

SOMMAIRE

INTRODUCTION-----	1
PREMIERE PARTIE. LA DEFAILLANCE DE L'APPUI PUBLIC AU DEVELOPPEMENT DES PME-----	16
CHAPITRE I. L'INSUFFISANCE D'AIDE EN MATIERE DE FINANCEMENT-----	17
CHAPITRE II. LE MANQUE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE A L'EGARD DES PME-----	30
DEUXIEME PARTIE. LE CONTEXTE D'OUVERTURE DU MARCHE, PREJUDICIABLE POUR LES PME MALGACHES-----	35
CHAPITRE III. LA RUDE CONCURRENCE SUR LE MARCHE LOCAL-----	36
CHAPITRE IV. LES HANDICAPS DES PME DANS LA CONQUETE DU MARCHE EXTERIEUR-----	44
CONCLUSION-----	47

RESUME

Partout dans le monde, le développement des PME est étroitement lié à la qualité de leur environnement, notamment les différents appuis de l'Etat et de la compétence de l'entrepreneur.

A Antananarivo, comme sur tout l'ensemble du territoire national, les PME de la branche fabrication et construction sont encore handicapées par ces problèmes.

D'une part, les PME confrontées à la défaillance des aides publiques qui leur sont destinées. L'insuffisance d'aide en matière de financement se traduit par le difficile accès au crédit malgré la pluralité de celui-ci ainsi que par l'absence d'une banque de développement. Le manque de pertinence des politiques industrielles se voit par la faiblesse des structures institutionnelles et l'inadéquation des interventions.

D'autre part, ce sont les caractéristiques des PME qui constituent leur vulnérabilité face à l'ouverture actuelle du marché. En effet, le manque de compétitivité des PME explique le fait que sur le marché domestique elles sont dominées par les importations et les firmes multinationales. Sur le marché extérieur, elles se trouvent en difficulté et ne profitent que trop peu du phénomène de l'ouverture des frontières qui est pourtant porteuse d'opportunité, en l'occurrence de nouveaux débouchés.

Mots clés : PME, Antananarivo, difficultés, compétitivité

TABLE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES CROQUIS

Croquis n°1 : Localisation de la zone de recherche-----	2
Croquis n°2 : Localisation des entreprises enquêtées -----	22

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Catégories et nombre de personne interrogés-----	14
Tableau n°2 : Evaluation de la nécessité d'une banque de développement par les PME-	28
Tableau n°3 : Les différents appuis au secteur industriel-----	31
Tableau n°4 : Appréciation des appuis publics par les PME-----	34
Tableau n°5 : PME disposant d'une comptabilité formelle à Madagascar-----	39
Tableau n°6 : Difficultés rencontrées par les PME sur le marché national-----	40
Tableau 7 : Commerce des marchandises, cas de Madagascar-----	42
Tableau n° 8 : difficultés des PME à conquérir le marché extérieur-----	46

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Les préalables à un octroi de crédit par une banque-----	19
Figure n°2 : Conditions d'octroi de crédit par une microfinance-----	21
Figure n°3 : Les interdépendances des agents économiques dans l'économie d'une nation-----	24

ACRONYMES

BNM : Bureau de la Normalisation de Madagascar

CCI : Chambre du Commerce et de l'Industrie

CENAM : Centre National de l'Artisanat Malagasy

CITE : Centre d'Information Technique et Economique

CNARP : Centre National d'Application des Recherches Pharmaceutiques

CNRIT : Centre National de Recherches Industrielles et Technologique

COFRAC : Comité Français pour l'Accréditation

CREAM : Centre de Recherches, d'étude et d'appuis à l'Analyse Economique
à Madagascar

CTHA : Centre Technique Horticole d'Antananarivo

DGI : Direction Générale des Impôts

EDBM: Economic Development Board of Madagascar

ETI : Entreprises de Taille Intermédiaire

FMI : Fonds Monétaire Internationale

FMN : Firmes Multinationales

FTHM : Finances, Technologies, Humain Ressources, Management

GEM : Groupement des Entreprises de Madagascar

IDE : Investissement Direct Etranger

INSTAT : Institut National de la Statistique

IPM : Institut Pasteur Madagascar

JIRAMA : Jiro sy Rano Malagasy

LACAE : Laboratoire d'Analyse et de Contrôle des Aliments et des Eaux

LCP : Laboratoire de Contrôle des pesticides

LNTPB : Laboratoire Nationale des Travaux publics et du Bâtiment

MAEP : Ministère de l’Agriculture de l’Elevage et de la Pêche

MECI : Ministère de l’Economie, du Commerce et de l’Industrie

MENRS : Ministère de l’Education Nationale et de la Recherche Scientifique

MFB : Ministère des Finances et du Budget

OMAPI : Office Malgache de la Propriété Industrielle

PIB : Produits Intérieurs Bruts

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SAVA : Sambava, Antalaha, Vohémar, Andapa

SHSP : Service d’Hygiène et de la Santé Publique

SNC : Service des Normes et du conditionnement

INTRODUCTION

Actuellement, il y a un consensus chez les décideurs pour reconnaître l'importance stratégique des PME. Ce consensus provient du lien réel entre la promotion du secteur privé, y compris les PME, et le développement. En effet, les PME tiennent une place importante dans l'économie des nations. Selon des observations récentes, elles génèrent plus de 55% du PIB et plus de 65% du nombre total d'emploi dans les pays à revenu élevé, plus de 95% du PIB et environ 70% du nombre total de l'emploi dans les pays à revenu intermédiaire et génèrent plus de 60% du PIB et plus de 70% du nombre total d'emploi dans les pays à faible revenu. Dans les pays à faible revenu, la part de l'emploi et du PIB est inférieure à celle du secteur informel¹. Donc, il s'agit d'apprécier la place de ces PME dans l'économie qu'elles soient formelles ou non.

A Madagascar, les PME contribuent à hauteur de 25% du PIB et absorbent 90% des emplois². Ainsi, les PME se trouvent au premier rang dans la création d'emploi et de revenu. A long terme et dans certaines conditions que celles dans lesquelles elles évoluent actuellement, les PME pourront servir davantage l'économie et le développement de Madagascar.

Le sujet que nous avons choisi et qui fait l'objet de notre recherche se rapporte à ces types d'entreprises. Il s'agit des problèmes actuels des PME dans la ville d'Antananarivo.

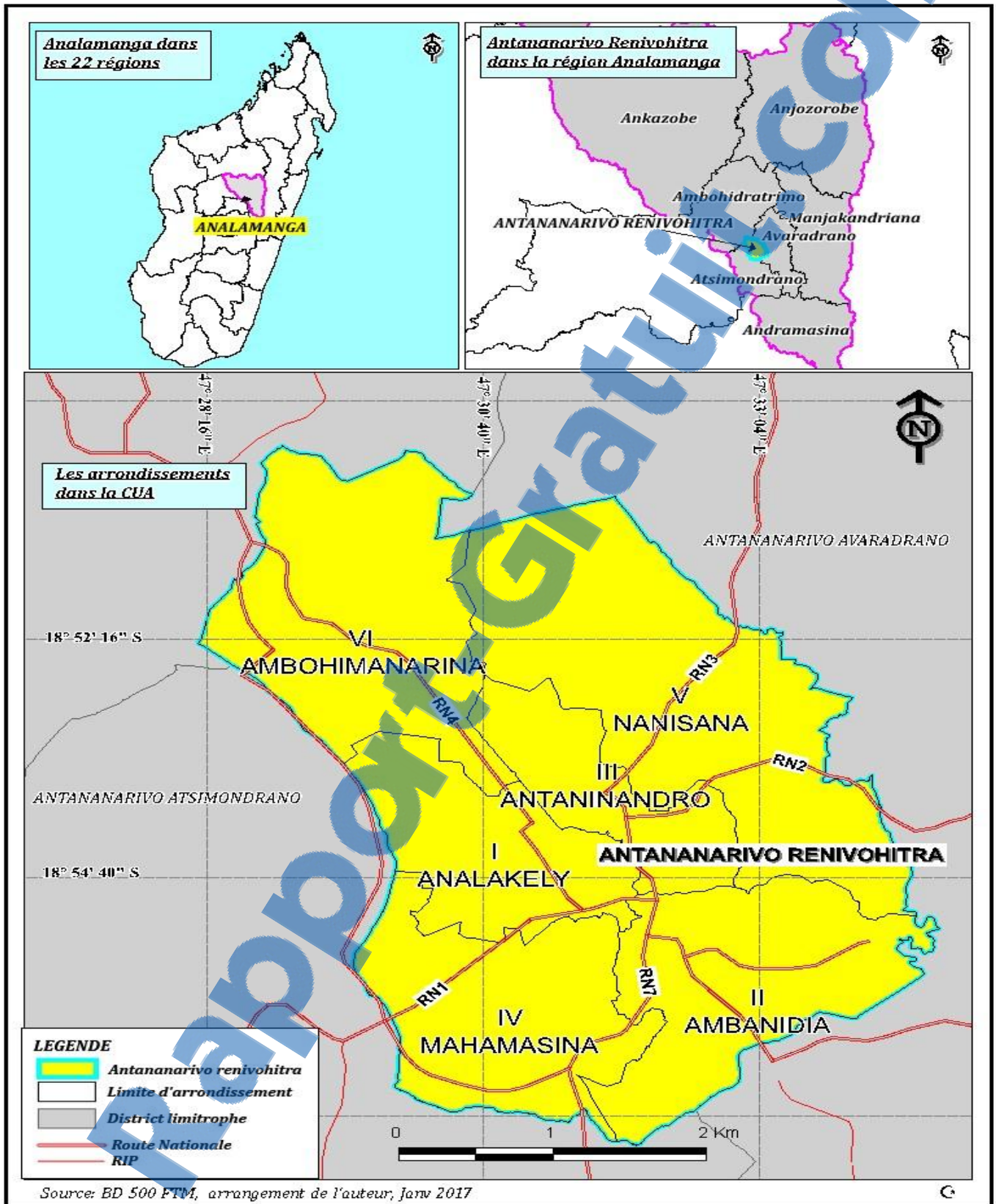
Localisation et choix du sujet

La ville d'Antananarivo, capitale de Madagascar, se situe entre le 47° 32' de Longitude Est et le 18° 54' de Latitude Sud. Elle se trouve dans les hautes terres centrales. Administrativement, elle se situe dans la région Analamanga et est constituée de six arrondissements. Elle est délimitée au Nord et à l'Est par le District d'Avaradrano, au Sud et à l'Ouest par le District d'Atsimondrano.

¹ Revue de l'OCDE, n° 5, février 2014

² www.Koolsaina.com

Croquis n°1 : localisation de la zone de recherche



Le choix de notre recherche dans la ville d'Antananarivo n'est pas le fait du hasard, il repose sur quatre raisons.

Premièrement, les PME sont connues dans presque tous les pays du monde comme étant le pilier de l'économie et un maillon principal du secteur secondaire. A la source, elles contribuent à la diminution de la pauvreté en créant de l'emploi et de revenu pour une grande partie de la population. Ainsi, elles devraient recevoir une grande attention de la part des dirigeants.

A Madagascar, selon une revue de presse³, des milliers de sociétés privées se créent chaque trimestre. Les PME s'estiment toutefois en difficulté.

Face à cette situation, nous avons voulu effectuer des recherches sur les conditions d'activité des PME dans la grande île et sur les éventuelles responsabilités de l'Etat dans les difficultés auxquelles elles sont confrontées.

Deuxièmement, nous sommes amenés, après des conférences sur le thème de création d'entreprise et de l'entrepreneuriat qui se sont tenues dans les centres culturels et les universités de la capitale, à faire des recherches sur les PME malgaches. Ces conférences ont toutes rapporté la difficulté des PME pour acquérir les moyens financiers nécessaires que ce soit pour le démarrage ou pour l'extension d'une activité. Ainsi, nous avons voulu en savoir plus.

Troisièmement, le choix d'Antananarivo comme lieu de recherches est dû au nombre important de PME qui s'y implantent. D'une part, cela nous permet d'être à proximité des entreprises concernées et, d'autre part, d'accéder aux différentes sources d'informations (les personnes concernées ; les bibliothèques, ...).

La province d'Antananarivo, à travers la région Analamanga, concentre la majorité des établissements. Dans presque tous les indicateurs, la grande disparité de cette distribution profite à cette dernière excepté le cas de la valeur ajoutée créée par entreprise, pour lequel les entreprises de la région SAVA sont plus performantes⁴.

³ <https://www.madonline.com/difficulte-des-pme/>

⁴ Résumé exécutif de l'enquête sur les entreprises, INSTAT.

Quatrièmement, le choix des deux branches d'activités : fabrication et construction repose sur les faits suivants. Nous estimons que ces deux branches sont les plus touchées par la crise récemment vécue par Madagascar. Les PME travaillant dans la construction, BTP traversent des moments difficiles tels la difficulté à décrocher un contrat, le chômage. D'une part, les projets financés par les bailleurs de fonds, grands fournisseurs de travaux pour les PME, sont suspendus. D'autre part, la majorité des malgaches sont pauvres, ainsi ils sont incapables de faire construire leur maison.

Pour les PME de la branche fabrication, leurs difficultés sont encore liées à la crise. Déjà, Madagascar, à travers sa balance commerciale, se trouve comme un grand importateur de biens de fabrication mais la crise a intensifié l'importation illicite.

Concept général des PME

Afin d'approfondir notre sujet, il est nécessaire d'apporter un éclairage sur ce qu'est une PME à l'échelle internationale, dans les pays comme la France la Côte d'Ivoire et particulièrement à Madagascar, cela afin de donner la possibilité d'une approche comparative à notre recherche.

Communément, l'entreprise est une unité économique autonome qui, en combinant divers facteurs de production, produit pour la vente ou distribue des biens et des services conformément à des objectifs définis par une direction personnelle ou collégiale.

Les PME sont des catégories d'entreprise comme les micros entreprises ou les très petites entreprises, les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises. Elles sont classifiées selon des critères comme le nombre d'employés, le chiffre d'affaire annuel, etc. Ces critères varient encore d'un continent à un autre et d'un pays à un autre. La classification des entreprises par type est utile, d'une part, pour les analyses statistiques et économiques et, d'autre part, pour les actions à entreprendre au niveau des entreprises.

Sur le plan international, il n'existe pas à l'heure actuelle, un consensus de définition⁵ des PME dans le monde. En effet, une définition standard et universelle a fait l'objet de nombreuses tentatives et recherches mais a été néanmoins et rapidement abandonnée au profit des définitions propres à chaque pays.

Au sein de l'Union Européenne, la divergence de définition des PME a conduit la commission Européenne à intervenir en 2013 pour modifier et standardiser cette définition¹. Ainsi, est considérée comme PME toute entreprise ayant un effectif de moins de 250 personnes. Un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'Euros ou un total bilan n'excédant pas 40 millions d'Euro.

En France, l'article 51 de la loi de modernisation de l'économie pour les besoins de l'analyse statistique et économique donne une définition des PME. La catégorie des PME est constituée des entreprises qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes et, d'autre part, ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total du bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

La catégorie des microentreprises est incluse dans la catégorie des PME. Elle est constituée des entreprises de moins de 10 personnes avec un chiffre d'affaires annuel ou un total du bilan n'excédant pas 2 millions d'euros maximum.

Aux Etats-Unis, contrairement aux Etats Européens, la définition donnée aux PME diffère selon le secteur d'activité. En effet, les PME y sont définies selon deux critères :

- L'indépendance tant pour la détention du capital que pour la gestion.
- L'absence de position dominante dans son marché.

Selon le Small Business Act, le seuil global de l'effectif d'une PME est de 500 salariés mais pourrait être étendu à 1500 dans l'industrie manufacturière. Le chiffre d'affaires varie également selon le secteur d'activité. Il doit être inférieur à 5 millions de dollars dans le service, à 13,5 million de dollars dans les activités commerciales et ne doit pas excéder 17 million de dollars dans la construction.

⁵ www.cdvm.gov.ma

En Côte d'Ivoire, avant janvier 2012, il n'existait pas de texte juridique clair définissant la notion de PME. Désormais, la loi en Côte d'Ivoire subdivise et définit les PME en trois groupes :

- La microentreprise est définie comme une entreprise qui emploie en permanence moins de 10 personnes ou qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes inférieur ou égal à 30 millions de franc CFA ;
- Les petites entreprises, définies comme des entreprises qui emploient en permanence moins de 50 personnes ou qui réalisent un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à 30 millions de francs CFA et inférieur ou égal à 150 millions de francs CFA.
- Les moyennes entreprises, définies comme des entreprises qui emploient en permanence moins de 200 personnes, ou bien réalisant un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à 150 millions de francs CFA et inférieur ou égal à 1 milliard de francs CFA.

A Madagascar, aucun critère de classification n'a été officiellement défini pour classer les entreprises. Toutefois, l'INSTAT pour la réalisation de l'enquête sur les entreprises en 2005, a utilisé le nombre d'employés comme critère de classification et a retenu 3 types d'entreprises :

- Est classée comme Microentreprise, toute entreprise employant au plus 9 personnes ;
- **Est classée comme Petites et Moyennes Entreprises (PME) toute entreprise employant 10 à 199 personnes ;**
- Est classée comme Grande Entreprise, toute entreprise employant 200 personnes et plus.

Lors de l'atelier national de validation de la politique de promotion des PME, la proposition suivante a été adoptée :

Indépendamment de son secteur d'activité, une entreprise est considérée comme une PME si elle répond à l'un ou l'autre des deux critères suivants :

- Effectif permanent compris entre 5 et 100 employés,
- Total du bilan compris entre 60 et 600 millions Ariary (Total du bilan

représentant 100 à 1000 fois le PIB).

D'abord, à la lumière de ces définitions, nous pouvons avancer que la définition des PME pour chaque pays est différente selon des critères comme le nombre de salarié, le chiffre d'affaires, ...

Ensuite, chaque pays, mise à part Madagascar, définit les PME dans un cadre juridique. Cela révèle l'importance que tiennent ces entreprises dans chaque pays.

Enfin, il est commode de dire PME, mais en effet, ce type d'entreprise inclut encore les petites entreprises et les moyennes entreprises qu'on peut distinguer. L'Union Européenne, ainsi que des pays comme le Canada et le Côte-d'Ivoire, précise la différence entre elles.

A Madagascar, le rapport de l'enquête ne retient que le seuil maximum des employés pour définir les PME.

Actuellement, les PME sont confrontées à des multiples et graves problèmes qui s'avèrent difficiles à surmonter sans la concurrence de tous les acteurs (le secteur public et privé).

La Problématique

Nous nous sommes posé la question suivante qui constitue notre problématique :

Pourquoi la situation actuelle est-elle source de nombreuses difficultés pour les PME ?

Avant d'apporter des éléments de réponse à cette question, il sied, d'une part, d'identifier celles-ci et, d'autre part, d'exposer la démarche de recherche adoptée.

Les graves et multiples difficultés des PME

Le rapport de l'enquête sur les entreprises effectuée par l'INSTAT en 2005 constitue un document de référence pour notre recherche. Il fait classer les entreprises par forme juridique⁶, par types – que nous avons déjà appréhendés précédemment – et par branche d'activité.

Ainsi, pour obtenir les informations suivantes, nous avons retenu au total 12 PME de formes juridiques différentes, dont 6 pour la branche d'activité fabrication et 6 pour la branche construction. Ces informations seront plus détaillées dans la démarche de recherche.

Il s'agit de comprendre les principaux problèmes des PME de la ville d'Antananarivo à travers ces entreprises.

Les principaux problèmes des PME gravitent autour de 3 axes : le problème lié à l'octroi de crédit, la lourdeur administrative et la perception de la mondialisation par les PME.

Premièrement, l'accès au crédit s'avère difficile pour les PME. En effet, les banques ainsi que les institutions de microfinances demandent des garanties immobilières ou autres d'une valeur plus élevée que celle du prêt demandé, des documents financiers pour s'assurer de la capacité de remboursement des entreprises. De plus, le taux d'intérêt est très élevé. De leur côté les PME ne possèdent pas de garantie suffisante et convenable à leur demande, parfois les documents financiers restent des conditions non remplies faute d'une bonne gestion au sein de l'entreprise. D'où la difficulté des PME à se développer par l'extension des activités.

⁶La forme juridique définit les droits et obligations de l'entreprise du point de vue juridique relatifs aux droits des affaires. Les entreprises sont départagées en trois classes de forme juridique :

- Les SA ou Société Anonyme et les SAU ou Société Anonyme Unipersonnelle ;
- Les SARL ou Société Anonyme à Responsabilité Limitée et les EURL ou Entreprises Unipersonnelles à Responsabilité limitée et
- Les EI ou Entreprises Individuelles

Deuxièmement, la lourdeur administrative reste un blocage majeur à l'épanouissement des PME.

En première ligne se trouve les coûts exorbitants prélevés par l'administration concernant les impôts, amendes et droits. Outre cela, l'acquisition de tous actes administratifs (titre foncier, immatriculation, ...) est susceptible de paiement à caractère financier. En sus, la période avant la détention des documents est très longue.

Bref, les lois, textes et pratiques administratifs qui régissent les affaires sont défavorables au développement des PME.

Troisièmement, il y a les problèmes liés à la perception de la mondialisation par les PME, notamment l'ouverture des marchés à l'international. Les PME d'Antananarivo se voient plus vulnérables dans ce contexte. La faiblesse des PME dans toutes ses formes (en l'occurrence la moindre productivité, le manque de compétitivité, ...) ne leur permet pas de profiter des avantages de l'ouverture des frontières, à tel point que l'enjeu est parfois la survie de l'entreprise.

Tels sont les problèmes actuels des PME d'Antananarivo, vus à travers l'enquête des 2 branches, que nous voulons approfondir dans le cadre de ce travail.

La démarche de recherche déductive a été adoptée afin de mener à bien ledit travail.

Démarche de recherche

La démarche de recherche est d'une importance non négligeable pour notre recherche. Elle comprend la phase de documentation et les travaux de terrain.

1. La documentation

- Collecte des données

En effet, la collecte des données se fait en deux étapes qui sont les recherches bibliographiques et l'analyse bibliographique.

D'emblée, les recherches bibliographiques ont été faites par la lecture de divers documents physiques ou électroniques : des thèses, des mémoires, des articles, etc. Ainsi, nous avons visité de nombreux centres de documentation entre autres la bibliothèque de Géographie, les bibliothèques nationale et municipale, le CITE.

- Analyse bibliographique

Parmi les ouvrages que nous avons consultés, les plus intéressants sont notamment le rapport de l'enquête sur les entreprises à Madagascar effectuée en 2005 par l'INSTAT, Compétitivité et mise à niveau des entreprises de Sarah MARNIESSE et Ewa FILIPIAK et le rapport de mission d'évaluation du dispositif d'internationalisation de l'économie française, écrit par Alain BENTEJAC et Jacques DESPONT.

Nous avons choisi ces documents pour la bibliographie critique car, d'une part, ils concernent plus notre sujet que les autres et, d'autre part, ils nous ont offert la possibilité d'effectuer une approche à différentes échelles, à savoir la situation des PME dans les pays développés, en voie de développement et dans les pays fragiles comme Madagascar. Cela nous a permis de faire une approche comparative.

- **INSTAT, 2005, Rapport de l'enquête sur les entreprises.**

Premièrement, c'est un document qui rapporte le résultat de l'enquête sur les entreprises effectuée en 2005 par l'Institut National de la Statistique à Madagascar (INSTAT). Il est divisé en 3 parties : la première aborde les caractéristiques des entreprises dans la grande île. Trois axes sont évoqués dans ce sens : la forme juridique, le type de l'entreprise et la branche d'activité.

La deuxième partie analyse les résultats pour chacune des 22 régions de Madagascar en termes de chiffre d'affaires et de valeur ajoutée par rapport à l'ensemble du total du pays.

Enfin, la troisième partie relate l'environnement des affaires qui conditionne le développement des entreprises à Madagascar. Ce document est d'une grande importance pour notre recherche. En effet, il renferme des données chiffrées importantes sur tous les types d'entreprises à Madagascar. De ce fait, il permet de saisir la part des PME dans l'ensemble du secteur économique, en termes de chiffre d'affaire et création de valeur ajoutée. Le rapport dans sa troisième partie devient très important en évoquant l'environnement des affaires à Madagascar.

Dans ce sens, les questionnaires ont été élaborés d'une façon à ce que les entrepreneurs expriment sincèrement leurs besoins et problèmes dans ledit environnement.

○ **MARNIESSE Sarah et FILIPIAK Ewa, 2003, compétitivité et mise à niveau des entreprises.**

C'est un ouvrage collectif qui se veut un éclairage du concept de mise à niveau du secteur productif à l'ouverture des frontières. Il présente les enjeux et les bases théoriques de cette approche.

Brièvement, il est composé de trois parties :

Dans un premier temps, il évoque les enjeux de l'ouverture du marché et les déterminants de l'industrialisation et ce en mettant l'accent sur le concept de compétitivité et d'avantage concurrentiel.

Dans un deuxième temps, il expose le concept de mise à niveau et développe par la suite le programme de mise à niveau tunisien.

Enfin dans un troisième temps, le document présente des programmes de mise à niveau pour accompagner les entreprises à l'ouverture du marché.

Ce document est intéressant puisqu'il renseigne sur les enjeux de l'ouverture des frontières pour l'ensemble de l'économie d'une nation et pour ces entreprises, les opportunités et défis auxquels les entreprises seront confrontées.

Par ailleurs, l'auteur réitère que l'ouverture des marchés est une réalité pour presque tous les pays du monde et qu'il ne s'agit pas de mettre en cause l'ouverture économique mais de rappeler la nécessité de la compagnie pour les pays en développement et surtout les PME qui sont insuffisamment préparées à l'ouverture et où le tissu productif est encore faible. Ainsi se dégage l'importance de ce document pour notre sujet.

○ **BENTEJAC Alain et DESPOND Jacques, juin 2013, rapport de mission d'évaluation du dispositif d'internationalisation de l'économie française**

Ce document, comme son titre l'indique, est un document qui évalue l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie, notamment les entreprises françaises. Il est divisé en deux parties.

Dans la première partie, un diagnostic des entreprises françaises est évoqué. L'auteur affirme que l'internationalisation des entreprises représente un enjeu majeur pour la France : la grande majorité (95%) des entreprises françaises exportatrices de marchandises compte moins de 250 salariés (c'est-à-dire des PME). Près de 3/4 (73%) d'entre elles sont même des très petites entreprises de moins de 20 salariés et chaque année 30000 entreprises débutent une activité d'export et à peu près le même nombre cesse cette activité.

Ainsi, l'auteur affirme que le soutien à l'internationalisation des PME et ETI à fort potentiel, ainsi que les moyens permettant d'assurer la pérennité des entreprises à l'export sont nécessaires.

Deuxièmement, l'auteur relate les attentes des entreprises à l'égard des dispositifs publics d'accompagnement. Ils sont encore perfectibles selon les entreprises, ainsi ils demandent une meilleure coordination des acteurs et une plus grande accessibilité des dispositifs.

Parallèlement, l'ouvrage aborde des recommandations qui s'articulent autour de trois axes, à savoir la mise en place des objectifs communs, l'amélioration des dispositifs et l'augmentation des offres et services.

Ce document laisse entendre la volonté des dirigeants dans la promotion du secteur privé. Cela se traduit par la mise en place d'une politique d'accompagnement des entreprises à l'international. Ce document a été intéressant parce qu'il a permis de voir l'avancée des PME françaises en comparaison avec celle de Madagascar.

Lors de la recherche des documents nécessaires, nous avons rencontré deux problèmes.

En effet, les ouvrages à jours concernant les problèmes actuels des PME sont en nombre

restreint, surtout les ouvrages spécifiques. Cette situation a été quand même compensée par les données en ligne.

En outre, les données statistiques relatives à ces types d'entreprises sont insuffisantes : la part des PME dans l'exportation et nous avons dû recourir à celles du secteur industriel pour essayer de faire ressortir la part des PME. Mais malgré cela, nous avons bénéficié des apports d'une documentation variée et riche sur laquelle nous avons pu nous appuyer. Cependant, pour compléter et préciser les informations recueillies et pour les situer dans notre zone de recherche, nous avons entrepris des travaux sur le terrain.

2. Travaux de terrain

Les travaux de terrain qui ont duré trois semaines ont comporté deux étapes : la première est constituée par les préparations et la seconde par les enquêtes c'est-à-dire les travaux de terrain proprement dits.

- La préparation

Elles consistent d'abord à catégoriser les personnes à interroger qui sont notamment le responsable au sein du groupement des entreprises de Madagascar, le responsable auprès de la Direction d'appui aux entreprises du Ministère de l'industrie et du développement du secteur privé, le responsable client d'une banque et celle d'une microfinance quelques PME et ouvriers, puis à élaborer les questionnaires qui constituent les outils de recherche. Nous avons opté pour l'utilisation d'une enquête individuelle avec des questionnaires semi-ouverts et fermés.

- Travaux de terrain proprement dits

Les travaux de terrain constituent une phase déterminante autant que les recherches bibliographiques. En effet, elle a été faite notamment au niveau de la banque, de la microfinance et auprès de quelques PME.

Nous avons aussi pensé à interroger les responsables auprès du GEM et de la Direction d'Appui aux Entreprises auprès du Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé mais nous avons été confrontés à des problèmes de contretemps.

Le choix de la banque et de la microfinance parmi les institutions financières

existantes à Madagascar est motivé par le fait qu'ils s'agissent des deux entités les plus courantes et qui tiennent actuellement des politiques ouvertes sur la promotion des PME. Parmi les dix branches⁷ d'activités des PME, nous en avons retenu deux dont la branche fabrication et construction. Pour identifier les entreprises à approcher, nous avons travaillé sur l'annuaire⁸ des entreprises à Madagascar et appelé une trentaine d'entreprises. Certaines se montraient réticentes, d'autres ne correspondaient pas aux critères.

Au final, nous avons pu prendre rendez-vous avec douze entreprises⁹. Selon l'enquête entreprise effectuée par l'INSTAT en 2005, il y a 4 698 PME à Antananarivo, ce qui nous donne un taux d'échantillonnage de 0,25%. Avec ce taux et malgré la contrainte temps, l'enquête ne touche qu'une infime partie des PME. Force est alors de dire que notre enquête est insuffisante et qu'elle mérite des approfondissements.

Tableau n° 1 : Catégories et nombre de personne interrogés

Catégorie	Nombre
Responsable client de la banque	1
Responsable client de la microfinance	1
PME de fabrication	6
PME de construction	6
Ouvriers	12
TOTAL	26

Source : enquête de l'auteur

⁷ Activités extractives ; activités de fabrication ; production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau ; construction ; commerce et réparation de véhicules automobiles et d'articles ; hôtels, restaurants, bars ; transports, auxiliaires de transport et communication ; activités financières ; immobiliers, location et services rendus aux entreprises ; autres. Source : Enquête entreprise 2005-INSTAT, Répartition des entreprises par branches d'activités et par types d'entreprise, page 9

⁸ Annuaire des entreprises : Page jaune Afrique

⁹ Ces 12 PME sont : SINAGRA, Confiserie Arche de Noé, Bernadette de Lavernette, Havamad, Maki Company, Tiatafi Confection (pour la branche fabrication) ; Tahina BTP, AIR2S, CSC BTP, SER BTP, ETEMAD, MADSURVEY, Entreprise Tsitohaina (pour la branche Construction)

Durant les travaux de terrain, nous avons rencontré deux problèmes. D'une part, nous avons au début choisi d'approcher le chef de Fokontany pour savoir les PME implantées dans sa circonscription et pour identifier les entreprises à interroger. Mais, il semblait que celui-ci n'avait pas le moyen de le savoir, c'est ainsi que nous avons eu recours à l'internet qui a permis de savoir les contacts et adresses des entreprises. D'autre part, nous avons lors de notre investigation ressenti la méfiance des responsables. En conséquence, nous n'avons pu accéder qu'à des données quelque peu limitées.

PREMIERE PARTIE :

LA DEFAILLANCE DE L'APPUI PUBLIC

AU DEVELOPPEMENT DES PME

Il va sans dire que le développement des PME dépend de deux facteurs interdépendants : d'un côté, la capacité du promoteur à gérer l'ensemble des activités et de l'autre côté, la qualité et la pertinence des appuis à leur rencontre. A Madagascar, il semble que l'insuffisance de soutien financier ainsi que le manque de pertinence de la politique industrielle à l'égard des PME constituent un facteur entravant l'épanouissement de ces types d'entreprises. C'est ce que nous allons développer dans cette partie.

CHAPITRE I.

L'INSUFFISANCE D'AIDE EN MATIERE DE FINANCEMENT

Le développement de l'entreprise requière en général un accès au crédit. La notion de crédit, au sens large du terme, recouvre toute opération par laquelle une personne faisant confiance à une autre lui accorde le concours temporaire de ses capitaux. Le mot désigne aussi bien, par exemple, les emprunts entre particuliers et les facilités de paiements consenties par un commerçant à son client que les avances bancaires¹⁰.

Dans le cadre de ce travail, nous précisons la recherche des crédits offerts par la banque et la microfinance. Mais avant cela, il importe de savoir pour quelles raisons, dans quelles circonstances les PME recourent-elles à ces crédits.

1. La difficulté de l'accès au financement

En principe, une entreprise a besoin de financement dans 3 cas :

- D'abord, la recherche de financement peut s'expliquer par le besoin d'investissement, par exemple pour l'acquisition de nouveaux moyens de production qui permet à l'entreprise d'accroître sa productivité ;
- Ensuite, l'entreprise recourt au financement en cas de besoin en fonds de roulement, c'est-à-dire lorsque la somme d'argent servant à couvrir les dépenses courantes devient insuffisante, et
- Enfin, le besoin de financement peut résulter d'une nécessité d'assurer la trésorerie.

¹⁰ RAMANDIMBIARISON Noëline, 1982, Thèse de troisième cycle, Contribution géographique à l'étude du crédit d'emploi dans le Faritany Antananarivo, Tome 1

Face à cela, il existe plusieurs possibilités de financement pour les PME. Toutefois, ces financements sont difficilement accessibles pour elles en raison des réalités au niveau de la banque, de la microfinance et au niveau des PME.

1.1. Réalités au niveau de la banque et de la microfinance.

▪ Au niveau de la banque

La banque, pour se prémunir des risques liés au crédit et pour apprécier une demande, se doit d'effectuer des études approfondies sur la situation générale de l'entreprise. Pour la PME demandant de crédit, les documents et conditions essentiels sont ci-après :

D'abord les documents légaux qui sont les pièces maîtresses démontrant que l'entreprise est formelle (extrait de registre de commerce, numéro d'identification fiscale, carte statistique, ...).

Ensuite, il y a les documents financiers, à savoir les états financiers des trois dernières années, le bilan compte de résultat, le tableau d'amortissement, la prévision de trésorerie qui sont nécessaires à l'analyse financière¹¹. En effet, cette analyse a pour but d'étudier les points forts et les points faibles en se fondant sur divers éléments d'ordre comptable et financier. L'approche se fait sous deux angles :

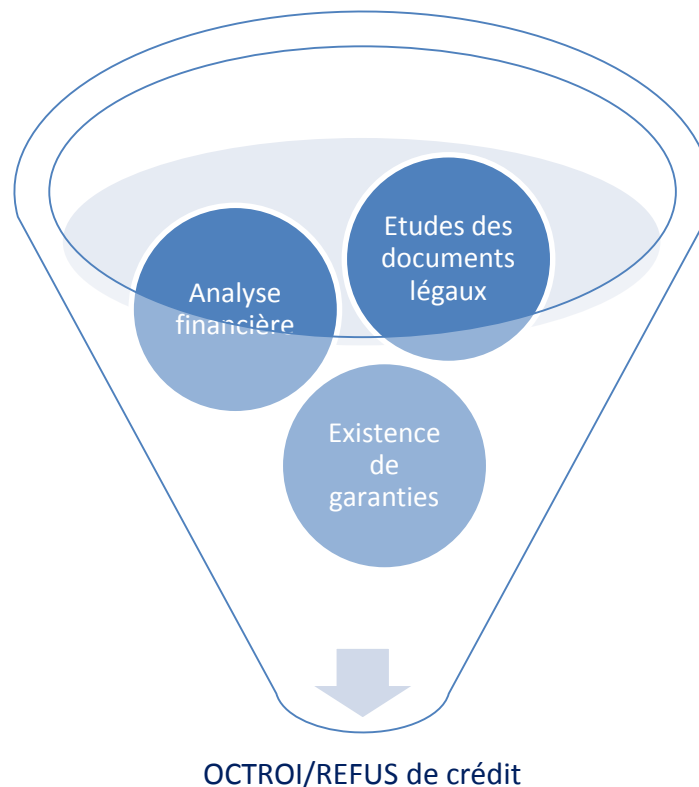
- Appréhender la solvabilité de l'entreprise : permet d'apprécier sa capacité à assurer le règlement de ses dettes à l'échéance ;
- Mesurer la capacité de l'entreprise à réaliser des profits en fonction des moyens humains et financiers utilisés dans son processus productif.

Les critères d'analyse de la banque sont plutôt axés sur ces documents financiers car même si l'entreprise est formelle, il se peut que les documents financiers lui manquent. D'ailleurs, la tenue d'une comptabilité formelle n'est pas encore assujettie par les PME.

Enfin, les garanties qui peuvent être de nantissement de marchandises produits à hauteur de 125% du crédit, nantissement de matériel à hauteur des engagements, caution personnelle des principaux actionnaires.

¹¹ GERONIMI M. De la comptabilité à l'analyse financière, p. 12, éd. Gaston Berger, 204 pages

Figure 1. Les préalables à un octroi de crédit par une banque



Source : arrangement de l'auteur

- Au niveau de la microfinance

La microfinance, pour l'étude et l'appréciation d'une demande de prêt, utilise quatre critères.

Premier critère : la moralité et les qualités personnelles de l'entrepreneur.

La connaissance de la moralité de l'emprunteur permet de connaître sa notoriété et ses qualités personnelles, ce qui permet aux membres de la commission d'octroi de prêt d'évaluer sa volonté à payer. Ainsi, les recoupements auprès des personnes ressources, auprès du Fokontany, du voisinage ou auprès des personnes fréquentées s'avèrent indispensables.

En effet, cette enquête aboutit à l'établissement des points forts et points faibles du demandeur de crédit. Les membres de la commission d'octroi de prêt tiennent compte de ses expériences : nombres d'années, maîtrise de l'activité, rendement de l'activité.

Deuxième critère : la capacité de remboursement du demandeur.

La connaissance de la capacité de remboursement du demandeur est indispensable pour apprécier un dossier. Ainsi, après avoir utilisé toutes les données et informations disponibles, les membres de la commission d'octroi de prêt doivent arriver à la conclusion que l'emprunteur, avec la totalité de ses revenus ôté de la totalité de ses charges, ait la capacité de rembourser la microfinance.

Troisième critère : l'autofinancement, l'épargne et le patrimoine.

Un emprunteur qui n'a aucun actif et qui veut s'endetter présente un risque dès la demande de crédit. L'évaluation de son patrimoine et l'analyse de son évolution à chaque demande de crédit (s'il en déjà effectué) permettent aux membres de la commission d'octroi de prêt d'avoir un degré de confiance sur le projet. L'existence de l'autofinancement ou d'épargne préalable présente une assurance pour le prêteur. Plus l'autofinancement est important, plus le risque d'insolvabilité diminue.

Quatrième critère : les garanties

Il est indispensable que les membres de la commission d'octroi de prêt aient déjà procédé à la visite de garantie avant tout octroi de crédit pour vérifier sur terrain la véracité des biens proposés comme garanties. Après, il faut s'assurer par des pièces justificatives (registre, facture, acte de vente, carte grise, ...) et par enquête que ces biens appartiennent au demandeur. Le choix de garantie est important. Il est à noter que c'est la microfinance qui fait le choix et non le demandeur. Ce choix est effectué par la microfinance de façon à être assuré qu'en cas de non remboursement, les biens offerts en garantie sont faciles à transporter, à vendre, ou qu'ils présentent des valeurs sentimentales pour le demandeur et qui le poussent à payer.

Si l'un de ces quatre critères n'est pas rempli, la microfinance rejette la demande. En cas d'insuffisance de garantie, la microfinance procède à une évaluation et octroie un montant inférieur à celui demandé.

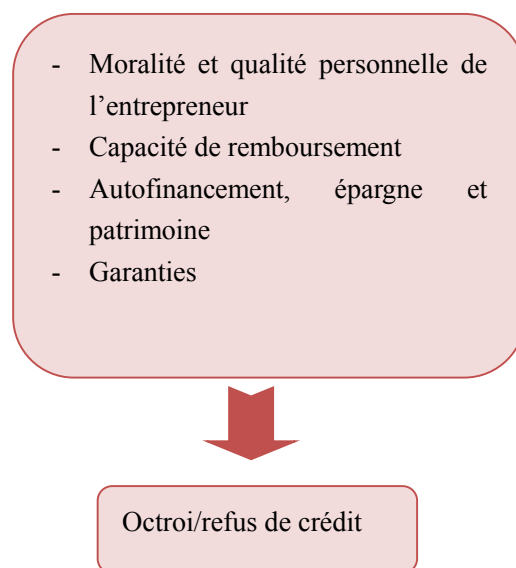
Tels sont les essentiels des conditions qu'une PME doit remplir pour bénéficier d'un crédit au niveau de la banque ou de la microfinance.

L'étude et l'acceptation de la demande dépendent de chaque établissement mais probablement les banques et les microfinances se basent sur des critères comme

la rentabilité de l'activité, les documents financiers, les garanties proposées... afin de s'assurer de la capacité de remboursement de l'entreprise.

Ainsi, la notion de crédit ne peut se concevoir sans celle de la confiance. D'ailleurs, les banques et les microfinances sont des sociétés autant que les autres, elles cherchent d'abord l'équilibre (en ayant la capacité de couvrir ses dépenses) ensuite le profit pour perdurer.

Figure 2. Conditions d'octroi de crédit par une microfinance

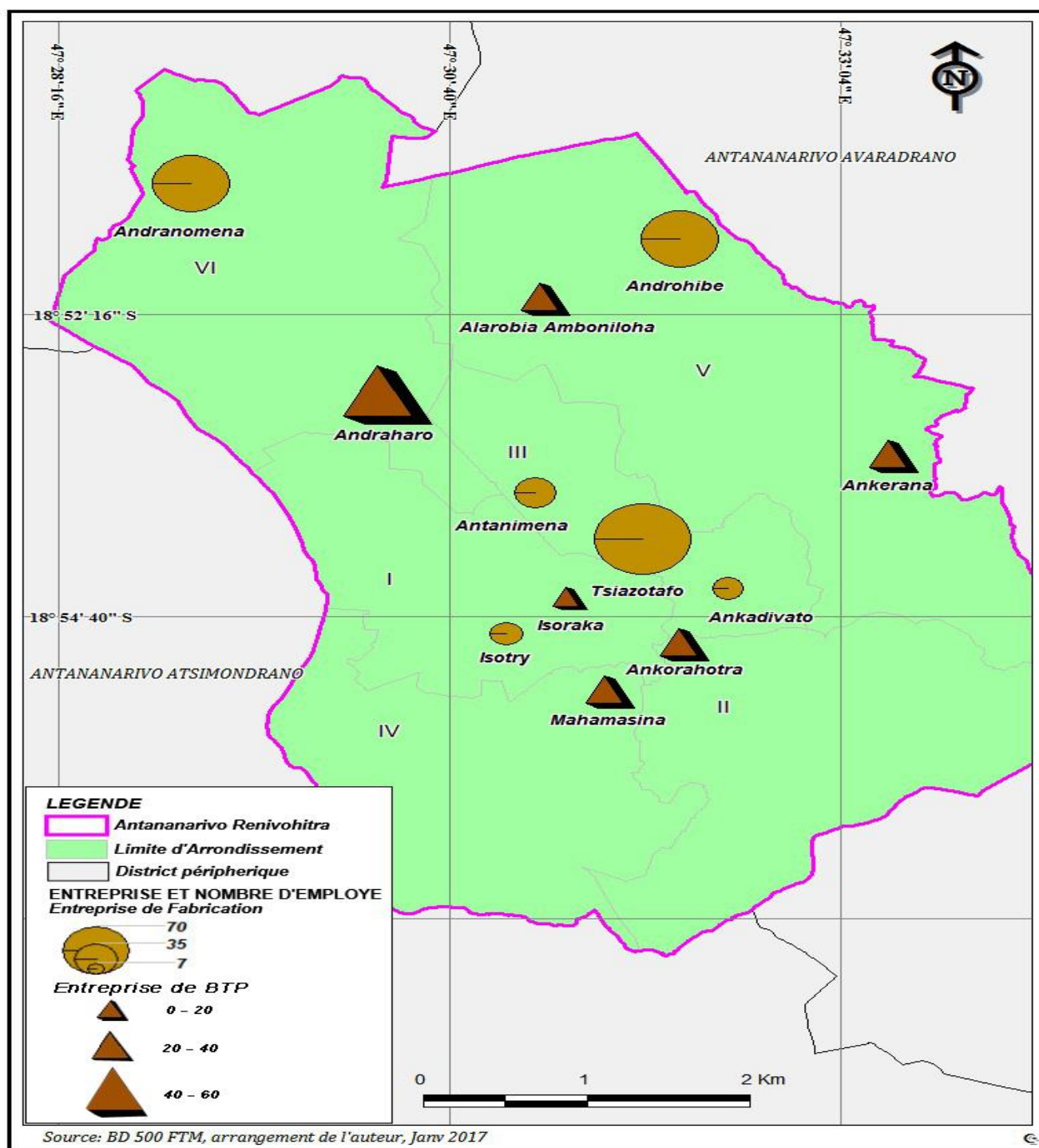


Source : arrangement de l'auteur

1.2. Les problèmes perçus par les PME

Sur les douze entreprises (cf. croquis ci-dessous) que nous avons enquêté, onze ont ressenti la difficulté d'accès au financement.

Croquis n°2 : Localisation des entreprises enquêtées



D'abord, les dossiers à fournir sont importantes. Ce qui constitue un frein à la demande de crédit. 30% des entreprises enquêtées ressentent cette difficulté.

Ensuite, les garanties exigées par la banque et la microfinance sont trop lourdes. Elles requièrent des garanties ayant une valeur largement au-dessus de celle du crédit demandé. Cette idée touche 60% des entreprises enquêtées. De plus, le taux d'intérêts appliqué est exorbitant, démotivant les entreprises à demander un crédit. 40% des entreprises l'affirment. Selon l'enquête que nous avons effectuée, ce taux est variable en fonction du taux de base fixé par la banque centrale. D'après ANDRIAMIARIVOLAMENA R. Jacob¹², les taux pratiqués par les banques exerçant à Madagascar varient de 16% à 24%. En outre, les procédures de traitements sont longues, allant de 30 à 60 jours, alors qu'en général, les entreprises recourent au crédit pour des problèmes nécessitant des solutions promptes.

D'une manière générale, les PME trouvent que les banques ne facilitent pas leur accès au crédit. Ce sont surtout les grandes entreprises qui se tournent vers elles. Ce cas n'est pas propre à Madagascar. Il se trouve que le problème de financement des PME touche nombre de pays. Au Maroc¹³ en l'occurrence, ce sont surtout les plus jeunes entreprises et les PME qui se retrouvent en difficulté à obtenir des financements. Elles sont très grandes pour la microfinance mais très petites pour intéresser les banques.

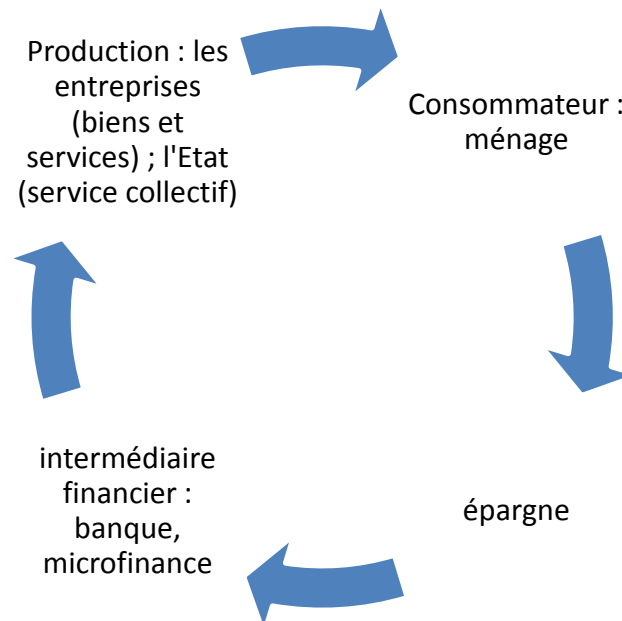
Enfin, le difficile accès des PME au crédit s'explique également par la faiblesse de la capacité des banques. En effet, le secteur financier malagasy souffre de manque d'épargne car les principaux fournisseurs d'épargne, notamment les ménages (cf. Figure n°3) sont réticents à placer leur argent auprès des banques. Ensuite, avec les 90% de la population en dessous du seuil de la pauvreté et une large partie de la population n'ayant pas la culture bancaire, l'intermédiation financière (le réseau bancaire principalement) ne peut couvrir l'ensemble des demandes de crédit des entreprises. Ainsi, les banques se tournent plutôt vers le financement des grandes entreprises, moins risqué, que vers

¹² ANDRIAMIARIVOLAMENA R. Jacob, « L'environnement économique, financier et bancaire à Madagascar est-il favorable au développement des petites et moyennes entreprises ? » L'Express de Madagascar du 03 décembre 2016, Cahier du Management par l'ISCAM en partenariat avec l'Express de Madagascar. P. 21

¹³ CDVM, mai 2011, « le financement des PME au Maroc », consultable sur www.cdvm.gov.ma

les PME. Cette situation est confirmée par les données¹⁴ issues d'une banque de la capitale : les encours de crédit attribué au PME ne représente que 14% de l'encours total durant l'année 2014, ce qui est relativement bas par rapport aux encours de crédit attribué aux grandes entreprises qui représente 73%.

Figure 3. Les interdépendances des agents économiques dans l'économie d'une nation



Source : arrangement de l'auteur

2. L'inexistence d'une banque de développement

L'inexistence d'une banque de développement industriel constitue un frein à l'épanouissement des PME.

Pour appréhender l'importance d'une telle banque et mesurer l'effet de son inexistence, nous allons relater la Banque Nationale de Madagascar (BNM), une banque de développement à la période dite néocoloniale et les caractéristiques d'une banque de développement, en prenant comme exemple la Banque d'Expansion Industrielle (BEI) canadienne.

¹⁴ L'Express de Madagascar, op.cit

2.1. La Banque Nationale de Madagascar (BNM)

Dans le cadre de la promotion de l'économie sous la première République, l'Etat a institué la BNM dont le but était de financer l'ensemble de l'économie. La BNM est un organisme de crédit social avec des attributions étendues car elle recouvre le financement de la production comme celui de la commercialisation, le financement du développement économique de la nation, l'amélioration des conditions de vie des ménages. Elle pratique des opérations de crédit à court, moyen et long terme, soit sous formes de prêt dont la banque assure seul la totalité du risque.

Jusqu'en 1972, les opérations de crédit¹⁵ de la BNM portent sur les catégories suivantes : agriculture, crédit public, artisanat, industrie et commerce, habitat, petit crédit à l'équipement familial.

Ce sont des crédits à l'industrie et au commerce intéressant les PME. L'objet de ces crédits étant le financement de fonds de roulement des entreprises de toute taille, qu'elle soit industrielle, commerciale ou artisanale.

Avec la révolution socialiste, il y avait des réformes des structures bancaires. Ainsi, de nouvelles banques ont été mises en place l'année 1970. La réforme visait à spécialiser les appareils financiers par branche d'activité de manière à favoriser les secteurs prioritaires et les entreprises socialistes de production et de distribution. Ainsi, trois banques ont été instituées par la fusion des cinq banques existantes à l'époque : la Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra (BTM), la BFV (Banky Fampandrosoana ny Varotra) et la BNI.

La BNI avait pour mission entre autres de promouvoir l'industrie et l'artisanat, d'assurer l'amélioration de l'équipement collectif. Ainsi, les catégories de crédit octroyées par la BNI se présentent comme suit : crédit de fonctionnement et crédit d'investissement. La banque industrielle octroie des crédits à moyen et long terme pour les sociétés industrielles et commerciales. Elle finance l'extension des activités et intervient de plus en plus pour soutenir les promoteurs nationaux et les investissements

¹⁵ RAMANDIMBIARISON Noëline, 1982, « Contribution géographique à l'étude du crédit bancaire », Thèse troisième cycle en Géographie, Université d'Antananarivo, Tome I et II.

extérieurs.

Ainsi, une banque de développement est importante pour les PME dans la mesure où, d'une part, c'est une banque destinée à développer et à répondre au besoin de financement des entreprises. Par ailleurs, elle consent des prêts à moyen et long terme et dont elle assure la totalité des risques.

Notons qu'à l'époque, la BNI a été instituée pour le développement économique de Madagascar. Une telle intervention de l'Etat n'est pas admise par le système libéral actuellement appliqué par la plupart des pays, dont Madagascar. Cependant, des pays industrialisés comme la France et les Etats-Unis qui prônent le libéralisme financent encore leurs entreprises à travers la banque de développement. En l'occurrence, en France, la création d'une banque publique d'investissement (BPI France) était le premier des soixante engagements de campagne de François Hollande. L'objectif étant de soutenir le financement des entreprises sur tout le territoire français, en particulier les PME et ETI et de mettre fin aux incertitudes de financement auxquels se heurtent les entreprises.

Dans ce sens, la Banque Publique d'Investissement¹⁶ française offre une gamme de produits aux entreprises : fonds propres, garanties, prêts.

Dans le même ordre d'idée, les opérateurs économiques malgaches ont déjà émis leur souhait pour un appui financier de l'État, à travers l'établissement d'une telle banque. Lors d'une discussion avec le Ministre des Finances en 2014, le Président du JPM (Jery sy paikady ho an'i Madagascar)¹⁷ s'est exprimé que «la relance économique devrait être boostée par un accès au financement ». L'idée d'une mise en place dans le long terme d'une banque de développement a été même relancée afin de faciliter l'accès au financement pour les entrepreneurs, mais ce président a estimé que les insuffisances

¹⁶ Née à la fin de 2012 du regroupement d'Oseo, du Fonds stratégique d'investissement (FSI) et de CDC Entreprises, elle a pour mission d'aider les PME et les entreprises de taille intermédiaire à se développer. In <http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2016/06/15/09007-20160615ARTFIG00069-bpifrance-un-etablissement-pas-comme-les-autres.php>

¹⁷ Lala Andriamanamisata, président du JPM in L'express de Madagascar, consultable sur <http://www.xchange-madagascar.com/actualites/index.php/loi-de-finances-rectificative-les-pme-demandent-une-amnistie-fiscale/>

de moyens financiers constituent un frein à cela. Selon ses propos, des partenaires à l'étranger ont déjà manifesté leur intérêt dans ce projet, mais aucun calendrier officiel n'est établi pour le moment. Cette banque de développement figure dans le dispositif proposé par le secteur privé afin que les PME contribuent de façon optimale au développement.

2.2. Les caractéristiques d'une banque de développement

Une banque de développement industriel est une banque spécialisée à répondre au besoin de financement des entreprises de tout type, y compris les PME. L'institution de cette banque s'inscrit parmi les responsabilités de l'Etat. La constitution des fonds de la banque peut se faire en partie par l'Etat et avec le concours des Partenaires Techniques et Financiers.

Au Canada, la Banque de Développement appelée Banque d'Expansion Industrielle a été instituée en Septembre 1944 par le Parlement du Canada. Cette banque est le fruit d'une série de mesure adoptée par le Gouvernement fédéral afin de restructurer l'économie canadienne après la deuxième guerre mondiale¹⁸.

Au début, la majorité des prêts offerts par cette banque était accordée à des ateliers d'usinage, des usines céramiques, de fabriques de textiles et de vêtements, des minoteries, des fabricants de pièces d'automobiles. Mais au fur et à mesures, la banque a subi des changements et des évolutions pour accorder des prêts à long termes pour presque tout type d'entreprises.

Ainsi, la banque de développement peut consentir des prêts aux PME qui ne peuvent obtenir ailleurs et à des conditions raisonnables le financement dont elles ont besoin. Etant une banque spécialisée à développer les entreprises, ce type de banque, comme la BEI canadienne, peut offrir des formations et planification en gestion. La BEI est l'une des premières et des plus importantes banques de développement dans le monde. Elle est reconnue à l'échelle internationale comme l'une des plus efficaces.

Cette efficacité repose, d'une part, sur la capacité de la banque à répondre aux

¹⁸ Historique de la Banque de développement du Canada, consultable sur https://www.bdc.ca/fr/a_propos/qui-nous-sommes/pages/historique.aspx

besoins non seulement en matière de financement mais également en matière de formation. Dans ce sens, la banque possède une division de service de gestion-conseil. D'autre part, son efficacité provient de son aptitude à évoluer dans le temps et par l'obligation de rentabilité. En effet, la BEI est tenue d'obtenir un rendement des capitaux propres équivalent au coût des fonds du Gouvernement. A titre d'exemple, en 1997, la BEI marque une étape essentielle dans son évolution ; elle enregistre cette année-là un bénéfice record de 50,7 millions de Dollar et déclare le premier dividende de son histoire.

Actuellement, la technologie est une puissante alliée pour les propriétaires d'entreprise qui souhaitent accroître leur productivité et leur compétitivité. La banque de développement peut inscrire dans ses attributions le pouvoir d'offrir aux entreprises des financements pour l'acquisition des nouvelles technologies comme la BEI canadienne qui propose de tel financement et offre des outils et des ressources technologiques gratuits pour les entrepreneurs.

Enfin, pour les entreprises voulant exporter, la BEI a signé en 2011 un protocole pour permettre aux entreprises d'avoir accès au service et à la capacité financière dont elles ont besoin.

Les enquêtes que nous avons effectuées confirment que la création d'une banque de développement est une nécessité majeure pour résoudre le problème de financement des PME.

Nous avons posé la question suivante : face à la difficulté d'accès au financement, pensez -vous que la création d'une banque de développement résoudrait totalement ou partiellement le problème ?

Tableau n°2 : évaluation de la nécessité d'une banque de développement par les PME

Question	Appréciation	Réponse (%)
Face à la difficulté d'accès au financement, pensez -vous que la création d'une banque de développement résoudrait totalement ou partiellement le problème ?	Totalement	41,6
	Partiellement	33,3
	Autres réponses	25

Source : enquête de l'auteur

D'après le tableau, 41,6% des PME ont confirmé que la création d'une banque de développement résoudrait totalement le problème de financement des PME, cela dans la mesure où la banque de développement est destinée à financer tout type d'entreprise, contrairement aux banques qui sont méfiantes envers les microentreprises et les PME.

La création d'une banque de développement présente un enjeu et ne résout que partiellement le problème, 33% des PME l'affirment. En effet, compte tenu du fait que cette banque est instituée par l'Etat, elle peut être politisée et ne pourra servir que l'intérêt d'un certain nombre de personnes.

D'autres réponses se sont dégagées, 25% des PME ont fait savoir que la création d'une banque de développement est une solution mais à long terme. Elle nécessiterait de la volonté, du temps et surtout de moyens. De ce fait, les changements devraient se faire au niveau des banques : diminution du taux, allègement des garanties, etc. La solution immédiate serait que l'Etat joue le rôle d'intermédiaire entre la banque et les entreprises qui ont des projets valables. Il faut noter que nombreuses sont les entreprises qui ont de bons projets. Cependant, ils n'ont pas les moyens de les financer. Le choix qui s'offre à eux sont souvent les emprunts bancaires qui nécessitent d'importantes garanties, difficile à réunir.

CHAPITRE II.

LE MANQUE DE PERTINENCE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE A L'EGARD DES PME

1. La faiblesse de la structure institutionnelle

A Madagascar, la première structure responsable de la promotion des PME est la Direction Générale de Développement Industrielle du Ministère de l'Industrie et du Développement du Secteur Privé. Notons que jusqu'à ce jour, Madagascar ne dispose pas encore de politique de développement de PME.

En 2007, le FTHM, un cabinet de consulting privé avec l'appui du PNUD, a effectué pour le compte du Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement du Secteur Privé (MICDSP) une analyse sur les PME malagasy. Cette analyse a été constituée en un document¹⁹ et relate des propositions et des stratégies pour le développement des PME. Selon le Ministère de l'Industrie actuel, le MICDSP a fait faire ladite analyse en vue de l'élaboration d'une politique de promotion des PME. Cependant, le projet n'a pas eu de suite favorable.

Par ailleurs, une Direction d'appui aux entreprises existe au sein du Ministère mais les moyens mis à sa disposition sont insuffisants par rapport à la mission qui lui est assignée (allocation budgétaire limitée ; nombre et capacité du personnel insuffisants ; manque de données à jour, ...).

En outre, la faiblesse du cadre institutionnel en charge des PME se trouvent dans le fait que cette catégorie d'entreprise est souvent considérée comme « le chaînon manquant »²⁰ du secteur industriel. Cette situation peut avoir comme conséquence le manque de considération des dirigeants envers les PME, la preuve en est que le pays ne possède pas jusqu'à ce jour une politique propre au développement des PME. Ce sont

¹⁹ Politique nationale de promotion des pme : proposition de la vision, de la politique et des axes stratégiques. Rapport final, Janvier 2007

²⁰ Ministère de l'Economie et des Finances, Institut national de la statistique, février 1997, « le secteur industriel formel à Madagascar : caractéristiques, performances, perspectives », enquête annuelle dans l'industrie. P. 10

généralement les entreprises de grande taille qui sont bénéficiées par les différentes politiques industrielles. Or, les PME, à l'image de la répartition des emplois (22% contre 23,2% pour les grandes entreprises et 54,9% pour les microentreprises), en termes de chiffre d'affaires et valeur ajoutée, ont une place assez importante par rapport aux autres catégories d'entreprise.

2. L'inadéquation des appuis aux PME

Les différents appuis disponibles pour le secteur industriel à Madagascar comprennent (i) des appuis en information, documentation et formation ; (ii) des appuis en encadrement et accompagnement, conseil et orientation ; (iii) des appuis à l'accès au marché et (iv) des appuis à l'accès au financement.

Le tableau suivant récapitule ces différents appuis.

Tableau n°3. Les différents appuis au secteur industriel

ORGANISME/STRUCTURE	MANDAT
EDBM (sous tutelle de la Présidence)	Facilitation des procédures administratives ; promotion des investissements
INSTAT (Sous tutelle du MECI)	Analyse des résultats d'enquête : élaboration des bases de données ; information et satisfaction des besoins des utilisateurs, notamment des indicateurs économiques (taux d'inflation, PIB...)
CREAM (Sous tutelle du MECI)	Organisation d'atelier, recherche en gestion économique, renforcement de capacité (séminaire et atelier de formation)
CCI (sous tutelle du MECI)	Structure de dialogue pour les professionnels nationaux et étrangers ; informations d'ordre économique et statistique ; conseil et assistance aux entreprises ; préparation à la participation à la foire ; aide à la création des PME.
CENAM (sous tutelle du MECI)	Information, formation, conseil, études (études d'opportunités, de marché) ; remise à niveau technologique ; recherche de partenaires
OMAPI (sous tutelle du MECI)	Administration de la propriété industrielle ; enregistrement de marque, de brevet, de dessins et modèles, de noms commerciaux.
SNC (sous tutelle du MECI)	Elaboration de la réglementation et promotion de la qualité. Son rôle est de rendre obligatoire les normes élaborées par le BNM.
LCP (Sous tutelle du MAEP)	Contrôle des pesticides ; délivrance de certificats pour l'import et l'export des produits végétaux et d'origine végétale
LACAE	Contrôle des aliments et des eaux pour la promotion de la qualité des denrées alimentaires à Madagascar.
CNARP	Contrôle de qualité des excipients et adjuvants ; contrôle

(Sous tutelle du MENRS et du MFB)	pharmacotechnique des produits finis ; détermination de la toxicité éventuelle chez l'homme et les effets secondaires des médicaments ; contrôle de la qualité des huiles essentielles ; formation pour les entreprises ; collaboration active dans l'élaboration de la loi alimentaire
CNRIT (Sous tutelle du MENRS et du MFB)	Traitement des eaux usées ; analyse des alcools et de l'essence ; recherche et promotion des énergies renouvelables ; promotion de la résistance et la qualité des métaux et des briques réfractaires ; accompagnement des entreprises dans le diagnostic énergétique, le transfert technologique, l'énergie à partir du biogaz
LNTPB	Laboratoire d'études et de contrôles géotechniques et des matériaux
SHSP	Elaboration des projets de normes alimentaires ; promotion des textes réglementaires en matière d'hygiène et de salubrité ; contrôle alimentaire
COFRAC	Mission de reconnaissance formelle de la compétence d'un organisme à assurer l'évaluation de la conformité aux normes.
IPM (sous tutelle du Ministère de la Santé)	Recherches appliquées aux priorités de la santé nationale ; activités de santé, de formation et d'enseignement, de service (centre de biologie clinique, laboratoire d'hygiène des aliments et de l'environnement
SGS	Cabinet de certification des entreprises dans les normes internationales (exemple : ISO 9001 ; ISO 2000 ; ISO 14001 ; ISO 22000)
BNM	Elaboration des normes ; représentation de Madagascar auprès de BIN ; formation des entreprises à la normalisation, la certification et la qualité.
CTHA	Appui pour la conception et la mise en place de démarche qualité et système de certification.

Source : Synthèse de l'auteur à partir des données du MICP, 2009

A la lumière de ce tableau, force est de constater que les PME peuvent bénéficier de nombreux appuis. Cependant, les problèmes des PME ne sont pas résolus. En effet, les appuis manquent de cohérence. Selon l'analyse de la FTHM, une des problématiques des PME est ce manque de coordination des appuis qui leurs sont destinés. Chaque acteur a sa stratégie, ses cibles, voire sa propre définition des PME. Il sied de remarquer que ces données qui datent de 2009 peuvent paraître dépassées, sont toujours d'actualité. On pourrait même avancer qu'elles se sont empirées car à ce tableau devrait s'ajouter les programmes d'appuis des partenaires au développement (que nous avons mis en annexe) mais qui sont suspendus en raison de la crise que

Madagascar a traversé.

En outre, le manque de pertinence de ces appuis et programmes repose sur le fait qu'ils ne résolvent pas l'essentiel des problèmes des PME, notamment en matière de financements et de fiscalité. Ces problèmes sont actuellement devenus plus graves, renforçant de plus en plus la tension entre les secteurs privé et public.

En 2014, après avoir vécu une longue crise de cinq ans, les membres de l'association des dirigeants de PME ont proposé différentes mesures en faveur de leurs activités, dont un appui effectif de l'État pour redresser la situation. Ils ont souhaité une mesure de soulagement fiscal pour l'année 2015.

Il va de soi que la situation actuelle des PME est la résultante de nombreuses années de crises que Madagascar a subies.

Malgré la requête des entrepreneurs, Madagascar prévoit, à travers la DGI, d'élargir sa recette fiscale à hauteur de 20% qui est à ce jour à moins de 10%, suite à la recommandation du FMI²¹. Des réformes ont été ainsi engagées et l'augmentation attendue est annoncée dans la loi de finances rectificatives de 2016. Il ne s'agit pas de créer de nouvelles taxes mais d'en améliorer la collecte. Les groupements d'entreprises refusent de céder à la pression sans engagement réel de l'Etat contre la corruption, le trafic de ressources naturelles et la concurrence déloyale. Pour les privés, l'Etat est plus réactif à la pression des bailleurs de fonds qu'à la plaidoirie des entreprises.

²¹Réforme et élargissement de l'assiette fiscale : pression du secteur privé, in L'express de Madagascar, Business, édition spéciale Francophonie n°9 octobre-novembre 2016, p.106-107

Lors de notre enquête, nous avons posé la question suivante aux chefs d'entreprises :
les appuis apportés par l'Etat aux PME sont-ils inadéquats ou inexistant ?

Tableau n°4 : Appréciation des appuis publics par les PME

Les appuis apportés par l'Etat aux PME sont-ils inadéquats ou inexistant ?	Réponses	Pourcentage
	Inadéquats	66
	Inexistants	33,3

Source : enquête de l'auteur

Selon ce tableau, un grand nombre de PME (66%) affirment que les appuis émanant de l'Etat sont inadéquats. Cela atteste donc que les entreprises sont informées de l'existence des appuis. Cependant, elles ne ressentent d'impact réels sur leurs activités. Inversement, 33,3% des entreprises ignorent que de tels appuis existent, qu'ils soient pertinents ou pas, ce qui rend la nécessité de plus de sensibilisation.

DEUXIEME PARTIE :

LE CONTEXTE D'OUVERTURE DU MARCHE, PREJUDICIABLE POUR LES PME MALGACHES

Dans le contexte actuel de l'ouverture des marchés, les PME sont confrontées à la concurrence internationale. Celle-ci étant à la fois une grande opportunité et un risque. Une opportunité permettant aux PME d'accéder à des nouveaux marchés mais également un risque pour celles qui sont insuffisamment préparées. Ainsi, pour appréhender la position des PME malagasy, particulièrement celles d'Antananarivo, nous allons relater ci-dessous la notion et les indicateurs de compétitivité avant de déboucher sur une analyse reposant sur la faiblesse des PME.

CHAPITRE III.

LA RUDE CONCURRENCE SUR LE MARCHE LOCAL

Les PME ne peuvent pas se tenir à l'écart des flux des échanges sans être affectées ; soit elles en tirent des profits, soit elles en sont désavantagées. La levée des barrières aux frontières, dans le cadre des accords régionaux ou internationaux, a engendré une augmentation exponentielle des échanges internationaux de biens et de services. Celle-ci a pour conséquence l'accroissement de la concurrence et dans ce sens, la préoccupation des PME est la même que les autres types d'entreprises : préserver la part de marchés nationaux et/ou conquérir les marchés extérieurs. Afin de répondre à cette préoccupation, la compétitivité de l'entreprise est un facteur crucial.

1. Concept de compétitivité²²

La compétitivité est une notion encore mal cernée. Longtemps réservée à l'analyse de la gestion des entreprises, elle a progressivement été utilisée pour qualifier l'état d'une nation, sans que pour autant l'on donne à cette qualification un sens précis. Certains auteurs refusent encore de l'utiliser pour qualifier une économie.

Pourtant, dans un contexte d'imbrication croissante des économies, la notion de compétitivité revêt quelques intérêts : certains l'appréhendent en tant que facteur de compétitivité des firmes ; d'autres voient en elle le déterminant de la localisation des IDE, donc un enjeu majeur. Un consensus se dessine peu à peu sur l'utilisation de cette expression.

La compétitivité d'une entreprise exprime ses performances à long termes, c'est-à-dire essentiellement sa croissance. En termes relatif, elle introduit une dimension de comparaison entre concurrents. Donc on peut la définir comme la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne. La compétitivité de l'entreprise dépend de la gestion interne, de la capacité d'investissement, de la capacité d'adaptation à la demande.

²²Sarah MARNIESSE et Ewa FILIPIAK, novembre 2003, Compétitivité et mise à niveau des entreprises, p. 43

2. Indicateurs de compétitivité

Aux termes de Sarah MARNIESSE et Ewa FILIPIAK, une entreprise est compétitive si elle maîtrise les deux types de compétitivité suivante :

- La compétitivité prix : elle exprime la faculté de l'entreprise à vendre à des prix moins chers que ceux de ses concurrents. Elle repose en partie sur le taux de change mais également sur des coûts internes comme les coûts salariaux.
- La compétitivité hors-prix : exprime la capacité de l'entreprise à répondre à la demande grâce à des facteurs autres que le prix et à s'adapter aux évolutions de la demande. Elle est essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse et la faculté de l'entreprise à affecter des facteurs d'innovations. Elle peut également recouvrir la compétitivité technologique et structurelle.

D'autres auteurs²³ comme Metcalf, Ramlogan et Uyarra affirment que ce sont les caractéristiques de l'entreprise qui déterminent sa compétitivité. Ces caractéristiques étant :

- L'efficiency et l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- La détermination et l'aptitude à relier rentabilité accroissement des capacités (c'est-à-dire la détermination à investir) ;
- La capacité d'innover pour améliorer la technologie et l'organisation de l'entreprise et ainsi gagner en efficiency et en efficacité.

Ils ajoutent que l'esprit d'entreprise, l'adoption de nouveaux facteurs productifs et l'innovation sont les facteurs qui permettent de générer en permanence des avantages et d'élargir les perspectives d'expansion et de profit.

²³ Revue de l'OCDE, *op.cit.*

Meyer STAMER²⁴ (1995) souscrit à la thèse selon laquelle la compétitivité se joue au niveau de l'entreprise mais est en partie déterminée par un contexte général et un jeu complexe d'interaction entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs, ce qui explique pourquoi elle revêt des formes différentes selon les sociétés. Considérant les deux types de compétitivité, c'est-à-dire la compétitivité prix et la compétitivité hors-prix, nous arrivons à une conclusion qui fait ressortir la faiblesse des PME malagasy.

3. Le manque de compétitivité des PME d'Antananarivo

D'une part, les PME d'Antananarivo se trouvent en difficulté à maîtriser la compétitivité prix pour de nombreuses raisons.

Au premier rang se trouve le problème lié à la JIRAMA. En effet, les coupures fréquentes d'une durée de plusieurs heures et les coûts exorbitants appliqués par cette société impacte indiscutablement sur le coût de production des entreprises. Ainsi, une PME, quelle que soit sa branche d'activité se voit en difficulté à effectuer une production à moindre coût et, par conséquent, n'arrivera pas vendre à un prix compétitif.

L'énergie ne constitue pas le seul problème affectant le coût de la production ; il y a également, entre autres, le délabrement des infrastructures routières, la cherté des intrants importés et la concurrence déloyale²⁵. Dans le même ordre d'idée, on a constaté que les entreprises de BTP sont parmi les plus touchées de la concurrence déloyale. Certains responsables auprès de ces entreprises nous ont laissé entendre qu'à Madagascar la transmission des marchés publics ne sont pas transparent, ce sont souvent les personnes proches des dirigeants qui obtiennent les contrats.

²⁴ *Ibid.*

²⁵ L'express de Madagascar, Business, édition spéciale Francophonie n°9 octobre-novembre 2016, p.106-107

D'autre part, la compétitivité hors prix qui suppose la faculté de l'entreprise à jouer sur des facteurs comme l'innovation, la spécialisation de la production, n'est pas encore assujettie par les PME. Faute de moyen financier et à cause de la faiblesse de gérer leurs activités, les entrepreneurs ont du mal à travailler sur ces facteurs. Cette capacité peut se mesurer par divers facteurs dont la gestion des ressources humaines, la tenue d'une comptabilité formelle, etc. A titre d'exemple, selon une enquête réalisée en 2005, 65,12% des PME ne disposent pas d'une tenue de comptabilité régulière alors que sans une bonne gestion, les promoteurs ne pourront pas évaluer les résultats de leurs activités ni maîtriser les coûts de production ni accéder au financement²⁶,...

Tableau n°5 : PME disposant d'une comptabilité formelle à Madagascar.

Tenue comptabilité	Catégorie		
	Microentreprise	PME	Grande entreprise
Oui	6,64	34,88	99,82
Non	93,36	65,12	0,18
Ensemble	100,00	100,00	100,00

Source : enquête auprès des entreprises, 2005. Analyse : FTHM conseil.

Ce tableau affiche la situation des PME à l'échelle nationale, en matière de tenue de comptabilité formelle. Ainsi, il peut paraître inapproprié à notre sujet. On peut tout de même en faire ressortir le comportement des PME en constatant qu'elles ont une faible proportion pour la tenue d'une comptabilité formelle par rapport aux grandes entreprises et plus élevée à celles des Microentreprises. Faut-il penser que les PME sont peu soucieuses de la tenue d'une comptabilité formelle ou elles n'en ont pas la capacité ?

²⁶ Politique nationale de promotion des PME : proposition de la vision, de la politique et des axes stratégiques, rapport final, janvier 2007, p.14

Notons que c'est aux PME qu'il incombe d'adopter des stratégies, des modes de fonctionnement compétitifs. Cependant, les choix qui s'offrent à elles, tels que les financements, l'information, les conseils, sont étroitement liés à la qualité des institutions (Ministères, banques), qui composent leur environnement.

Pour vérifier le manque de compétitivité des PME, nous avons posé la question suivante : quelle est la principale difficulté rencontrée par votre entreprise sur le marché national ?

Tableau n°6 : Difficultés rencontrées par les PME sur le marché national

Difficultés	%
Difficulté à décrocher un contrat	41,6
Concurrence	33,3
Retard technologique	8,3
Réticence des consommateurs à l'égard des produits malgaches	16,6

Source : enquête de l'auteur

D'après ce tableau, la difficulté à acquérir des marchés, la concurrence, le retard technologique et la réticence des consommateurs à l'égard des produits malgaches sont les principaux problèmes auxquels les PME sont confrontées dans la conquête du marché local.

En effet, 41% des entreprises affirment que l'acquisition des marchés constitue leur principale difficulté. Il faut noter que ce pourcentage correspond aux entreprises de BTP et construction dont le problème est expliqué notamment par le fait que les différents projets financés par les partenaires techniques et financiers sont suspendus pour ne citer, entre autres, que le Fonds d'Intervention pour le Développement qui procurait d'importants travaux pour les PME par le biais de construction d'infrastructures comme les écoles, les marchés, ... De plus, la majorité des malgaches sont pauvres, ils n'ont pas la possibilité d'investir dans la construction de leurs maisons. Ainsi s'explique la rareté du marché pour ces PME.

L'importation est aussi un facteur induit par l'ouverture des marchés. En effet, la mondialisation a démantelé les barrières et les obstacles au profit des échanges, y compris l'importation. Celle-ci permet à la population d'un pays d'avoir une diversité de produits et par conséquent de s'approvisionner à des prix moins chers. Cependant, elle peut nuire à l'activité des PME lorsqu'au niveau du marché local, les produits importés prennent de l'importance.

Il se trouve que ces produits trouvent de grands débouchés dans les pays fragiles comme Madagascar où l'Etat semble insoucieux de la protection de ces entreprises. Ces produits sont moins chers et plus attirants du fait de leur emballage et esthétique. Un exemple concret se dégage du marché des vêtements à Madagascar où les vêtements importés de Chine ou Thaïlande, moins chères et plus adaptés au goût de la population, sont plus prisés. Ainsi, les PME sont fortement concurrencées et leur part de marché peut diminuer. De plus, on ne peut pas dire que le marché local est encore abondant. Malgré l'étendue du marché avec les 22 millions d'habitants, le pouvoir d'achat des malgaches est faible étant donné que 90% vivent au-dessous du seuil de la pauvreté.

D'après notre enquête, 33% des PME se plaignent de la concurrence. Ces entreprises sont notamment celles qui travaillent dans l'agroalimentaire. Leur problème résulte de nombreux facteurs tels que l'insuffisance ainsi que l'irrégularité de l'approvisionnement en matières premières (des fruits) à cause des conséquences néfastes qu'implique le changement climatique sur les cultures. Ainsi, la quantité des récoltes est faible autant que la qualité. Compte tenu de cette situation, les entreprises peinent à effectuer une production axée sur la quantité et la qualité alors que sur le marché elles sont confrontées aux grandes entreprises produisant les mêmes produits et qui, de par la capacité à produire selon les normes, sont encore en mesure de favoriser la commercialisation de leurs produits (publicité, emballage).

Tableau 7 : Commerce des marchandises, cas de Madagascar

Grandes catégories	Importations	% du pays	% du monde	Exportations	% du pays	% du monde
Produits agricoles	487 469 000	17,81	0,03	532 777 000	34,89	0,03
Pétrole et produits miniers	682 019 000	24,92	0,02	392 841 000	25,73	0,01
Produits manufacturés	1 567 180 000	57,27	0,01	601 326 000	39,38	0,01
Totaux	2 736 668 000	100.00		1 526 944 000	100.00	

Source : Perspective monde²⁷, outil pédagogique des grandes tendances mondiale depuis 1945, Université de Sherbrooke

Le retard technologique constitue aussi un facteur aggravant le manque de compétitivité des PME. Cela peut s'expliquer par le fait que la détention de nouvelles technologies (utilisation de machines modernes) permet à l'entreprise d'avoir une possibilité de réduction des coûts de production et une meilleure productivité en termes de qualité et de quantité.

Or, les PME malgaches, faute de moyens financiers pour acquérir ces nouvelles technologies, sont contraintes d'effectuer des activités à coût élevé et peu productives et devancées par les entreprises étrangères.

Dans le cadre de notre enquête, ce retard technologique affecte 8,3% des entreprises interrogées. Ce retard, qui touche la plupart des pays pauvres pour diverses raisons, se voit à travers la précarité des machines utilisées. Il convient de reconnaître que ce taux de 8,3% ne reflète pas nécessairement la tendance générale en ce qui concerne les PME d'Antananarivo étant donné le nombre d'entreprises impliquées dans notre enquête.

En outre, la réticence des consommateurs à l'égard des produits malgaches contribue également à la faiblesse de la compétitivité des PME ; 16,6% des entreprises enquêtées l'affirment. L'usage courant de l'expression « vita gasy », longtemps assimilée à une représentation négative des produits malagasy, illustre bien cette réticence au profit des produits importés. De plus, l'effet de Veblen ou l'effet de

²⁷ In <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMImportExportPays?codePays=MDG>

en consommant des produits importés.

4. La forte concurrence des Multinationales

Une firme multinationale²⁸ est une entreprise qui agit à l'échelle de la planète par le biais de filiales. Elle réalise des investissements directs à l'étranger (IDE) et possède des implantations dans différents pays. Les firmes multinationales figurent parmi les acteurs de premier plan dans l'économie mondiale. Elles sont aujourd'hui plus puissantes que jamais et se tournent de plus en plus vers les pays pauvres où la plupart des conditions sont réunies pour s'assurer des avantages.

La délocalisation permet aux multinationales de se procurer des avantages en termes de coûts (approvisionnement, main-d'œuvre, transport), de proximité de marchés de consommation (elles cherchent à s'installer là où se trouvent les acheteurs) ou de production (proximité des matières premières, d'une main-d'œuvre disponible abondante) et en termes d'acquisition de compétences (qualification, savoir-faire). Par ailleurs, les facteurs tels que les avantages fiscaux, les incitations offertes par certains pays d'accueil et l'ampleur du marché (sa taille et son taux de croissance) sont également déterminants pour l'implantation d'une firme multinationale dans un pays donné.

Si l'implantation des firmes transnationales dans un pays donné peut assurer la création d'emplois, l'accroissement des IDE, le transfert technologique etc., celle-ci présente des menaces pour les PME. En effet, une multinationale, du fait de sa taille et de son influence, peut amener à la rareté du marché pour les PME. A titre d'exemple, nous pouvons citer le cas de l'entreprise COLAS sur le secteur du bâtiment et travaux publics. L'influence de ces multinationales peut se prolonger jusqu'au marché des crédits. Elles peuvent emprunter auprès des banques, diminuant ainsi la capacité d'emprunt de celles-ci vis à vis des autres entreprises, y compris les PME.

²⁸ Le Dico du commerce international, consultable sur : <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/firme-multinationale-fmn.html>

CHAPITRE IV.

LES HANDICAPS DES PME DANS LA CONQUETE DU MARCHÉ EXTERIEUR

Face à la notion et indicateurs de compétitivité que nous avons évoqués dans le chapitre IV, nous pouvons avancer qu'en général les PME sont faiblement compétitives. Ainsi, il sera difficile pour elles de conquérir le marché international, par l'internationalisation de leur activité. De plus le marché est très exigeant en matière de normes et de qualité.

1. Les difficultés d'internationalisation

Le terme internationalisation est définie comme une stratégie qui conduit les entreprises à se développer à l'échelle internationale, par le biais de l'exportation ou de filiales, par exemple, afin de tirer parti des avantages offerts par les différents pays. Pour les PME d'Antananarivo ce processus présente des difficultés résultantes de leurs caractéristiques. Le premier obstacle est inhérent au fonctionnement des PME. En effet l'entrepreneur est souvent multifonctionnel, il s'occupe à la fois de l'aspect managérial, technique, commercial. Ainsi une stratégie d'ouverture à l'international n'est pas une démarche naturelle pour un dirigeant d'une PME. Cette situation peut induire comme conséquences le comportement de l'entrepreneur à se limité au marché local.

Si le problème relatif au fonctionnement de l'entreprise est franchi, le manque d'information survient. Souvent les PME n'ont suffisamment pas accès à l'information. Les ressources humaines spécialisées à la recherche des informations nécessaire au processus d'internationalisation leur manquent. Ce manque d'information constitue un frein pour l'amorce des activités à l'extérieur. On peut penser que l'entrepreneur déjà pris par ces tâches quotidiennes serait découragé ce manque d'information dès le départ et qu'il pourrait considérer l'internationalisation comme risquée.

2. La rigueur des normes

Un autre aspect de la compétitivité des entreprises c'est aussi sa capacité à se conformer aux normes.

Pour être compétitive et répondre aux attentes du marché international, une entreprise doit implémenter des normes. Celles-ci permettent de garantir la qualité des produits qu'elle fournit. Ces normes traduisent la mondialisation actuelle, chaque pays a son propre savoir-faire, sa façon de production mais au niveau mondial, ce savoir-faire et façon de production sont de plus en plus uniformisés. Ces normes sont établies par le Bureau International de la Normalisation, une entité où plusieurs pays, organismes et ONG internationales sont représentés et réfléchissent sur la possibilité de standardiser la production.

Etant donné le caractère consensuel des normes, elles offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités. D'une part, elles lui ouvrent de nouveaux marchés que ce soit sur le marché domestique ou extérieur. D'autre part, elles permettent à l'entreprise de s'organiser et de s'améliorer en interne.

Dans le cas, où une entreprise choisit d'implémenter des normes, elle doit d'abord aller à la recherche des normes, il s'agit de les comprendre afin de mieux s'y conformer. D'où l'importance des différents accompagnements aux entreprises, récapitulés dans le tableau relatif aux appuis au secteur industriel (cf. tableau n°1, page 26).

Ensuite, elle doit s'atteler aux travaux et c'est dans cette mesure que les PME se trouvent les plus faibles car pour la mise en place des normes, il faut tout un travail. L'entreprise doit mobiliser différentes ressources, financières, techniques et humaines. Le coût est donc élevé. De plus, la compétence de l'entreprise est une condition importante pour de la mise en place et la réussite des normes. Cependant, les PME d'Antananarivo revêtent des caractères qui ne leurs permettent pas d'avoir cette compétence et les moyens nécessaires à implémenter des normes. Ces caractères sont, d'une part, la faiblesse du chiffre d'affaires qui peut se traduire par l'obsolescence des machines utilisées ou encore la faible rémunération des employés ; la faiblesse de la capacité de gestion de l'entrepreneur ; le manque de compétence technique au sein de

l'entreprise ; la faiblesse de l'entreprise à produire selon les normes ; l'ignorance des procédures à l'accès au financement ; etc.

La question suivante a été posée aux PME afin de connaître leurs difficultés dans la conquête du marché extérieur : pourquoi les PME malgaches n'arrivent-elles pas à conquérir le marché extérieur ? A cette question nous avons obtenu différentes réponses (cf. tableau ci-dessous)

Tableau n° 8 : Difficultés des PME à conquérir le marché extérieur

Difficultés	%
Rigueur des normes	33
Problème de moyens	50
Question de priorité	66

Source : enquête de l'auteur

Comme nous pouvons constater à partir de ce tableau, les PME n'accèdent pas au marché extérieur pour au moins trois raisons :

La première raison qui empêche les PME de conquérir le marché extérieur relève d'une question de priorité c'est-à-dire que les entreprises privilégient, en premier lieu, leur expansion sur le marché domestique. Selon les données que nous avons pu recueillir auprès des PME de la branche fabrication, 66% d'entre elles pensent qu'il convient d'abord de répandre leurs activités sur le territoire national avant de songer à une éventuelle exportation. Par contre, certaines entreprises préfèrent tout de suite l'exportation à la conquête du marché national. Tel est, en l'occurrence, le cas pour l'entreprise Havamad, créée en 2014, qui exporte les 95% de sa production.

La deuxième raison qui constitue un obstacle dans la conquête du marché extérieur est le problème de moyens, notamment financier, étant donné l'envergure des frais que l'exportation occasionne et des procédures à suivre. La moitié des entreprises enquêtées (50%) ont avancé ce problème de moyens comme difficultés dans la conquête du marché extérieur.

La rigueur des normes figure en troisième position en ce qui concerne les difficultés à conquérir le marché extérieur. 33% des PME enquêtées l'affirment.

CONCLUSION

L'accès des PME aux crédits est une condition essentielle de leur développement. A Madagascar, le marché des crédits est ouvert à ces catégories d'entreprises. Cependant les exigences de la banque ainsi que de la microfinance ne sont pas à leur portée. De plus, les PME malagasy ne bénéficient pas encore de l'existence d'une banque de développement dont la vocation est de répondre au besoin de financement des entreprises.

Jusqu'à nos jours Madagascar n'a pas encore de politique propre au développement des PME. Alors les politiques et intervention à leur encontre doivent d'être perçues à travers les politiques attribuées à l'ensemble du secteur industriel. Ce qui explique le manque de considération du secteur public vis-à-vis des PME. Il sied de remarquer que l'épanouissement d'une entreprise ne se base uniquement pas à l'appui public. Il y a également les moyens et compétence de l'entrepreneur. C'est peut-être la raison pour laquelle certaines PME, malgré la mauvaise qualité de leur environnement et les crises qui ont sévi à Madagascar, arrivent à se tenir sur le marché.

Avec la mondialisation du marché actuel, les difficultés des PME s'aggravent. En effet, sous peine d'être dominées par la concurrence ou de faire faillite, les PME malgaches se doivent d'être compétitives, que ce soit sur le marché domestique ou sur le marché extérieur.

Certes, le contexte actuel est source de nombreuses difficultés (cf. Annexes 3) pour les PME car l'environnement ainsi que leur mode de fonctionnement n'arrivent pas à suivre les évolutions du monde actuel. Les interventions et l'aide de l'Etat en matière de fiscalité, de lutte contre la corruption et la concurrence déloyale ainsi que le financement sont insuffisantes. Ensuite, les PME, de par leurs caractéristiques, sont en retard et, par conséquent, se voient dans la difficulté ou dans l'incapacité à concourir dans la concurrence actuelle.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

- ALBAGLI (C), HENAULT(G), 1996, « La création d'entreprise en Afrique » EDICEF 58, rue Jean Bleuzen, 207 pages.
- Banque Mondiale, 1997, « Rapport sur le Développement dans le monde, l'Etat dans un monde en mutation », Washington.
- BENTEJAC Alain et DESPONTS Jacques, Juin 2013, « Mission d'évaluation sur l'efficacité du dispositif d'appui à l'internationalisation de l'économie française », 69 pages.
- CAMILLERIE (J.L.), 1996 « La petite entreprise africaine : mort ou résurrection ? » édition l'Harmattan 301 pages.
- DANGLETERRE Nicole, JISTA Paul, RENARD Andre « Géographie de la Réunion ». Hatier, paris, avril 1990, 127 pages.
- DIVRY (C) et PHILIPPE (T), 2004 « PME et innovation » Paris, collection cahier travail et emploi 213 pages.
- GALLEN (S.H.) ,1987 « La petite entreprise à l'ordre du jour, édition l'Harmattan, collection ville et entreprise 90 pages.
- GERONIMI M. De la comptabilité à l'analyse financière, p. 12, éd. Gaston Berger, 204 pages
- INRPME-AUF-AIREPME, 24-29 mai 2009, Rapport sur le colloque international, « La vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé ».
- INSTAT, 2005, Résumé exécutif de l'enquête sur les entreprises.
- INSTAT, MEFB, USAID, 2005, « Rapport de l'enquête sur les entreprises à Madagascar ».
- INSTAT, Projet Madio, février 1997, « Le secteur industriel formel à Madagascar : Caractéristiques, performance, perspectives, enquête annuelle dans l'industrie, exercice 1995 »66 pages.

- JEANNENEY (J.M.), 1978, « Pour un nouveau protectionnisme », édition du Seuil 27, rue Jacob Paris VI, 155 pages.
- LOPEZ (E) et MUNCHNICK (J) « Petites entreprises et grands enjeux » Tomes 1, édition l'Harmattan, Paris 1997, 361 pages.
- Ministère auprès de la Présidence chargé des Finances et de l'Economie, Cellule de Coordination et d'Information pour la Promotion des PME, 1996, « Mini-guide ».
- Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie, Programme national de renforcement de la compétitivité des industries à Madagascar, 128 pages.
- ONUDI, octobre 1996, « Programmes d'appui au développement des PME/PMI », Ankorondrano, Antananarivo.
- ONUDI, sous la direction de Patrick GILABERT, décembre 2008, Note d'information, « L'industrie à Madagascar en 2008 ».
- Politique nationale de promotion des pme : proposition de la vision, de la politique et des axes stratégiques. Rapport final, Janvier 2007, 52 pages.
- RAMILISOA Mireille et ANDRIAMAHEFAPARANY Olivier, 2014, « Document de politique industrielle de Madagascar », Ministère de l'Economie, du Commerce et de l'Industrie, EDBM, SIM.
- Rapport sur le colloque international, 2009, « la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé », 11ème journée scientifique du réseau entrepreneuriat.

Thèse et Mémoires

- Ministère de l'Economie et des Finances, Institut national de la statistique, février 1997, « le secteur industriel formel à Madagascar : caractéristiques, performances, perspectives », enquête annuelle dans l'industrie. P. 10
- RAMANDIMBIARISON (N), 1982, « Contribution géographique à l'étude du crédit bancaire », Thèse troisième cycle en Géographie, Université d'Antananarivo, Tome I et II.

- RANDRIAMIARANA Riana Mahefazo, 2007, « Les PME malgaches face au phénomène de la mondialisation », Mémoire de fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Maîtrise, Département Economie, Université d'Antananarivo, 57 pages.
- RAZAFINDRIANARINJAKA, novembre 2010, « Une croissance économique soutenue par la promotion des PME », Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise en Sciences économiques, Université d'Antananarivo, 77 pages.

Périodiques

- Dans les Média Demain n°534/535 du 10 Octobre 1997, Plaidoyer pour relancer l'investissement et l'exportation, page 19.
- Dans les Média Demain n°608/609 du 24 Décembre 1998, l'informel à l'assaut de la télévision, page 7.
- L'Express de Madagascar du 03 décembre 2016, Cahier du Management par l'ISCAM en partenariat avec l'Express de Madagascar. ANDRIAMIARIVOLAMENA R. Jacob, « L'environnement économique, financier et bancaire à Madagascar est-il favorable au développement des petites et moyennes entreprises ? » P. 21
- L'express de Madagascar, Business, édition spéciale Francophonie n°9 octobre-novembre 2016, Réforme et élargissement de l'assiette fiscale : pression du secteur privé, 140 pages.
- Revue de l'OCDE, n° 5, février 2014

Webographie

Annuaire des entreprises : Page jaune Afrique

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMImportExportPays?codePays=MD>
G

<http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/firme-multinationale-fmn.html>

<http://www.lefigaro.fr/entrepreneur/2016/06/15/09007-20160615ARTFIG00069->

[bpi france-un-etablissement-pas-comme-les-autres.php](#)

[http://www.xchange-madagascar.com/actualites/index.php/loi-de-finances-rectificative-les-pme-demandent-une-amnistie-fiscale/](#)

[https://www.bdc.ca/fr/a_propos/qui-nous-sommes/pages/historique.aspx](#)

[https://www.madonline.com/difficulte-des-pme/](#)

[www.cdvm.gov.ma](#)

[www.cdvm.gov.ma](#)

[www.Koolsaina.com](#)

ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaires

ANNEXE 2 : Répartition des entreprises par branche d'activité et par type d'entreprise

ANNEXE 3 : Les problèmes des PME d'Antananarivo dans le contexte actuel

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRES

I. Pour les entreprises (PME)

- Accès au crédit

1. L'accès au crédit est-elle facile. Oui ☐ non ☐
2. Le taux est-il adéquat au développement de l'entreprise ? Oui ☐ non ☐
3. Les entreprises étrangères sont-elles favorisées ? Oui ☐ non ☐
4. Les délais de remboursement sont-ils satisfaisant ? Oui ☐ non ☐
5. Les garanties sont-elles convenables ? oui ☐ non ☐

- Perception de la mondialisation

1. L'ouverture du marché est-elle une opportunité ou un désavantage ?
justification
2. Quels sont les avantages de l'ouverture du marché ?
3. Quels sont les désavantages de cette ouverture ?

- Appuis publics pour le développement des PME

1. Les appuis apportés par l'Etat sont-ils :
 - Inadéquats ☐
 - Inexistants ☐
 2. A votre connaissance, quels sont les appuis qu'il a déjà fournis en faveur des PME en général ?
 3. Face à la difficulté d'accès au financement, pensez-vous que la création d'une banque de développement résoudrait totalement ou partiellement le problème ?
- #### **- Conquête du marché national et du marché extérieur**
1. Quelle est la principale difficulté rencontrée par votre entreprise sur le marché national ?

2. Selon vous, pourquoi les PME malgaches n'arrivent pas à conquérir le marché extérieur ?

II. Pour les ouvriers des PME : Evaluations des conditions de travail

1. salaire

Pas du tout satisfait	Satisfait	Très satisfait

2. Relations interpersonnelles

- Entre ouvriers

Non satisfaisant	Assez satisfaisant	Satisfaisant

- Avec l'employeur

Non satisfaisant	Assez satisfaisant	Satisfaisant

3. Moyens : outils de production par rapport aux objectifs

Suffisant ☐ Insuffisant ☐ Performant ☐ Pas performant ☐

III. pour le Responsable-client de la banque et de la Microfinance

1- Votre agence offre-t-elle des crédits pour les PME ?

2- Quels sont les conditions d'octroi de ces crédits ?

3- Quels sont les dossiers à fournir ?

4- Quels sont les taux d'intérêt ?

5- Depuis quand votre agence propose-t-elle cette offre ?

6- L'agence a-t-elle enregistré une hausse des demandes depuis le lancement de cet offre ?

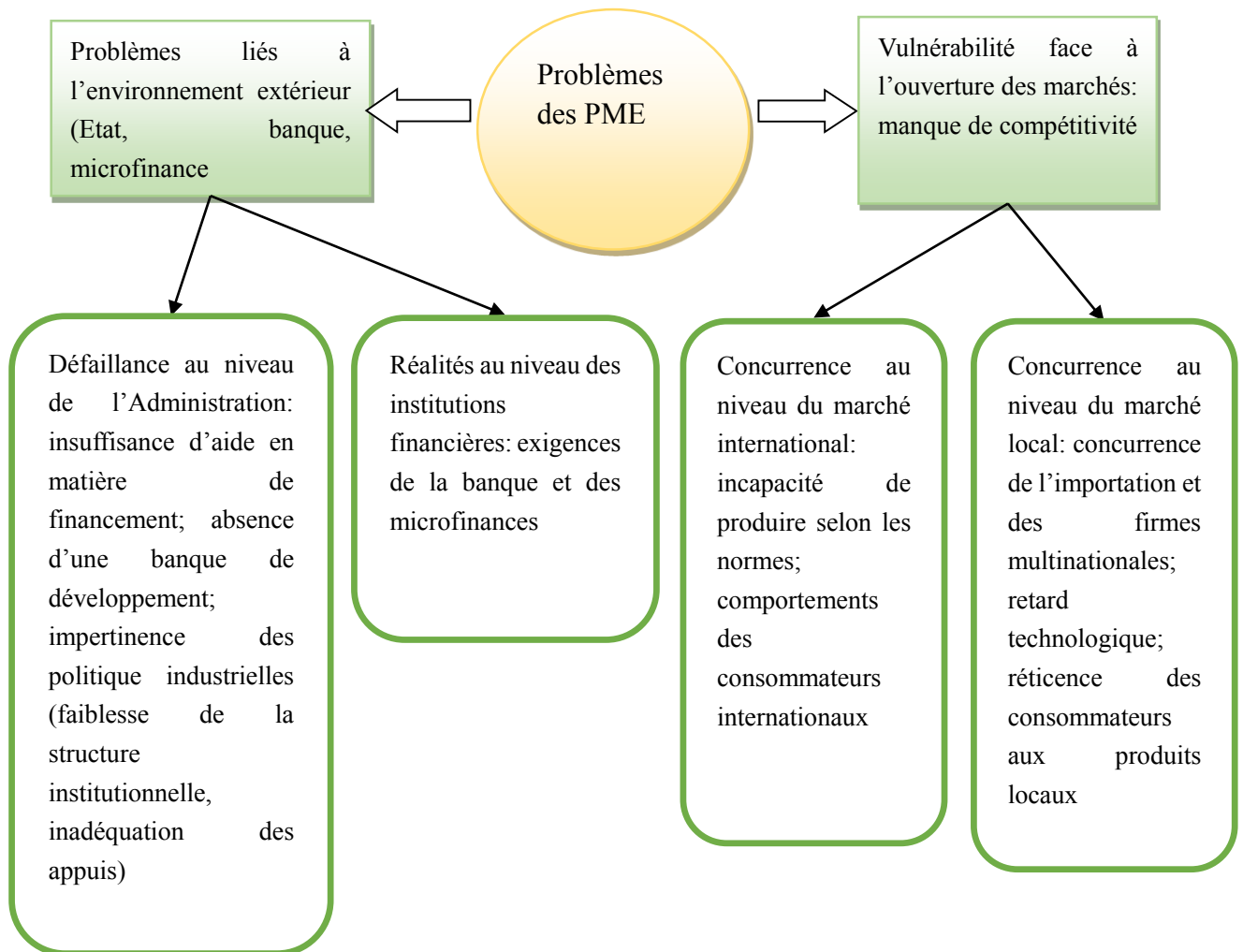
**ANNEXE 2 : REPARTITION DES ENTREPRISES PAR BRANCHE
D'ACTIVITE ET PAR TYPE D'ENTREPRISE**

Branche d'activité	Microentreprises	Petites et moyennes entreprises	Grandes entreprises	Ensemble
Activités extractives	130	30	20	180
Activités de fabrication	18030	1114	190	19334
Production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau	1	2	3	7
Construction	1626	1887	43	3555
Commerce et réparation de véhicules automobiles et d'articles	157080	2425	89	159594
Hôtels, restaurants, bars	8474	649	7	9130
Transports, auxiliaires de transport et communication	14882	679	24	15584
Activités financières	12	25	10	47
Immobilier, location et services rendus aux entreprises	1321	483	8	1812
Autres	2026	43	4	2073
Ensemble	203581	7337	397	211315

Source : Enquête Entreprise 2005-INSTAT

ANNEXE 3: LES PROBLEMES DES PME D'ANTANANARIVO

DANS LE CONTEXTE ACTUEL



Source : arrangement de l'auteur

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION-----	1
PREMIERE PARTIE. LA DEFAILLANCE DE L'APPUI PUBLIC AU DEVELOPPEMENT DES PME-----	16
CHAPITRE I. L'INSUFFISANCE D'AIDE EN MATIERE DE FINANCEMENT-----	17
1. La difficulté de l'accès au financement-----	17
1.1. Réalités au niveau de la banque et de la microfinance-----	18
1.2. Les problèmes perçus par les PME-----	22
2. L'inexistence d'une banque de développement-----	24
2.1. La Banque Nationale de Madagascar (BNM) -----	25
2.2. Les caractéristiques d'une banque de développement-----	27
CHAPITRE II. LE MANQUE DE LA POLITIQUE INDUSTRIELLE A L'EGARD DES PME-----	30
1. La faiblesse de la structure institutionnelle-----	30
2. L'inadéquation des appuis aux PME-----	31
DEUXIEME PARTIE. LE CONTEXTE D'OUVERTURE DU MARCHE, PREJUDICIABLE POUR LES PME MALGACHES-----	35
CHAPITRE III. LA RUDE CONCURRENCE SUR LE MARCHE LOCAL-----	36
1. Concept de compétitivité-----	36
2. Indicateurs de compétitivité-----	37
3. Le manque de compétitivité des PME d'Antananarivo-----	38
4. La forte concurrence des firmes multinationales-----	43
CHAPITRE IV. LES HANDICAPS DES PME DANS LA CONQUETE DU MARCHE EXTERIEUR-----	44
1. Les difficultés d'internationalisation-----	44
2. La rigueur des normes-----	44
CONCLUSION-----	47
BIBLIOGRAPHIE-----	48
ANNEXES-----	52
TABLE DES MATIERES-----	57