
Les collaborateurs	369

CHAPITRE 5

La maîtrise des normes par les entrepreneurs africains

Une clé essentielle pour l'accès au marché

Marie-Claude Drouin

La normalisation est un secteur d'activité encore trop méconnu et pourtant elle a le pouvoir d'ouvrir toutes grandes les portes à l'exportation et à la chaîne de valeur internationale pour les entrepreneurs de la Francophonie. L'accès des PME aux marchés internationaux est crucial pour une croissance inclusive mondiale et pour la création d'emploi. Or, les PME ne peuvent avoir accès à ces marchés si leurs produits et services ne sont pas conformes aux normes.

Dans le présent chapitre, nous dresserons un portrait de la situation pour comprendre comment les normes interfèrent dans les processus d'affaires des PME. Nous déterminerons les enjeux et les compétences à parfaire chez les entrepreneurs de l'Afrique francophone pour créer de la richesse dans leur entreprise, faciliter leur accès aux marchés et gagner en compétences et en efficacité.

Les normes représentent un actif encore sous-exploité en Francophonie économique, alors qu'elles représentent une mine d'informations et de bonnes pratiques dont les entrepreneurs peuvent s'inspirer dans leurs stratégies d'affaires. En outre, il existe une multitude d'acteurs sur le terrain — Organismes nationaux de normalisation (ONN), Instituts d'appui au commerce et à l'investissement (IACI), chambres de commerce et associations sectorielles — en mesure d'aider, d'accompagner et de former les entrepreneurs et les professionnels à la normalisation.

Pour la rédaction de ce chapitre, nous nous sommes grandement inspirés du rapport du Centre de commerce international (ITC) (2016), lequel se penche sur l'impact majeur des normes et des réglementations sur les PME. Ce rapport aborde le sujet sous deux angles : les stratégies pour sélectionner et mettre en œuvre les normes et réglementations dans les PME et un plan d'action pour les décideurs politiques et les IACI qui souhaitent amener les PME à être compétitives sur les marchés où les normes et les réglementations importent. Les recommandations émises dans ce rapport sont en parfait accord avec ce que le Réseau Normalisation et Francophonie (RNF) a pu observer et expérimenter sur le terrain depuis 2007. Nous tenons d'ailleurs à les appuyer sans réserve et à remercier l'ITC pour ses précieux conseils lors de la rédaction de ce chapitre.

La Francophonie économique a tout le pouvoir pour faire en sorte que les grandes entreprises, tout comme les microPME, disposent des outils nécessaires pour avoir accès aux normes, pour les appliquer, pour se certifier et, ultimement, les influencer. Elle doit rapidement se pencher sur cette question d'importance et agir tant pour son économie que pour les entrepreneurs qui l'animent.

1. Pourquoi les normes sont-elles si importantes ?

Avec la mondialisation, les normes et réglementations sont au cœur des échanges économiques et font partie intégrante de la chaîne de valeur mondiale. Les réseaux de production de par le monde dépendent des normes pour communiquer efficacement entre eux. En établissant un cadre commun de référence, les normes déterminent les standards en matière de qualité, de performance, de connectivité, d'interopérabilité et de sécurité à la consommation pour tous les produits, services et processus.

À lui seul, le catalogue ISO compte plus de 22 000 normes dans des secteurs économiques aussi variés que l'économie verte, l'agriculture, l'agroalimentaire, le numérique, l'énergie, la santé, les télécommunications, le climat, le tourisme, etc. Pratiquement tout ce qui pousse, est produit ou échangé fait l'objet d'une norme. En somme, les normes sont partout sans qu'on les voie et, plus elles sont invisibles, plus elles s'avèrent efficaces. Par exemple, elles déterminent si un appareil électrique peut être branché dans une prise murale, si nous pouvons connecter un télé-

phone portable à un autre ou si les panneaux de signalisation sont compréhensibles lorsque nous conduisons dans un pays étranger. Elles établissent si l'eau est potable et propre à la consommation humaine, si un médicament peut être mis en vente, ou si une institution financière est autorisée à accepter des dépôts et proposer des crédits.

De plus, les normes ne servent pas qu'à faciliter les échanges économiques et la production, elles servent également à rendre le commerce accessible pour tous. Avec les accords de l'OMC sur les obstacles techniques au commerce et sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires, si les pays signataires fondent leurs mesures techniques et leurs réglementations sur les normes internationales de produits et de services, ils sont présumés être en conformité avec les règles de l'OMC, c'est-à-dire ne pas créer d'obstacles non nécessaires au commerce. Cette prescription place les normes au cœur du commerce international : en s'y conformant, les entreprises voient s'ouvrir les portes de tous les marchés et peuvent y faire accepter plus facilement leurs produits et leurs services.

Selon Abdou Diouf, ancien secrétaire général de la Francophonie, la maîtrise des normes dans les plans d'affaires des entrepreneurs africains constitue une étape majeure pour l'inscription de l'Afrique dans la chaîne de valeur internationale¹. Toujours selon ce dernier, « pour contribuer à un développement durable, réduire la pauvreté et limiter les inégalités, cette insertion de l'Afrique doit se faire de façon régulée, en obtenant l'adhésion des populations et en suscitant la confiance des clients potentiels. Tel est le rôle de la normalisation : en posant à tous les niveaux du cycle, depuis la fabrication jusqu'aux services et au traitement des litiges, des règles claires, accessibles et opposables à tous, en fixant des spécifications explicites dans le cadre d'un processus associant experts et utilisateurs, la normalisation est une des clés de la transparence et de la bonne gestion des processus productifs et des relations commerciales. Elle est une des bases de la confiance sans laquelle il n'existe pas de progrès durable. »

De fait, le spécialiste des questions d'exportation Khemraj Ramful, consultant principal, Management de la qualité des exportations à l'ITC, expliquait dans le numéro *ISO focus* de mars-avril 2015 à quel point les PME jouent un rôle essentiel dans les programmes de réduction de la

1. Discours d'Abdou Diouf lors de l'ouverture au 2^e Forum international sur les normes en Afrique, tenu en République démocratique du Congo, les 20-21 février 2014.

pauvreté du fait de leur contribution potentielle à la croissance économique.

Les Normes internationales de l'ISO ont un rôle précis à jouer dans l'élimination des obstacles techniques au commerce et l'accompagnement des entreprises des économies en développement qui s'inscrivent dans les chaînes de valeur mondiales. Mettre en avant les Normes internationales peut aider à inspirer confiance. Et plus important encore : pour l'homme de la rue, cela veut dire que les Normes internationales comme les normes ISO peuvent contribuer à améliorer les exportations, ce qui pourra se traduire par des créations d'emplois et un recul de la pauvreté dans les économies en développement².

À la lumière de ces exemples et témoignages, on constate l'importance pour les PME de considérer les normes comme un outil de premier plan pour se conformer aux normes du marché et se préparer éventuellement à une exportation plus large.

1.1 Normes et réglementations : de quoi parle-t-on au juste ?

On peut facilement s'y perdre quand vient le temps de définir les concepts de normes et réglementations, car ironiquement ces concepts ne semblent pas normalisés et diffèrent d'interprétation selon que l'on se place sous la loupe d'un légiste, d'un économiste, d'un professeur, d'un fonctionnaire ou même d'un normalisateur.

Mais, à l'instar de l'ITC, évitons de nous égarer et allons-y simplement du point de vue de l'entrepreneur. Pour lui, les définitions et nuances sont sans importance. Ce qu'il veut vraiment savoir se résume à ceci : « Est-ce que l'accès à mon marché dépend de l'atteinte d'un niveau défini de qualité, peu importe que ce niveau soit fixé par un gouvernement, un organisme de normalisation ou mes clients ? »

Donc, sur le terrain, les normes et les réglementations sont prises au sens large. En fait, elles définissent concrètement les exigences que l'entrepreneur doit respecter pour vendre son produit ou son service sur un marché donné. Mais, pour clarifier cette notion, allons-y de quelques définitions.

2. *ISO focus*, mars-avril 2015, n° 109, p. 10.

Dans le jargon du commerce international, les termes normes et réglementations sont souvent regroupés sous le vocable « mesures non tarifaires ».

Le terme **réglementation** se définit de manière simple comme une règle ou une directive formulée et appliquée par une autorité, généralement un gouvernement (ITC, 2016b). Sous cette appellation, nous retrouvons à la fois les règlements techniques et les mesures sanitaires et phytosanitaires.

En revanche, définir le concept de **norme** peut s'avérer une tâche à la fois simple et complexe. Dans sa plus simple expression, une norme est un document qui indique précisément les caractéristiques attendues d'un produit, d'un service ou d'un processus (ITC, 2011, p. 43). Mais la tâche se complexifie parce que cette norme peut aussi être de nature publique ou privée, d'application volontaire ou obligatoire, et être de juridiction nationale, régionale ou internationale.

A priori, les normes publiques sont des normes d'application volontaire élaborées par un organisme de normalisation reconnu. Elles peuvent émaner d'un organisme à vocation nationale, comme l'Association sénégalaise de Normalisation, ou régionale, comme l'Organisation africaine de Normalisation, ou encore internationale, comme l'ISO. Les normes publiques deviendront obligatoires si elles sont référencées dans la réglementation ou si des elles figurent dans les conditions d'achat de l'acheteur.

Quant aux normes privées, elles sont élaborées par des associations ou des groupes d'acheteurs. Elles sont également d'application volontaire, à moins qu'elles ne soient référencées dans la réglementation ou dans les conditions d'achat.

Dans tous les cas de figure, un entrepreneur qui souhaite vendre son produit ou son service doit respecter les normes prescrites par son marché (acheteur). Or, comme les normes varient d'un pays ou d'une région à l'autre, en plus d'évoluer dans le temps, la tâche n'est pas simple pour les entrepreneurs. La section qui suit présentera l'incidence des normes dans l'exploitation d'une entreprise ainsi que les difficultés qui risquent de surgir à chacune des étapes du processus de conformité aux normes.

2. Les compétences à maîtriser pour trouver, sélectionner, appliquer et influencer les normes

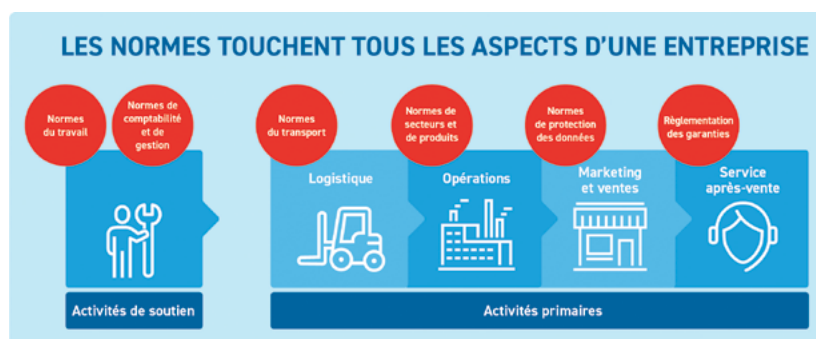
Les normes ouvrent la voie au commerce certes, mais s'orienter dans le monde complexe des normes n'est pas simple et demande des compétences et des connaissances multiples pour les entrepreneurs. C'est un champ d'expertise en soi que les entrepreneurs ont intérêt à maîtriser pour être plus productifs et pour se hisser au rang des meilleurs.

Pour mieux saisir les enjeux auxquels font face les dirigeants des PME africaines en matière de normes et de réglementations, il faut d'abord comprendre comment la normalisation interfère dans leurs processus et stratégies d'affaires.

Dans la chaîne de valeur interne d'une entreprise, il y a des normes spécifiques pour chaque type de produits et services et pour chaque activité primaire et de soutien. L'illustration qui suit donne d'ailleurs une bonne idée de l'étendue et de l'influence des normes dans une entreprise. Dans tous les cas de figure, il y a des normes ou des réglementations applicables et chacune peut interférer avec les activités primaires ou de soutien de l'entreprise et affecter ses relations avec les fournisseurs et les clients.

FIGURE 5.1

Schéma de la chaîne de valeur d'une entreprise



Source: Porter (1985).

La qualité n'est jamais le fruit du hasard, elle est toujours le résultat d'un effort intelligent. (ITC, 2011, p. 24)

John Ruskin, écrivain (1819-1900)

Dans la prochaine section, nous verrons quelles sont les compétences que tout entrepreneur devrait maîtriser au sein de son entreprise, non seulement pour mettre en œuvre une démarche qualité selon les règles de l'art, mais aussi pour devenir plus compétitif dans son secteur d'affaires. Nous découvrirons à quel point les normes sont essentielles aux entreprises, tout comme la capacité des entrepreneurs à les trouver, à les assimiler, à les utiliser et ultimement à les influencer.

2.1 Première étape : trouver les normes

La première activité de toute démarche qualité consiste à se procurer de l'information à jour sur les normes et règlements du marché ciblé pour le produit ou le service visé. Pour cette première étape, l'entrepreneur a intérêt à être exhaustif et à connaître tant les normes obligatoires que les normes d'application volontaire. Sans pour autant s'y perdre, plus cet exercice sera fait avec rigueur, plus l'entrepreneur aura un portrait clair des normes et des actions à mettre en place au sein de son entreprise, soit pour avoir accès au marché, soit pour créer de la valeur dans son entreprise.

Le hic, c'est qu'il existe plusieurs points de chute à consulter selon ce que l'on cherche : règlements techniques, mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), normes publiques ou normes privées. Chaque pays membre de l'OMC doit créer et entretenir un point d'information national sur les obstacles techniques au commerce (OTC), lequel est chargé de répondre à toutes les questions sur les règlements techniques et sur les mesures SPS en vigueur³. Le plus souvent, le point d'information national OTC sera une personne désignée au sein de l'organisme national de normalisation (ONN) pour les règlements techniques ou au sein du ministère responsable de l'agriculture et de la santé pour les mesures SPS⁴. Ce point d'information devrait être le premier contact des entrepreneurs à la recherche

3. Pour des informations plus détaillées, voir ITC (2011) p. 72 et ss.

4. Pour trouver le point d'information par pays : <http://tbtims.wto.org/fr/NationalEnquiryPoints/Search>

de renseignements sur les règlements techniques et sur les mesures SPS applicables à un marché d'exportation. Quant aux normes publiques, l'ONN demeure le premier point de contact à consulter. Dans le cas des normes privées, il faut y aller à la pièce et s'en remettre à l'organisme dont est issue la norme en question, ou au partenaire commercial qui exige la norme.

Enfin, si trouver les normes applicables est le point de départ, être en mesure de suivre leurs modifications dans le temps s'avère tout aussi important. La normalisation constitue en effet un monde en constante évolution et l'exemple du Guatemala l'illustre bien. Le pays exportait des baies vers le Mexique depuis longtemps quand, du jour au lendemain, ses produits n'ont plus été autorisés à pénétrer le marché mexicain en raison d'un changement des normes obligatoires relatives à l'importation des baies, et cela, sans que les exportateurs guatémaltèques aient été au courant⁵. Les pertes ont été énormes et auraient pu être évitées si le Guatemala avait réagi à temps.

Or, bien qu'une structure d'information nationale sur les normes existe dans chacun des pays de l'Afrique francophone, obtenir cette information à jour ne semble pas une tâche évidente pour bon nombre d'entrepreneurs africains. C'est en effet la conclusion qui se dégage de l'enquête menée par l'ITC et la Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones (ITC et CPCCAF, 2018). Cette enquête menée en 2018 auprès de plus 9 000 entreprises de 16 pays de l'Afrique francophone⁶ avait pour objectif de sonder l'opinion de ces dernières sur différentes questions relatives à leurs affaires afin de mieux en comprendre le climat économique. Les résultats indiquent que la vaste majorité des entreprises interrogées dans ce sondage, et ce, peu importe leur taille, fait état d'un accès limité aux informations sur les normes et les processus de certification. Qui plus est, les deux tiers des personnes interrogées n'ont pas été en mesure de répondre à la question sur la disponibilité de l'information en utilisant « ne sais pas », ce qui semble indiquer que les entrepreneurs ont une connaissance et une compréhension très limitées de la

5. Les normes, condition *sine qua non* pour échanger – Centre du commerce international (ITC) – Forum du commerce international – n° 3/2010 : www.forumducommerce.org/La-qualit%C3%A9--une-condition-sine-qua-non/

6. Parmi elles, 79 % sont des microentreprises comptant de 1 à 9 employés, 16 % sont des petites entreprises (10 à 49 employés), 4 % sont des entreprises de taille moyenne (50 à 249 employés) et 1 % sont de grandes sociétés (plus de 250 employés).

normalisation. En 2015, l'OCDE et l'OMC, sur la base d'enquêtes de suivi de l'ITC, arrivaient également à des conclusions similaires. Les entreprises interrogées explicitement sur les coûts du commerce ont indiqué que l'accès aux informations sur les normes et la réglementation constituait le troisième obstacle le plus important au commerce sur 9 (ITC, 2011, p. 40, Figure 14).

Et ce n'est pas tout. Il semblerait aussi que la qualité des informations laisse à désirer. En effet, toujours selon l'ITC, les entreprises signalent que les informations sont souvent indisponibles, obsolètes et peu fiables, ou que les processus pour accéder aux informations ne sont pas transparents (ITC, 2015).

2.2 Seconde étape : être en mesure de sélectionner les normes à appliquer

Une fois les différentes normes applicables à son produit, son service ou son entreprise bien déterminées, l'entrepreneur doit sélectionner celle ou celles qu'il a intérêt à implanter dans son entreprise. Les normes abondent, d'où l'importance de miser sur celles qui répondront à l'un ou l'autre des objectifs poursuivis : accéder au marché, créer de la valeur ou augmenter sa compétitivité. Or, pour prendre des décisions éclairées, l'entrepreneur doit être en mesure de faire une analyse coûts-bénéfices et de déterminer ce qui sera le plus profitable pour son entreprise. Il s'agit d'un processus de décision complexe qui nécessite de l'information, des connaissances et des compétences bien précises. Mais, une fois ces connaissances acquises, il sera en mesure de réellement tirer profit des normes et de faire les bons choix.

Évidemment, pour les normes dites obligatoires et qui relèvent soit de la réglementation technique, soit des obligations contractuelles de l'acheteur, la question ne se pose pas. Ce sont des normes dites d'accès au marché et l'entrepreneur n'a d'autre choix que de les implanter dans son entreprise s'il souhaite accéder au marché.

En revanche, la prolifération de normes privées ou publiques d'application volontaire constitue un défi de taille pour les entrepreneurs. Ce sont ces normes qui servent à créer de la valeur dans l'entreprise ou à en augmenter la productivité. Et leur grand nombre rend l'opération de sélection plus complexe.

Prenons, par exemple, le cas d'un fabricant de bavoirs pour bébé avec des composantes en caoutchouc pour la dentition. Ce dernier

pourrait décider d'avoir recours à une certification ayant pour but de démontrer une sécurité accrue de son produit auprès du consommateur et ainsi de se démarquer de la concurrence. Cette certification, bien que coûteuse, pourrait également lui permettre de positionner son bavoir comme un produit de niche, ce qui lui permettrait de fixer un prix de vente plus élevé. Il pourrait aussi décider de focaliser sur sa compétitivité en choisissant d'implanter la norme ISO 9001, laquelle lui permettrait d'avoir une meilleure gestion de la qualité de ses produits. Ainsi, en mettant en place un système de gestion contribuant à maintenir leur qualité dans le temps, le fabricant compterait davantage de clients satisfaits, tout en augmentant sa productivité et en diminuant ses coûts. De la même manière, ce fabricant pourrait plutôt choisir de diminuer ses coûts énergétiques en implantant la norme ISO 50001 sur la gestion de l'énergie, ce qui lui permettrait de faire des économies substantielles, de maintenir ou d'augmenter sa productivité et, au bout du compte, de se démarquer de la concurrence. Bref, ce ne sont pas les options qui manquent. Toutes ces normes sont prêtes à servir. Il faut simplement les connaître pour sélectionner les plus pertinentes et ainsi créer de la valeur dans sa propre entreprise.

2.3 Troisième étape : savoir mettre en œuvre les normes et attester de leur conformité

Une fois les normes déterminées et sélectionnées, l'entrepreneur doit les implanter dans son entreprise. Mais, là ne s'arrêtent pas le travail et l'investissement de l'entrepreneur, car une fois cette étape maîtrisée, il doit également adapter son produit ou son service afin de le rendre conforme aux normes. Cette étape, en plus d'être souvent chronophage, peut s'avérer coûteuse en équipement, en tests, en essais et en modernisation d'infrastructure. À terme, il doit également mettre en place les procédures de gestion qui lui permettront de démontrer simplement et efficacement qu'il respecte les normes implantées.

Or, pour réussir la mise en œuvre des normes sélectionnées, l'entrepreneur peut toujours choisir de le faire seul ou de se faire accompagner de consultants privés. Les associations sectorielles peuvent également fournir des services-conseils pour l'implantation et l'adaptation des produits et services.

Une fois les normes implantées dans son entreprise, l'entrepreneur doit être en mesure de prouver sa conformité aux normes et, si telle est la demande du client, d'aller chercher une certification par une tierce partie indépendante. Cette certification peut se faire avec l'aide d'organismes nationaux dans la mesure où ils sont reconnus à l'international ou par des organismes étrangers reconnus. La certification n'est pas toujours obligatoire, mais elle est avantageuse pour l'entreprise. Elle impose une discipline pour assurer la continuité du processus qualité mis en place et son amélioration continue, elle contribue à stimuler le personnel et elle donne confiance aux clients.

2.4 Quatrième étape : influencer soi-même les normes

Pour accroître leur compétitivité et gagner des parts de marché, les entrepreneurs peuvent influencer eux-mêmes les normes qui sont d'intérêt pour eux en participant à leur élaboration. C'est une occasion non négligeable qui mérite d'être prise en compte dans leur stratégie d'affaires.

À ce titre, il est intéressant de noter que le rapport Revel (2013, p. 7) parle de « l'influence normative », c'est-à-dire du pouvoir d'influence sur les règles du jeu économique qu'ont les normes internationales, comme d'une composante essentielle de la compétitivité des entreprises.

De fait, il y a plusieurs avantages à assumer son leadership dans l'élaboration des normes. Le premier consiste à avoir la chance d'influencer le contenu d'une norme d'intérêt pour l'entrepreneur ou encore de faire en sorte qu'une norme voie le jour ou, *a contrario*, qu'elle ne se fasse pas (ASTM International, 2007). Ce fut le cas en Malaisie lors de la révision d'une norme internationale où l'on souhaitait interdire le caoutchouc naturel en raison de réactions allergiques potentiellement mortelles (ITC, 2011, p. 79). La Malaisie a proposé un nouveau procédé de fabrication du latex de caoutchouc éliminant le composant susceptible de provoquer les réactions allergiques. Cette proposition a empêché l'interdiction de l'emploi du caoutchouc naturel dans la fabrication de gants chirurgicaux, sauvant du même coup l'activité du pays dans ce domaine.

Cela illustre à quel point l'entrepreneur qui participe à l'élaboration d'une norme a une influence directe pour promouvoir ses intérêts ou pour empêcher l'adoption de solutions qui lui seraient néfastes. Et autre avantage de taille, il a accès à des informations stratégiques qui pourraient façonner

l'avenir de son marché et à un lieu d'échanges avec des acteurs majeurs de son domaine d'activité à l'échelle nationale et internationale, y compris avec ses futurs clients et partenaires. Le fait d'être là avec ses compétiteurs lui donne une longueur d'avance pour modifier ses stratégies d'affaires et être prêt, avant les autres, à accueillir et à implanter la nouvelle norme.

À la lumière de ces constats, on comprend bien que pour être en mesure d'avoir une position forte en négociation internationale, les entrepreneurs doivent maîtriser deux compétences essentielles : des connaissances techniques pour bien comprendre la teneur de la norme et un solide pouvoir de persuasion (ASTM International, 2007). Or, pour l'heure, la participation des pays en voie de développement (PED) dans l'élaboration des normes internationales est encore bien timide (Jansen, 2010).

2.5 Constat sur les compétences à acquérir et sur les enjeux et les défis à relever

Dans un contexte où les PME africaines ont des ressources limitées en argent, en temps et en effectif, il importe d'avoir, dès le départ, un portrait global des enjeux et des défis qui ne manqueront pas de surgir au fil du parcours d'implantation d'une norme. Il est donc primordial de savoir à qui s'adresser pour trouver les normes qui sont d'intérêt pour son propre secteur d'activité. Les sources d'information et les ressources d'accompagnement sont nombreuses, mais encore faut-il être en mesure de déterminer les meilleures normes à appliquer selon qu'on souhaite avoir un plus grand accès au marché ou créer de la valeur pour son entreprise. Or, pour prendre des décisions éclairées, il est essentiel de développer ses connaissances et ses compétences sur le sujet, car il existe des normes spécifiques pour chaque type de produits et de services et pour chaque activité primaire ou de soutien dans l'entreprise. Puis, au moment où l'entrepreneur doit franchir la cruciale étape de l'implantation de la norme, il doit aussi s'assurer de modifier son produit ou service pour qu'il réponde à la norme et reçoive éventuellement sa certification.

Cela étant, on pourrait se demander — et avec raison — pourquoi un entrepreneur s'engagerait dans un tel processus. Quels avantages pourrait-il espérer en tirer ? C'est ce que nous verrons dans la prochaine section où il sera question de l'impact des normes sur la compétitivité des entreprises de l'Afrique francophone.

3. L'impact des normes sur la compétitivité des entreprises de l'Afrique francophone

Les normes sont des outils d'intelligence économique qui, comme nous l'avons vu dans la section précédente, sont sous-utilisés par les entrepreneurs de l'Afrique francophone. Et pourtant, elles représentent indéniablement une démarche de premier plan pour améliorer leur compétitivité. Dans cette section, nous verrons pourquoi les entrepreneurs ont tout avantage à recourir aux normes dans leur entreprise.

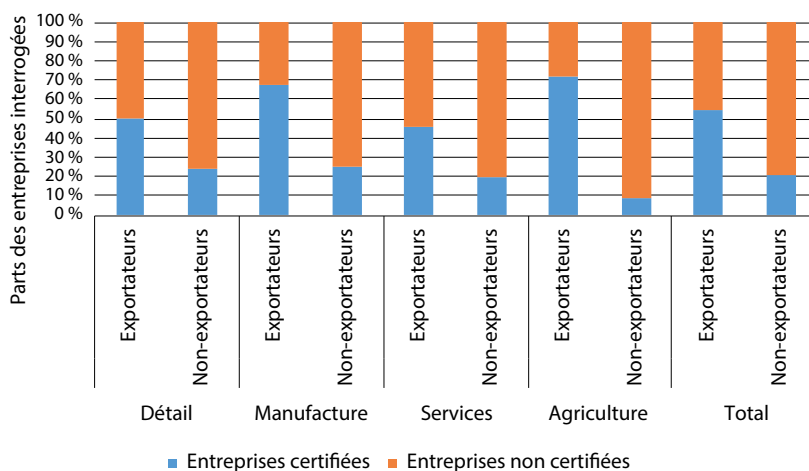
3.1 Intérêt de s'appuyer sur une culture d'entreprise qui mise sur les normes et la qualité

Faciliter l'accès au marché

De toute évidence, le premier avantage de l'utilisation des normes par les entrepreneurs est l'accès au marché. D'après l'enquête ITC et CPCCAF (2018) menée auprès de plus de 9 000 entreprises de l'Afrique francophone citée précédemment, l'implantation des normes et la certification offrent de meilleures chances pour une entreprise de pouvoir exporter, quel que soit le secteur, mais en particulier dans les secteurs agricole et manufacturier qui sont davantage réglementés et normés.

FIGURE 5.2

Exportation selon le secteur d'entreprises



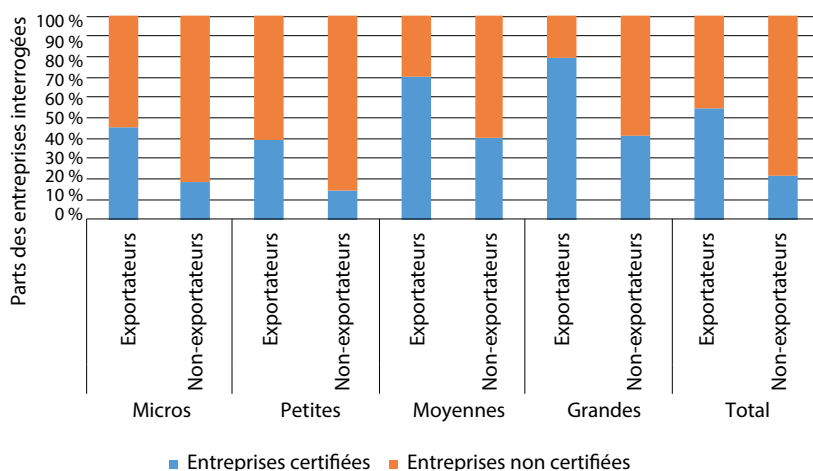
Source: ITC et CPCCAF (2018).

Toujours selon cette enquête, il est intéressant de noter que seulement 7 % des entreprises du secteur agricole exportent, mais que 70 % d'entre elles ont implanté des normes et détiennent une certification de tierce partie attestant de leur conformité aux normes. Cette situation s'explique en bonne partie par le fait que la conformité aux normes sanitaires est obligatoire pour exporter.

Toujours selon cette enquête, sans surprise, les grandes entreprises exportent davantage que les petites et elles détiennent aussi le plus grand nombre de certificats de qualité reconnus à l'international. Selon les résultats de l'enquête, environ 60 % des grandes sociétés détiennent une certification, soit de sûreté, soit de qualité, ou encore de durabilité, contre 51 % pour les moyennes entreprises, 37 % pour les petites, et 21 % pour les microentreprises (ITC et CPCCAF, 2018).

FIGURE 5.3

Exportation selon la taille de l'entreprise



Source: ITC et CPCCAF (2018).

Des travaux de recherche laissent d'ailleurs supposer que les entreprises certifiées augmentent leur valeur à l'exportation ainsi que la diversité géographique de leurs exportations (Volpe Martincus *et al.*, 2010).

Gagner en efficacité, ressources, temps et argent

Faciliter l'accès au marché, oui, mais pour le RNF, le véritable avantage d'avoir recours aux normes pour un entrepreneur, peu importe la taille de son entreprise, son secteur d'activité et son désir d'exporter ou non, c'est le gain en efficacité. Comme nous l'avons mentionné, il existe déjà un corpus de plus de 22 000 normes au catalogue ISO. Il y a fort à parier que plusieurs d'entre elles correspondent au produit ou au service visé par l'entreprise. La Francophonie aurait donc tout avantage à mettre en œuvre des actions concrètes pour inciter les entrepreneurs à consulter les normes AVANT de démarrer un nouveau projet. En effet, ceux qui ont déjà développé ce réflexe — et ils sont malheureusement trop peu nombreux — bénéficient d'informations de premier plan pour éviter les erreurs d'apprentissage puisque les normes fournissent les règles de l'art et les meilleures pratiques dans le domaine concerné. C'est une action simple et peu coûteuse en regard de ce qu'elle peut rapporter en économie de temps, d'argent et de ressources.

Par exemple, imaginons une entrepreneure qui souhaite fabriquer des jus artisanaux. Peu importe son marché, sa chaîne de production sera la même : cueillette des fruits, mesures de salubrité, transformation, mise en bouteille, étiquetage, etc. Si elle détermine dès le départ les normes applicables à sa chaîne de transformation, elle aura immédiatement un portrait clair de ses enjeux et du travail à accomplir. Elle pourra hiérarchiser ses actions en fonction de ses moyens et des marchés visés.

En fait, la normalisation est un accélérateur d'innovations. En amont, elle fournit des méthodes et des résultats de référence, constituant des bases solides et un gain de temps dans le processus d'innovation. En aval, elle facilite la diffusion des idées d'avant-garde et des techniques de pointe. Elle donne confiance aux utilisateurs, créant ainsi les conditions favorables à l'acceptation et au développement des innovations et de pratiques nouvelles.

Projeter une image professionnelle et sérieuse

Les entrepreneurs qui ont implanté des normes dans leur entreprise ou qui détiennent des certifications sont en bonne posture pour démontrer à leur banquier, leurs futurs partenaires ou clients le sérieux de leur proposition. Ils établissent ainsi de manière tangible que leur entreprise est

gérée de manière professionnelle et que leur interlocuteur peut avoir confiance en leur produit ou service.

Par exemple, au Brésil, il y a près de 500 000 salons de beauté et aucun n'est soumis à des mesures réglementaires ou à des normes formelles. L'organisme à but non lucratif Sebrae, dont la mission est d'améliorer la compétitivité des PME au pays, a décidé, en collaboration avec l'*Associação Brasileira de Normas Técnicas* (ABNT), membre de l'ISO pour le Brésil, de mettre sur pied un projet pour aider le secteur de l'esthétique à développer ses propres normes pour ainsi professionnaliser son secteur d'activité. Il y a d'abord eu une première norme intitulée *Terminologie relative au secteur esthétique* puis, pour aider les PME à comprendre cette norme, deux documents d'appui ont été publiés : *Bonnes pratiques pour les instituts de beauté* et *Compétences des personnes employées dans le secteur de l'esthétique*. Depuis, Sebrae poursuit le travail en coordonnant la diffusion de ces nouvelles normes techniques et des exemples de bonnes pratiques auprès des entrepreneurs des salons de beauté du Brésil.

À la lumière des propos qui précèdent, on constate à quel point l'implantation d'une culture de la normalisation peut être bénéfique pour la productivité des entreprises d'un pays. Celles qui sont certifiées sont habituellement plus efficaces et fournissent des produits de meilleure qualité. Elles tirent également profit de l'accès à de nouveaux marchés, attirent davantage les investisseurs et suscitent chez leurs clients une plus grande satisfaction.

Recommandations

On étudie depuis longtemps comment mieux soutenir les entrepreneurs de nos microPME. La question n'est pas nouvelle et bon nombre de chercheurs, universitaires et économistes continuent au fil des ans à chercher la formule gagnante, sans avoir encore trouvé la recette miracle. C'est un long processus d'amélioration continue, comme nous avons coutume de dire dans le jargon de la qualité.

Les sections précédentes ont permis d'établir que les normes ont un important rôle à jouer dans la compétitivité des PME africaines. Or, comme c'est le cas dans la plupart des autres pays dans le monde, les PME de l'Afrique francophone tirent de l'arrière dans leur maîtrise des normes.

Alors, comment instaurer une culture de la normalisation dans la sphère entrepreneuriale de l'Afrique francophone et faire en sorte que les entrepreneurs utilisent les normes et participent à leur élaboration pour créer de la valeur dans leurs entreprises? Le défi est de taille, mais les solutions existent. D'une part, les normes actuelles représentent d'excellents outils pour diffuser la connaissance et les meilleures pratiques. D'autre part, nous pouvons compter sur des acteurs comme les organismes nationaux de normalisation (ONN) du Nord comme du Sud, les Instituts d'appui au commerce et à l'investissement (IACI), les chambres de commerce et les associations industrielles et commerciales qui sont de puissants moteurs sur le terrain pour créer l'engouement et assurer l'accompagnement et la formation. Reste à mieux travailler ensemble et à créer une synergie qui agira comme passerelle pour atteindre nos publics cibles: les entrepreneurs de l'Afrique francophone.

La présente section s'inspire des recommandations du Rapport 2016 du Centre du commerce international (ITC) – *Perspective de la compétitivité des PME: Se mettre aux normes pour échanger*. Ces recommandations rejoignent en effet ce que le RNF voit et constate sur le terrain depuis plus de dix ans. Nous nous appuyerons donc sur ces recommandations pour lancer la Francophonie sur des pistes de réflexion et pour suggérer des idées d'actions à mettre en place.

3.2 Soutenir les entrepreneurs afin qu'ils connaissent les normes et les appliquent

Nous avons constaté précédemment qu'encore trop peu d'entrepreneurs sont en mesure de saisir l'importance des normes pour la réussite de leur plan d'affaires. Et s'ils en sont conscients, ils se butent souvent à la difficulté de repérer les normes qui les concernent en raison de la complexité du domaine et de la diversité des normes (publiques, privées, obligatoires, volontaires, etc.).

De plus, étant donné la multitude de sources d'information disponibles, cela représente souvent un défi pour l'entrepreneur qui ne sait plus trop à qui s'adresser pour connaître les normes applicables à son secteur d'activité dans un environnement réglementaire et commercial en mouvance. À cela s'ajoute le fait que le processus pour comprendre, implanter et suivre une norme peut devenir coûteux en temps et en argent, particu-

lièrement pour les microPME qui ont moins de ressources à y consacrer que les grandes entreprises.

Voici donc quelques recommandations parmi les plus pressantes à appliquer.

Intéresser les entrepreneurs et faciliter l'accès à l'information

Il faut mettre en place des actions concertées en Francophonie pour que les entrepreneurs s'intéressent aux normes, qu'ils trouvent facilement l'information dont ils ont besoin et qu'ils utilisent les canaux de communication animés par les acteurs sur le terrain que nous avons mentionnés plus haut. C'est le véritable point de départ de tout ce processus d'amélioration comme en témoigne notre analyse dans la section 2 de ce chapitre.

Les normes peuvent sembler difficiles à comprendre et à maîtriser, d'où l'importance d'en vulgariser le contenu, de les rendre attirantes et intéressantes et de multiplier les guides d'instructions pratiques. En effet, pour amener les entrepreneurs à considérer les normes comme un outil incontournable et efficace à introduire dans leur plan d'affaires, il faut les intéresser et surtout leur faciliter la tâche en créant de nouveaux contenus qui stimuleront leur intérêt pour les normes. En clair, pour vraiment aider les entrepreneurs francophones, l'information diffusée devrait être simple, claire et surtout, accessible en français.

Enfin, il faut revoir l'efficacité et l'efficience des canaux de communication déjà en place. En effet, pour qu'un maximum d'entrepreneurs soit joint, il faudrait idéalement miser sur un centre national d'information centralisé et performant dans chacun des pays.

Offrir un service d'accompagnement personnalisé

Si les PME ont de plus petites structures et moins de moyens, elles ont, par contre, le net avantage d'être flexibles. Cela étant, en offrant aux entrepreneurs de l'accompagnement personnalisé pour les mobiliser, les outiller et les guider dans chacune des quatre étapes de leur parcours avec les normes (voir section 2 du présent chapitre), ils peuvent y arriver. Mais, pour être efficace et réellement personnalisé, cet accompagnement doit répondre aux particularités des PME africaines afin qu'elles puissent exploiter, dans leur contexte, le plein potentiel des normes. De fait, ce

service pourrait notamment être offert, en concertation et avec l'appui des ONN, par des consultants privés formés localement, des incubateurs d'entreprises ou des associations industrielles et commerciales.

Renforcer la participation des entrepreneurs à l'élaboration des normes

Comme le dit si bien l'adage : *Qui fait la norme, fait le marché*. Un des dossiers qui méritent de figurer dans les priorités de la Francophonie économique est celui de la participation des entrepreneurs de l'Afrique francophone à l'élaboration des normes d'intérêt pour leurs entreprises.

Il faut donc mettre en place des actions concertées de mentorat et de jumelage Nord-Sud pour accroître la place stratégique des entrepreneurs dans l'élaboration des normes qui les concernent. Il faut également développer des outils de communication et d'information adaptés à leur réalité afin de les sensibiliser et de les intéresser à l'importance des normes dans leurs stratégies d'affaires. Mieux encore, il faut les amener à développer les connaissances et les compétences nécessaires pour participer activement à l'élaboration des normes qui interfèrent directement avec leur plan d'affaires.

Cela est d'autant plus impératif que, dans la normalisation internationale, les votes sont comptabilisés ainsi : un pays, un vote. On peut dès lors imaginer l'apport et l'influence que peuvent avoir les 30 pays francophones membres du RNF, dont 22 PED, sur les orientations à donner aux normes qui ont un intérêt pour eux et sur la puissance de leur vote en raison de leur grand nombre.

Favoriser l'enseignement de la normalisation

Lieux de transmission du savoir, les universités, écoles de commerce et tous les autres établissements d'enseignement supérieur ont un rôle primordial à jouer dans la formation initiale et dans le perfectionnement des entrepreneurs pour qu'ils comprennent les enjeux de la normalisation pour leur entreprise.

Déjà, on constate plusieurs initiatives de collaboration entre les universités et les ONN pour favoriser l'enseignement de la normalisation. Ces initiatives prennent appui sur un riche contenu créé par le milieu de la normalisation qui vient outiller les professeurs d'université afin qu'ils

puissent présenter les fondamentaux de la normalisation ainsi que les grandes normes internationales à leurs étudiants. Or, malgré des débuts prometteurs, on constate un chaînon manquant dans ce vaste mouvement : une appropriation du sujet par le milieu universitaire.

Même s'il existe beaucoup de matériel pédagogique, les professeurs et les chercheurs qui ne sont pas familiers avec la normalisation n'auront pas le réflexe d'inclure ces notions dans leur curriculum d'enseignement. Et aucune approche structurée dans l'enseignement de la normalisation ne peut être envisagée sans une maîtrise du sujet par les chercheurs et les professeurs.

Analyser l'idée de créer une chaire internationale de leadership en enseignement de la normalisation au profit des chercheurs et professeurs des universités de la Francophonie (formation de formateurs) et de leurs étudiants peut s'avérer une piste structurante d'amélioration.

3.3 Sensibiliser les décideurs publics du Nord comme du Sud

Au nord comme au sud, les décideurs publics ont un rôle important à jouer pour épauler les PME africaines dans la maîtrise des normes et pour faciliter leur intégration à la chaîne de valeur internationale.

Au sud...

Au fil des années et à la lumière de sa longue feuille de route avec les ONN, le RNF est en mesure de témoigner que les gouvernements du Sud ne mesurent pas encore toute la portée des normes comme outil d'intelligence économique incontournable pour leurs entrepreneurs et leur économie nationale. Il faut très certainement sensibiliser les décideurs politiques à l'importance des normes pour la croissance économique de leur pays. Il faut les amener à soutenir leurs propres ONN pour, qu'à leur tour, ils soient outillés pour faire en sorte que leurs entrepreneurs utilisent les normes et soient bien présents sur l'échiquier international de leur élaboration. Nous avons sur le terrain des ONN compétents et efficaces. Nous devons les soutenir et leur donner des ressources.

Or, pour y arriver, chaque pays doit pouvoir compter sur des plaidoyers de haut niveau et, à ce titre, la Francophonie a un rôle important et surtout concret à jouer. Comment ? En livrant non seulement d'éloquents plaidoyers

en faveur des normes auprès des décideurs politiques, mais aussi en les incitant à mettre en place une action concertée pour déployer à grande échelle les projets types qui existent déjà à petite échelle. Ces projets ont fait leurs preuves pour épauler efficacement les entrepreneurs afin qu'ils découvrent et maîtrisent les normes pertinentes à leur plan d'affaires. La Francophonie peut en effet jouer un rôle déterminant et porteur de solutions dans ce dossier, une action d'ailleurs tout à fait à sa portée et directement en lien avec sa *Stratégie économique pour la Francophonie* adoptée lors du Sommet de la Francophonie à Dakar en 2014.

Au nord...

Les pays du Nord de la Francophonie possèdent une grande expertise en normalisation. Ils appuient déjà depuis plusieurs décennies leur développement économique sur de solides stratégies de normalisation nationales élaborées par leurs ONN. Il faut donc amener les ONN du Nord à partager avec les ONN du Sud — forces vives déjà sur le terrain — cette connaissance et les compétences qui l'accompagnent. Toutefois, pour y arriver, on doit pouvoir compter sur une ferme volonté politique des pays du Nord à soutenir leurs propres ONN pour qu'ils mettent en place une action concertée avec leurs homologues du Sud. L'objectif: mutualiser les ressources Nord-Sud pour déployer des programmes de renforcement des capacités au profit des entrepreneurs des pays de l'Afrique francophone afin qu'ils aient les outils nécessaires pour intégrer les normes dans leur stratégie entrepreneuriale.

D'ailleurs, cette mutualisation des ressources préconisée par le RNF est à ce point intéressante que même le Commonwealth en a compris, lui aussi, l'intérêt pour son espace économique. Il s'est en effet doté du Commonwealth Standards Network (CSN)⁷, un réseau de normalisation calqué sur la mission et les objectifs du RNF mis officiellement en place à l'automne 2018. Un budget de 4,9 millions de livres lui a même été octroyé pour mettre en œuvre son programme de renforcement des capacités.

Bref, en s'assurant que les normes sont connues des entrepreneurs et applicables dans les pays de l'Afrique francophone, on facilite l'intégration de ces pays à la chaîne de valeur internationale. Mieux encore, en favori-

7. www.commonwealthstandards.net/

sant la maîtrise des normes et de la qualité chez les entrepreneurs africains francophones, on développe un climat propice aux affaires pour les entrepreneurs du Nord qui souhaiteraient investir dans les entreprises en Afrique francophone. De fait, plus on multiplie les passerelles et les occasions d'affaires entre les entrepreneurs de la Francophonie, plus on augmente le potentiel d'exportation, tous pays confondus.

Références bibliographiques

- Les normes condition *sine qua non* pour échanger - Centre du commerce international (ITC) — Forum du commerce international — N° 3/2010: www.forumducommerce.org/La-qualit%C3%A9---une-condition-sine-qua-non/
- ASTM International (2007). Standards: The Corporate Edge — A Handbook for the Busy Executive. West Conshohocken, PA. Disponible à: www.astm.org/student-member/images/Corporate_Edge.pdf
- ITC — Centre du commerce international et CPCCAF — Conférence permanente des chambres consulaires africaines et francophones, 2018, Promouvoir la compétitivité des PME en Afrique francophone — Les normes ouvrent la voie au commerce: <http://www.intracen.org/publication/Promouvoir-la-competitivite-des-PME-en-Afrique-francophone--Les-normes-ouvrent-la-voie-au-commerce-en/>
- ITC — Centre du commerce international, 2016a, Perspective de la compétitivité des PME 2016: Se mettre aux normes pour échanger, Genève: www.intracen.org/publication/SME-Competitiveness-Outlook-Meeting-the-Standard-for-Trade/
- ITC — Centre du commerce international, 2016b, Perspective de la compétitivité des PME 2016 — Synthèse: Se mettre aux normes pour échanger, Genève: www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ExeSumm%20SMECO%202016-FR-web-fin.pdf
- ITC — Centre du commerce international, 2011, Gestion de la qualité à l'exportation — Guide destiné aux petites et moyennes entreprises — exportatrices - deuxième édition, Genève.
- ITC — International Trade Centre (2015). How Aid for Trade Helps Reduce the Burden of Trade Costs on SMEs. In *Aid for Trade at a Glance 2015: Reducing Trade Costs for Inclusive, Sustainable Growth*, World Trade Organization and Organisation for Economic Co-operation and Development. Geneva and Paris. Available from www.wto.org/english/res_e/booksp_e/aid4trade15_chap7_e.pdf
- Jansen, M. (2010). Developing countries, standards and the WTO. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 19 (1), 163-185.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Revel, C. (2013). Développer une influence normative internationale stratégique pour la France, rapport de Claude Revel remis à Nicole Brick, ministre du Commerce extérieur (France).
- Volpe Martincus, C., S. Castresana et T. Castagnino. (2010). ISO Standards: A Certificate to Expand Exports? Firm-Level Evidence from Argentina, *Review of International Economics*, 18 (5), p. 896-912.

Les collaborateurs

Jalila Ait Soudane, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Géoffroy Aliha, Université Jean Moulin Lyon 3, France
Younes Bennane, Kalmyk State University, Russie
Xavier Bitemo Ndiwulu, Université Kongo, République démocratique du Congo
Meryem Chiadmi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Diéne Ousseynou Diouf, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal
Oumarou Faroukou Djibo, Université de Tahoua, Niger
Mallaye Douzounet, Université de N'Djaména, Tchad
Marie-Claude Drouin, Secrétaire générale de l'Association Réseau normalisation et Francophonie
André Dumas Tsambou, Université de Yaoundé II, Cameroun
Théophile Dzaka-Kikouta, Université Marien Ngouabi de Brazzaville et Université Kongo, République démocratique du Congo
Benjamin Fomba Kamga, Université de Yaoundé II, Cameroun
Karima Ghazouani, Université Mohammed V de Rabat, Maroc
Fatou Gueye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
Sanaa Haouata, Université Hassan II de Casablanca, Maroc
Nour Eddine Jallal, Université de Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc
Meda M'wambere Judith, Université Norbert Zongo, Burkina Faso
Justin Kamavuako Diwavova, Université Kongo, République démocratique du Congo
Manfred Kouty, Institut des Relations internationales du Cameroun et Université de Yaoundé II, Cameroun
Soulaïmane Laghzaoui, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc
Ahmadou Aly Mbaye, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
Issa Abdou Moumoula, Université Norbert Zongo, Burkina Faso
Mamadou Ndione, Université de Bourgogne Franche-Comté, France
Yvette Onibon Doubogan, Université de Parakou, Bénin
Riveltd Rakotomanana, Directeur exécutif du Centre d'Excellence en Entrepreneuriat

Tsoavina Randriamanalina, ISCAM, Business School, Madagascar

Jérôme Rossier, Université de Lausanne, Suisse

Bakouan Saiba, Université Norbert Zongo, Burkina Faso

Ismâïla Sène, Université Assane Seck de Ziguinchor, Sénégal

Mounia Sliman, Université Ibn Tofail (Kénitra), Maroc

Sanae Solhi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Joel Stephan Tagne, Université de Ngaoundéré, Cameroun

Gérard Tchouassi, Université de Yaoundé II, Cameroun

Sara Yassine, Université Hassan II, Casablanca, Maroc



La question de l'emploi est cruciale pour tous les pays en développement et, en particulier, pour les pays africains. Poussée par une démographie galopante, la population en âge de travailler augmente à un rythme exponentiel ; celui des économies à générer des emplois décents est beaucoup plus lent. De manière générale, l'Afrique est un endroit où il est difficile de trouver un poste de qualité et la situation peine à s'améliorer. Les jeunes et les femmes font face à des problèmes d'employabilité, à de longs délais et à la précarité du travail disponible.

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important non seulement dans l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes, mais aussi dans l'essor économique de l'Afrique francophone. D'où l'intérêt grandissant porté à cette question tant par le monde universitaire que politique.

Si les États savaient comment mettre à profit la volonté entrepreneuriale des jeunes et des femmes, ils pourraient s'engager dans une véritable transformation économique qui mènerait à un développement durable. Pour y arriver, ils doivent s'attaquer aux obstacles à l'initiative privée. Cet ouvrage présente des études à la fois descriptives et analytiques pour aider à comprendre ce que les gouvernements peuvent faire pour améliorer la situation de l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes en Afrique francophone.

Brahim Boudarbat est professeur titulaire et directeur de l'Observatoire de la Francophonie économique de l'Université de Montréal.

Ahmadou Aly Mbaye est professeur d'économie et directeur du Laboratoire d'analyse des politiques de développement à l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar.

Observatoire de la
Francophonie économique
Université 
de Montréal
et du monde.

44,95 \$ • 40 €

Couverture : © michaeljung/Shutterstock.com

Disponible en version numérique
www.pum.umontreal.ca

ISBN 978-2-7606-4202-7

