

Synthèse

Les petites entreprises dans des contextes fragiles : De la survie à la croissance



4 Leaders
d'opinion

5 Les voix des
entreprises



Centre du
Commerce
International

LE COMMERCE POUR
LE BIEN DE TOUS

© Centre du commerce international 2023

L'ITC (Centre du commerce international) est l'agence conjointe de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et des Nations Unies.

Adresse de voirie : ITC
54-56, rue de Montbrillant
1202 Genève, Suisse

Adresse postale : ITC
Palais des Nations
1211 Genève 10, Suisse

Téléphone : +41-22 730 0111

Fax : +41-22 733 4439

E-mail : itcreg@intracen.org

Internet : <http://www.intracen.org>

Les petites entreprises dans des contextes fragiles : De la survie à la croissance



À propos du rapport

Ce rapport sur les Perspectives de compétitivité des PME évalue l'impact des conflits et de la fragilité sur la performance des entreprises. Il présente l'Indice d'Exposition à la Fragilité et démontre que la fragilité, telle que ressentie par les entreprises, peut être réduite de 25% si celles-ci prennent des mesures pour renforcer leur compétitivité. Ces mesures incluent l'engagement auprès d'organisations de soutien aux entreprises, l'amélioration de la gestion financière et la fidélisation du personnel qualifié.

Le rapport souligne l'importance du soutien direct aux entreprises et la nécessité de compléter ce soutien avec des réformes destinées à promouvoir la paix et la stabilité, et à améliorer l'environnement des entreprises. Les partenaires humanitaires, les agences de développement et les institutions étatiques compétentes doivent collaborer, coordonner et posséder une connaissance approfondie du contexte afin d'éviter de renforcer les facteurs responsables de la fragilité et maximiser ainsi l'obtention de résultats positifs.

Contenu

Avant-propos.....	2
En bref.....	4
Synthèse.....	6
Les petites entreprises dans un monde plus fragile.....	6
Toutes les entreprises sont frappées par la fragilité.....	7
Indice d'Exposition à la Fragilité : Mesurer l'impact sur les entreprises.....	8
Les entreprises peuvent agir pour limiter l'impact de la fragilité.....	9
Lutter contre la fragilité : une double approche.....	11
Leaders d'opinion.....	13
Les voix des entreprises.....	13

Avant-propos



Ces dernières années, le paysage international a changé de manière radicale : de plus en plus de conflits éclatent à l'intérieur des pays et entre eux, dans un contexte de tensions géopolitiques croissantes et d'intenses bouleversements économiques. Ces conflits mettent en danger des vies et des moyens de subsistance, à un moment où le monde peine encore à se remettre du bilan désastreux de la pandémie de COVID-19, tout en étant confronté à l'augmentation du coût de la vie et à une incidence accrue des désastres naturels liés au changement climatique.

Ces crises changent l'intégralité du tissu des communautés et des régions : elles créent une plus grande fragilité et compromettent par conséquent la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD), tels que l'élimination de la faim, l'amélioration de la sécurité alimentaire, la transition vers des modes de consommation et de production durables, la promotion du travail décent et de la croissance économique, et l'élimination des inégalités de genre, pour n'en citer que quelques-uns. Une personne sur huit vit actuellement dans un contexte fragile, et ce chiffre inclut la majorité des plus pauvres dans le monde.

Pour les petites entreprises, il est extrêmement difficile de survivre – et de prospérer – dans des contextes fragiles et affectés par un conflit. Pour ces entreprises, la fragilité signifie qu'elles doivent faire face à des coûts de démarrage beaucoup plus élevés, à des capacités et des ressources limitées pour l'innovation. Cela implique un plus grand risque

d'échec immédiat. Il est également très probable que la communauté locale soit affectée par la pauvreté et que les populations se tournent vers le travail indépendant pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles. Ces entreprises sont au cœur du travail du Centre du commerce international et la leçon la plus importante que nous ayons apprise, depuis presque soixante ans à leur service, est que nous ne pouvons atteindre un développement durable inclusif si ces petites entreprises n'ont pas l'opportunité de prospérer au sein de l'économie mondiale.

La fragilité se manifeste de diverses manières et les entreprises en font l'expérience de différentes manières. Par exemple, les résultats de l'enquête de l'ITC sur les petites entreprises dans des contextes fragiles, que nous présentons dans ce rapport, indiquent que les petites entreprises, les entreprises informelles, celles dirigées par des jeunes, et celles dirigées par des femmes subissent souvent des répercussions plus sévères de la fragilité que leurs homologues plus grandes, formelles, dirigées par des personnes plus âgées et dirigées par des hommes, respectivement. Ces nuances sont importantes : ce qui fonctionne bien dans un contexte spécifique peut avoir l'effet inverse ailleurs. Nous ne pouvons pas adopter une approche unique qui s'applique à tous, mais cela n'implique pas que nous ne puissions pas identifier quelques bonnes pratiques utiles.

La fragilité requiert une double approche, une approche selon laquelle les entreprises et les gouvernements ont tous un rôle primordial à jouer. Les États dans lesquels ces entrepreneurs vivent et travaillent peuvent les aider en créant un environnement dans lequel ces entreprises ont accès à l'infrastructure dont elles ont besoin, ne sont pas accablées par un excès de paperasses administratives, et font partie d'une économie aux règles et modes de fonctionnement clairs et cohérents. En parallèle, les petites entreprises peuvent apprendre à s'adapter aux changements de circonstances, forger des relations plus profondes avec leurs partenaires et adopter de nouvelles méthodes de travail les rendant plus compétitives à la fois au niveau local et international.

Ces efforts doivent être déployés en tandem : la collaboration entre toutes les parties concernées, des gouvernements locaux et du secteur privé aux agences internationales et aux partenaires de développement, est essentielle pour garantir que cette double approche génère un changement positif durable. Faire une réelle différence et ce, dans la bonne direction, implique également de développer une compréhension claire des répercussions que différentes



actions peuvent avoir dans des contextes fragiles et affectés par un conflit. Nous devons tous, toujours, procéder selon cette règle bien établie : « D'abord, ne pas nuire. »

De plus en plus, notre travail à l'ITC se déroule dans des contextes fragiles, puisque les micro, petites et moyennes entreprises avec lesquelles nous collaborons se trouvent souvent dans des zones affectées directement ou indirectement par un conflit ou d'autres crises. C'est la raison pour laquelle nous avons consacré l'édition de cette année de notre publication phare, les Perspectives de compétitivité des PME, à ce que la fragilité implique pour les petites entreprises, ainsi qu'au rôle que peuvent jouer les entreprises et les États pour atténuer la fragilité. C'est également la raison pour laquelle nous adaptons nos propres méthodes de travail afin de garantir que nos efforts sur le terrain et dans les cercles politiques puissent aider les petites entreprises et les États à lutter contre les causes de cette fragilité, plutôt que de permettre à la fragilité de se développer.

À l'approche de notre 60^{ème} anniversaire en tant qu'institution, et alors qu'il nous reste un temps précieux pour atteindre les ODD, nous nous trouvons à un moment critique dans nos efforts pour éviter les pires conséquences des effets du changement climatique, parvenir à l'égalité des genres dans le monde et éradiquer la pauvreté et la faim.

Cette année a marqué l'arrivée à mi-parcours de l'Agenda 2030 pour le développement durable, et le premier Bilan Mondial de l'Accord de Paris sur le changement climatique s'achèvera lors de la Conférence des Nations Unies sur le climat qui se tiendra à Dubaï en décembre 2023. Les conclusions du Sommet de cette année sur les ODD et

les rapports de synthèse diffusés dans le cadre du Bilan Mondial, confirme qu'il nous reste encore beaucoup à faire pour parvenir à un monde plus juste, inclusif et durable, à la fois pour les générations actuelles et futures. De plus, nos recherches montrent que les États affectés par la fragilité et les conflits se trouvent parmi ceux qui ont le plus de difficultés à achever les ODD – ce qui signifie que la seule manière de réaliser cet ambitieux agenda de développement à l'échelle mondiale est de consacrer davantage d'efforts à ces contextes fragiles.

Le Centre du commerce international est prêt à accroître ses efforts, son ambition et son engagement pour combler l'écart entre le présent et l'avenir dont nous avons besoin. Ce rapport vise à nous aider à tenir cet engagement, et nous espérons qu'il permettra à nos partenaires de mieux comprendre ce qu'implique la fragilité et les conflits pour les petites entreprises, les États et le développement durable.



Pamela Coke-Hamilton

Directrice exécutive
Centre du commerce international

La fragilité est l'échec de l'État à exécuter ses fonctions de base



La fragilité est **multi-niveau** et **multidimensionnelle**

La fragilité varie d'un niveau à l'autre

et sur trois dimensions



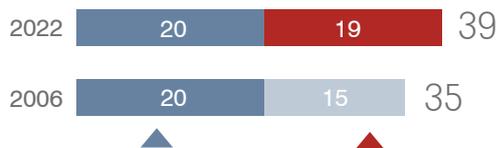
La fragilité **persiste** et **s'accroît**,

compromettant les Objectifs de Développement Durable

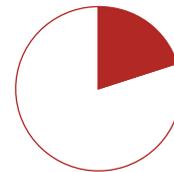
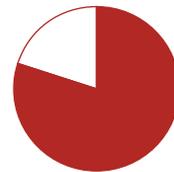
20 pays : Encore fragiles et affectés par un conflit
19 nouveaux pays : Tombés dans la fragilité
15 pays : Sortis d'une situation fragile



Défis majeurs pour achever l'ODD 1 : Pas de pauvreté
80% – FCS vs **20%** – non-FCS

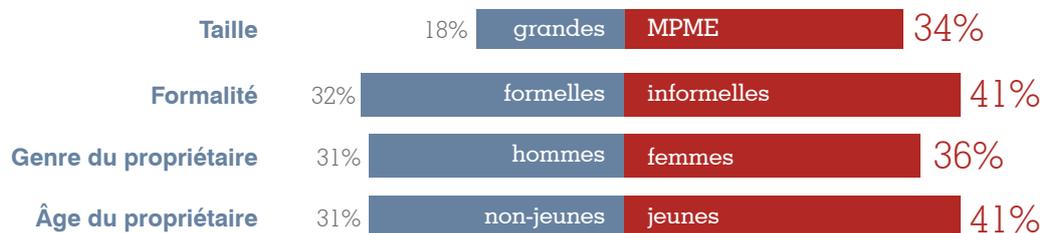


Nombre de pays classés comme fragiles et affectés par un conflit (FCS) par la Banque Mondiale



Les caractéristiques des entreprises sont essentielles

Davantage d'entreprises petites, informelles, dirigées par des femmes et des jeunes, expérimentent un niveau de fragilité élevé



Pourcentage des entreprises expérimentant une fragilité élevée

La situation géographique est importante

Les régions violentes, pauvres et inégales comptent plus d'entreprises expérimentant une fragilité élevée

Pourcentage des entreprises expérimentant une fragilité élevée dans les régions marquées par :

la violence politique



les revenus



l'inégalité

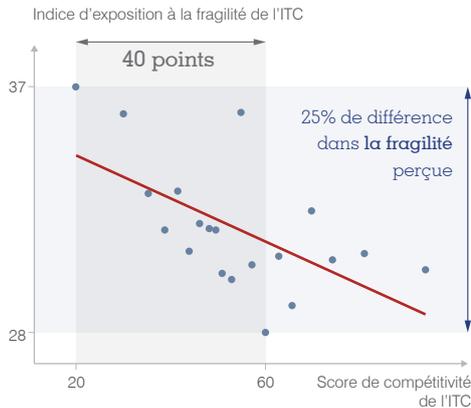


Une compétitivité plus élevée est associée à une exposition moins intense à la fragilité

COMPÉTITIVITÉ

Les actions des entreprises sont essentielles

La compétitivité aide les entreprises à faire face à la fragilité

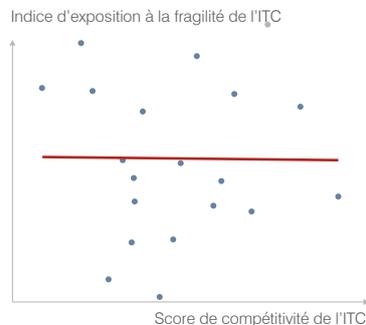


La fragilité perçue peut être réduite de 25% grâce à la mise en place de **mesures internes** pour augmenter le score de compétitivité des entreprises de **40 points**

La compétitivité n'est pas une solution miracle

Lorsque la fragilité s'aggrave, les mesures prises par les entreprises ne les protègent plus de la fragilité de l'État.

Pays plus fragiles



Il existe une **fenêtre d'opportunité** dans laquelle le soutien aux entreprises peut générer des résultats positifs, avant que la fragilité et la violence n'engloutissent entièrement les entreprises et leur écosystème des affaires.

Réduire l'expérience de la fragilité à l'aide **d'actions favorisant** la croissance :

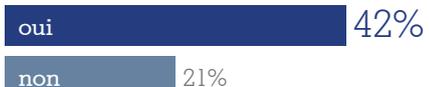
Engagement auprès d'organisations de soutien aux entreprises (OSE)



Bonnes pratiques d'embauche



Conservation des registres financiers



Pourcentage des répondants indiquant une croissance de l'emploi (%)

Petites entreprises : de la survie à la croissance

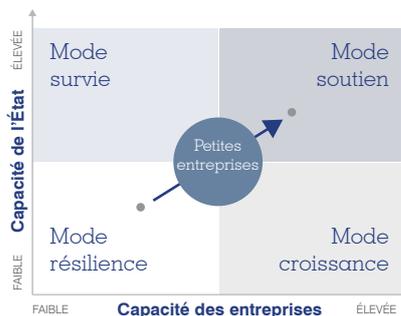
CAPACITÉ DE L'ÉTAT

Assurer la paix comme base aux réformes. Renforcer la capacité institutionnelle pour les réformes économiques.



CAPACITÉ DES ENTREPRISES

Renforcer la capacité à opérer, créer des réseaux et s'adapter aux changements soudains du marché.



Les parties prenantes doivent :

- **coordonner** leurs actions pour réduire les risques
- **collaborer** pour relever les multiples défis
- comprendre le **contexte** pour ne pas nuire

Synthèse

Les petites entreprises dans un monde plus fragile

Le monde est en proie à des crises sans précédent.

Le quadruple choc de la pandémie de COVID-19, des conflits, du changement climatique et du coût plus élevé de la vie menace de plonger les pays dans une plus grande insécurité et instabilité économique ainsi que des bouleversements sociaux. Alors que de nombreux pays s'efforcent de faire face à ces chocs, le monde risque de devenir plus fragile.

Alors que ces crises génératrices de fragilité frappent de nouvelles régions, d'autres en sont affectées depuis des années. La Banque Mondiale classe actuellement 39 pays et territoires comme fragiles ou affectés par un conflit, contre 35 en 2006. Un coup d'œil aux chiffres en dit long : des 35 pays affectés par la fragilité ou un conflit en 2006, seulement 15 pays sont parvenus depuis lors à sortir de la fragilité, tandis que 19 autres pays y sont tombés.

La fragilité croissante entrave la capacité des individus à mener des vies prospères et en paix. En 2021, près d'un milliard de personnes vivaient dans des contextes fragiles, dont plus de 300 millions dans une pauvreté extrême. Alors que les crises plongent davantage de régions dans la fragilité, **86% des pauvres dans le monde pourraient se retrouver à vivre dans des pays considérés comme fragiles d'ici 2030.**

L'instabilité franchit également de plus en plus de frontières. En 1991, seulement 4% des guerres civiles ont impliqué des forces armées étrangères. En 2021, ce chiffre était douze fois supérieur, atteignant 48%. De plus, le nombre de personnes forcées de fuir leurs foyers, parfois vers des pays voisins et plus loin encore, a doublé au cours de la dernière décennie, atteignant environ 100 millions.

Pour briser le cycle de la fragilité, il faut s'attaquer aux facteurs qui en sont à l'origine. Parce que la fragilité coexiste souvent avec des facteurs tels que la pauvreté et les conflits, et qu'elle est renforcée par ceux-ci, isoler les facteurs

Comment ce rapport définit et mesure la fragilité

Ce rapport aborde l'impact de la fragilité générée par les conflits sur la compétitivité et la croissance des micro, petites et moyennes entreprises.

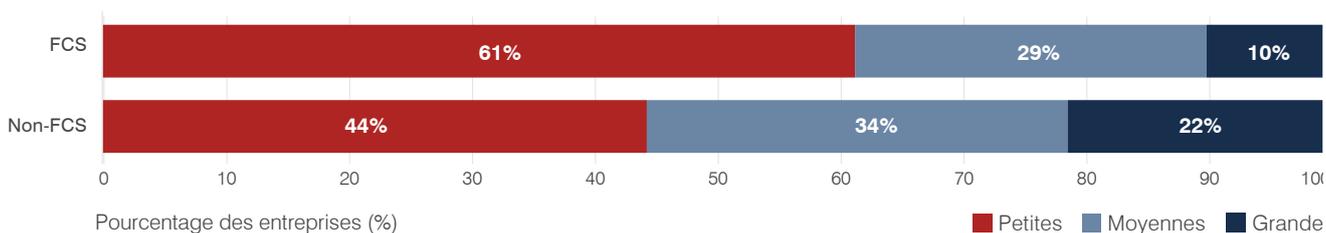
Pourquoi les conflits ? Les conflits sont toujours considérés comme l'un des principaux facteurs générateurs de fragilité, l'expression « contextes fragiles et affectés par les conflits » étant fréquemment utilisée. Tandis que la fragilité peut résulter d'événements divers, tels qu'un conflit, une pandémie ou le changement climatique, chacun de ces événements pose des défis particuliers pour les pays et les entreprises, nécessitant une analyse spécifique afin de pouvoir définir des recommandations spécifiques.

Pourquoi les entreprises ? Tout comme la fragilité varie d'un pays à l'autre, ses effets peuvent également varier d'une région à l'autre au sein d'un même pays, et d'une entreprise à l'autre dans une même région. Comprendre la fragilité du point de vue des entreprises, et en particulier des petites entreprises qui constituent environ 90% de toutes les entreprises dans des contextes fragiles et affectés par les conflits, est nécessaire pour compléter l'analyse macroéconomique et mettre en place des stratégies de soutien efficaces.

L'analyse de ce rapport se base sur de nouvelles données collectées par le Centre du commerce international pour évaluer l'expérience des petites entreprises dans des situations fragiles et affectées par les conflits. L'enquête sur les petites entreprises dans des contextes fragiles a recueilli des informations sur deux aspects de la fragilité. Une série de questions a permis d'identifier le niveau et la structure de la fragilité à laquelle sont individuellement exposées les entreprises, afin d'établir un indice. Une autre série de questions a permis d'évaluer dans quelle mesure la fragilité, telle que ressentie par les entreprises, a un effet sur les obstacles qu'elles signalent. Ceci permet d'établir un lien entre l'indice et les résultats réels des entreprises.

L'enquête sur les petites entreprises dans des contextes fragiles couvrait huit pays : le Burkina Faso, la Colombie, le Honduras, l'Irak, le Kenya, le Myanmar, le Soudan du Sud et l'Ukraine. Dans six pays – le Burkina Faso, la Colombie, l'Irak, le Kenya, le Myanmar et le Soudan du Sud – l'enquête portait sur un échantillon aléatoire d'entreprises dont la compétitivité avait été préalablement évaluée par l'ITC dans le cadre de l'enquête sur la compétitivité des PME (abrégé « SMECS » en anglais). Les réponses ont ainsi pu être combinées, ce qui a permis de déterminer si les facteurs de compétitivité étaient associés à la manière dont les entreprises expérimentaient la fragilité. L'ITC n'avait préalablement interrogé aucune des entreprises en Ukraine et au Honduras. Un total de 1323 entreprises ont été interrogées, 1095 d'entre elles ayant participé à la fois à l'enquête sur la compétitivité des PME (abrégé « SMECS » en anglais) et à l'enquête sur les petites entreprises dans des contextes fragiles.

La plupart des entreprises sont petites



Source: ITC, sur la base des enquêtes menées par la Banque Mondiale auprès d'entreprises et de la liste des pays en situation de fragilité et affectés par un conflit (FCS) de la Banque mondiale. « FCS » correspond à l'abréviation anglaise du terme « Fragile and Conflict-Affected Situations ».

et les résultats est difficile. Diverses définitions et mesures ont été proposées, les plus communes définissant la fragilité comme un phénomène macroéconomique qui entrave la capacité de l'État à remplir ses fonctions de base et à faire face aux crises.

L'impact de la fragilité s'étend néanmoins à d'autres niveaux. La fragilité affaiblit l'écosystème des affaires et compromet la capacité des entreprises à rester compétitives, à être connectées et à changer. En abordant la fragilité du point de vue des entreprises, ce rapport sur les *Perspectives de compétitivité des PME* vise à promouvoir les actions de soutien permettant aux entreprises de survivre et de se développer, contribuant ainsi à établir des fondements solides pour une stabilité à long terme et un développement durable inclusif.

affectées par les conflits, les petites et moyennes entreprises (PME) jouent souvent ce rôle essentiel.

Dans les contextes fragiles, les micro, petites et moyennes entreprises représentent 90% de toutes les entreprises, avec une forte présence de plus petites entreprises. Grâce à un soutien adéquat, elles ont plus de chances de faire face à la fragilité, contribuant ainsi à maintenir les moyens de subsistance de millions de personnes. Si elles se trouvent sur une trajectoire de croissance, elles sont plus susceptibles de prospérer une fois que la stabilité commence à s'installer et que l'environnement des affaires s'améliore. En fait, on observe souvent un effet phénix, ou une nette reprise du taux d'activité entrepreneuriale, lorsque les entreprises ayant survécu à la crise rebondissent avec le retour de la paix et de la stabilité.

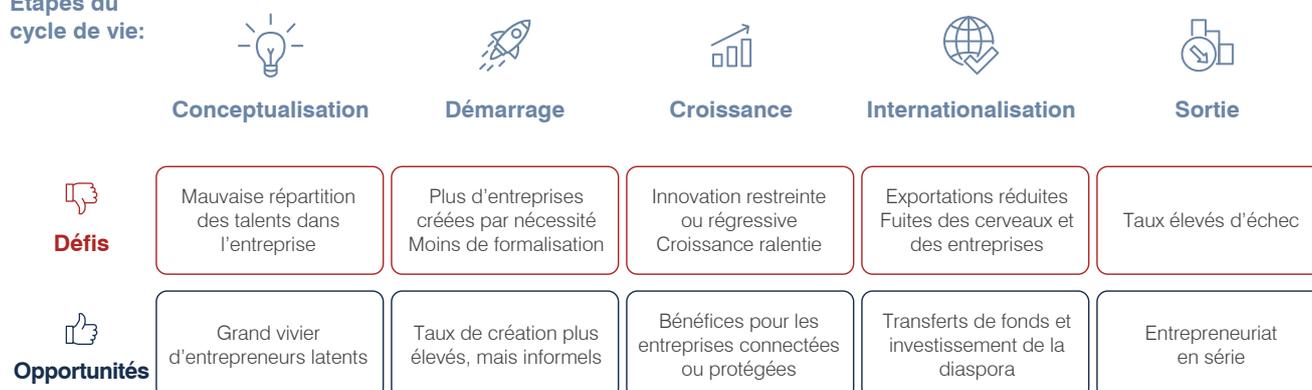
Toutes les entreprises sont frappées par la fragilité

La stabilité requiert des fondations solides, telles qu'une société civile active et un secteur privé dynamique fournissant des emplois décents, des biens et des services nécessaires pour accroître les revenus et pourvoir aux besoins de la société, aujourd'hui et demain. Dans les régions fragiles et

Faire de la survie des petites entreprises une priorité dans les situations fragiles, tout en établissant les fondements nécessaires pour la croissance des entreprises, est essentiel pour profiter des opportunités économiques pendant les périodes de paix. Garantir un environnement sûr dans lequel les entreprises légitimes peuvent opérer, tout en empêchant les entreprises d'exploiter les situations fragiles, peut soutenir la transition post-conflit et contribuer à maintenir la stabilité à long terme.

Le cycle de vie d'une entreprise : opportunités et défis

Étapes du cycle de vie:



Source: ITC, adapté de Brück et al., 2013.

Les contraintes qu'impose la fragilité sur les entreprises sont fondamentalement différentes de celles des environnements non fragiles. La production et la consommation sont altérées, l'investissement baisse et la croissance est ralentie. Cela affecte l'écosystème des affaires, ralentissant la dynamique commerciale dans toutes les étapes du cycle de vie d'une entreprise. En dépit des opportunités commerciales à chaque étape, les défis sont nombreux. Par conséquent, l'impact net de la fragilité et des conflits sur l'entrepreneuriat, en particulier le type d'entrepreneuriat visant à promouvoir la croissance et la stabilité, est en général négatif.

Pour les entrepreneurs émergents, la création formelle de leur entreprise est un processus difficile et coûteux. Dans les contextes fragiles, l'incertitude augmente les coûts et les institutions responsables des procédures de démarrage de base, telles que l'enregistrement de la propriété et l'exécution des contrats, sont affaiblies ou inefficaces. **Créer son entreprise dans un contexte fragile coûte deux fois plus cher que la moyenne mondiale et 15 fois plus cher que dans les pays aux revenus élevés.**

Les défaillances omniprésentes du marché dans les contextes fragiles rendent la création d'une entreprise et sa croissance plus difficiles. **Les entreprises désireuses de formaliser leur activité et de se développer sont dissuadées par les coûts et délais excessifs.** Cela est exacerbé par le fait que les entreprises opérant dans des contextes fragiles ont tendance à peu investir dans l'innovation. Les entreprises innovent pour simplifier les processus commerciaux, par exemple en raccourcissant les chaînes d'approvisionnement ou en trouvant des clients plus proches au niveau local. Bien que ces actions les aident à s'adapter aux circonstances et à survivre, souvent elles ne favorisent pas la croissance de l'entreprise.

L'entrepreneuriat survivaliste est également évident sous la forme de travail indépendant. Avec une prévalence de l'informalité et la raréfaction des emplois salariés, **le travail indépendant devient un mécanisme de survie.** Entre 2006 et 2020, environ 70% de l'emploi dans les contextes fragiles et affectées par les conflits était du travail indépendant, comparé à une moyenne mondiale légèrement en-dessous de 50%.

Les exportateurs potentiels font face à des obstacles importants. Des infrastructures instables ou de qualité inférieure, un accès limité au financement, les fluctuations des taux de change et les contrôles des changes, et d'autres obstacles dissuasifs, réduisent les opportunités d'exportation. L'analyse de l'ITC indique sans surprise que **le nombre d'exportateurs baisse substantiellement** lorsque les régions deviennent plus fragiles.

Les faillites d'entreprises sont également plus fréquentes que dans des contextes non fragiles ou non affectés par les conflits. Les entreprises plus petites et plus récentes ont moins d'expérience et peu de ressources que les entreprises établies, entraînant des taux d'échecs plus élevés au fur et à mesure que la fragilité s'accroît. Pourtant, **les entreprises qui survivent ont tendance à voir les opportunités économiques se multiplier lorsque la paix est rétablie**, d'où la nécessité de maintenir le soutien aux entreprises dans les périodes de fragilité et de conflit.

Indice d'exposition à la fragilité : Mesurer l'impact sur les entreprises

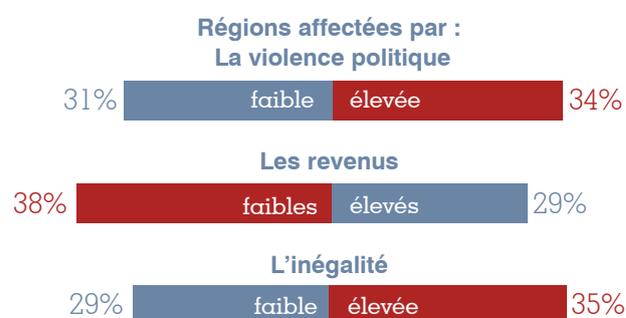
Bien qu'une grande attention ait été accordée à la mesure et à la lutte contre la fragilité au niveau macroéconomique (État), l'exposition à la fragilité et ses effets diffèrent au niveau microéconomique (entreprise). Afin d'évaluer la façon dont différentes entreprises ressentent un même niveau global de fragilité, **l'ITC a créé un indice d'exposition à la fragilité basé sur des données d'enquête auprès d'entreprises de huit pays.** L'indice montre que les entreprises sont exposées à différentes dimensions de la fragilité et sont affectées à différents degrés en fonction de caractéristiques telles que la situation géographique, la taille et le type de propriété, ainsi que leurs capacités et actions individuelles.

La fragilité peut affecter les entreprises d'un point de vue sécuritaire, économique et social. Par exemple, si la fragilité se caractérise par une plus grande criminalité, une entreprise de plus grande taille ayant les moyens de payer pour sa sécurité est moins susceptible d'être affectée que les petites entreprises ne possédant pas de telles ressources, bien que cela puisse être aux dépens d'autres investissements plus productifs. Pour refléter ces nuances, l'indice se base sur trois piliers :

- **Sécurité** : mesure l'impact de l'insécurité et de la violence sur les entreprises
- **Économie** : mesure l'impact sur les performances et les opportunités économiques des entreprises
- **Social** : mesure l'impact sur les relations de l'entreprise, qui se traduit par la confiance dans les personnes, les réseaux, les organisations de soutien aux entreprises (OSE) et des institutions locales et nationales

En plus de la structure de la fragilité, **la situation géographique des entreprises est tout aussi importante. Les entreprises situées dans des foyers de conflits, dans des zones plus pauvres et dans des régions où l'inégalité est plus marquée ressentent la fragilité plus intensément.**

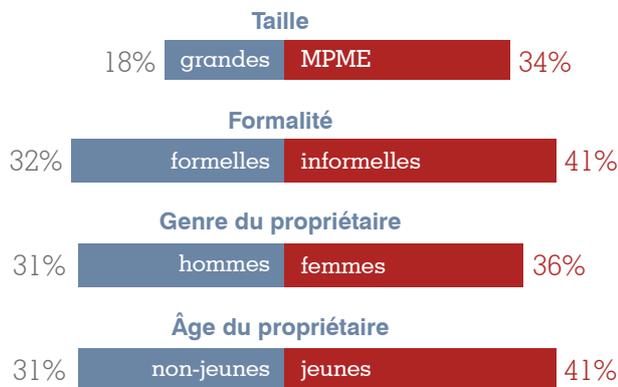
Les entreprises dans les régions en proie à la violence, la pauvreté et l'inégalité plus affectées



Pourcentage des entreprises expérimentant une fragilité élevée (%)

Source: ITC, sur la base de l'enquête de l'ITC sur les petites entreprises dans des contextes fragiles et de la base de données de l'indice de développement humain infranational du Global Data Lab.

Les entreprises petites, informelles, dirigées par les femmes et dirigées par les jeunes sont affectées par la fragilité de façon plus intense



Pourcentage des entreprises expérimentant une fragilité élevée (%)

Source: ITC, sur la base de l'enquête de l'ITC sur les petites entreprises dans des contextes fragiles.

Les entreprises présentant certaines caractéristiques sont également plus exposées et affectées. Parmi les entreprises interrogées par l'ITC, celles de plus petite taille décrivait en général des expériences en matière de fragilité plus intenses : **34% des micro, petites et moyennes entreprises ont déclaré une exposition plus élevée à la fragilité comparé à 18% des grandes entreprises.**

L'informalité exacerbe davantage les effets de la fragilité. **Les entreprises informelles étaient presque 10 points de pourcentage plus susceptibles de ressentir la fragilité de manière plus intense que les entreprises formellement enregistrées.** Ceci est partiellement dû au fait que les entreprises informelles ont tendance à avoir peu ou pas recours au crédit formel et sont largement exclues des institutions pouvant fournir les services dont elles ont besoin pour survivre.

Les entreprises dirigées par des femmes sont en général désavantagées, même dans des contextes non fragiles. Les entreprises détenues et dirigées par des femmes ont généralement un accès plus limité aux services des infrastructures publiques, au financement et à la protection sociale. Dans les contextes fragiles, des facteurs supplémentaires tels que l'exposition accrue à la violence et des normes sociales peu favorables rendent les femmes encore plus vulnérables.

Les entreprises dirigées par des jeunes expérimentent également de plus hauts niveaux de fragilité par rapport aux entreprises non dirigées par des jeunes. Dans des contextes fragiles, les entreprises dirigées par des jeunes ont tendance à faire preuve de prudence, se concentrant plutôt sur la consolidation de leurs opérations et évitant de prendre des risques.

L'identification des entreprises susceptibles d'être plus exposées aux défis sécuritaires, économiques et sociaux liés à la fragilité est utile pour concevoir des programmes de soutien sur mesure. Cependant, **il ne s'agit pas seulement d'identifier le type d'entreprise et leur situation mais d'identifier ce que ces entreprises peuvent faire** pour accroître leur capacité à faire face à la fragilité.

Les entreprises peuvent agir pour limiter l'impact de la fragilité

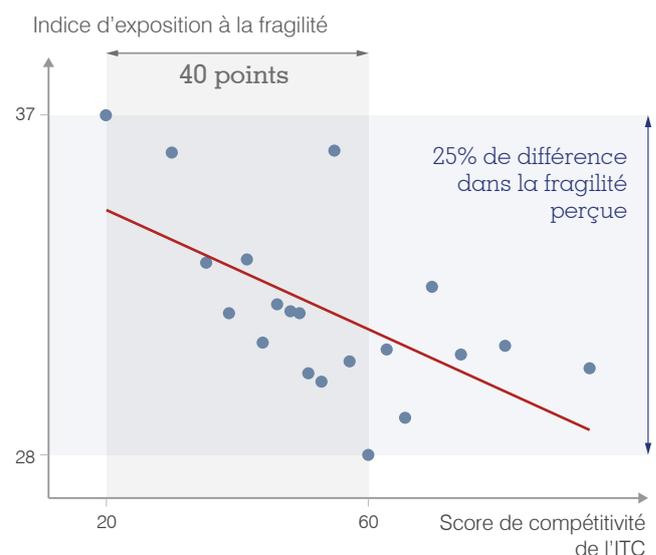
Renforcer la compétitivité permet d'amortir les effets de la fragilité. Lorsque les entreprises prennent des mesures pour améliorer leur compétitivité, elles sont susceptibles de réduire leur exposition. Par exemple, en mettant en place des mesures internes pour que le score de compétitivité passe de 20 points (le niveau le plus bas dans la distribution de la compétitivité) à la moyenne de 60 points, l'exposition d'une entreprise à la fragilité peut être réduite de plus de 25%, sans qu'aucun autre changement n'intervienne au niveau de l'écosystème des affaires ou au niveau national.

Au niveau microéconomique, la compétitivité repose sur les processus commerciaux de l'entreprise (capacité à être compétitive), ses connexions internes et externes (capacité à se connecter), et sa capacité à réagir (capacité à s'adapter). Ces capacités constituent un fondement solide favorisant la résilience de l'entreprise. Les entreprises présentant des caractéristiques de compétitivité essentielles ont tendance à mieux s'en sortir pendant les crises.

L'ITC a identifié trois actions au niveau de l'entreprise qui compensent partiellement les manques apparents dans le paysage des zones fragiles et affectées par les conflits :

- **L'établissement de relations de confiance**
- **L'amélioration de la gestion financière**
- **L'identification et la fidélisation du personnel qualifié**

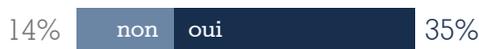
La compétitivité est associée à une faible exposition à la fragilité



Source: Calculs de l'ITC, basés sur les enquêtes de l'ITC sur la compétitivité des PME et la fragilité menées auprès de 1095 entreprises au Burkina Faso, en Colombie, en Irak, au Kenya, au Myanmar et dans le Soudan du Sud. Voir Annexe I pour plus de détails.

Travailler avec des organismes de soutien aux entreprises pour favoriser la croissance

Engagement auprès d'organisations de soutien aux entreprises



Pourcentage des entreprises ayant augmenté leur personnel (%)

Source: Calculs de l'ITC, basés sur les enquêtes de l'ITC sur la compétitivité des PME et la fragilité menées auprès de 1095 entreprises au Burkina Faso, en Colombie, en Irak, au Kenya, au Myanmar et dans le Soudan du Sud. Voir Annexe I pour plus de détails.

En premier lieu, les entreprises engagées auprès d'organisations de soutien aux entreprises – et connectées à leurs pairs, aux acheteurs et aux fournisseurs – étaient plus susceptibles de ne pas déclarer de pertes de revenus, comparé aux entreprises non engagées. Plus prometteur encore, **les entreprises travaillant avec des organisations de soutien aux entreprises étaient 20 points de pourcentage plus susceptibles d'embaucher des employés** – un signe positif de croissance – par rapport aux entreprises ne possédant pas de telles connexions.

Dans des contextes fragiles, les organisations de soutien aux entreprises peuvent servir de passerelle entre les entreprises, et entre les entreprises et les institutions officielles. Elles peuvent aider les entreprises à établir des relations, et partager des informations pour les aider à faire face aux difficultés. Malheureusement, l'accès à ces institutions peut être restreint pour de nombreuses entreprises, et la qualité des services fournis peut également souffrir en raison d'un financement limité et de priorités défavorables.

En second lieu, les entreprises qui gèrent bien leurs ressources sont de meilleures candidates au financement. Même si le financement externe est limité, les entreprises avec une bonne maîtrise de leurs finances sont mieux positionnées pour identifier des mécanismes de protection internes et continuer leurs opérations lors de périodes instables.

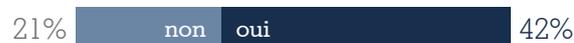
Les entreprises dotées de solides mécanismes internes de gestion financière sont moins susceptibles d'expérimenter la fragilité de manière intense, selon les enquêtes de l'ITC. **Les entreprises qui conservent l'intégralité de leurs registres économiques étaient 21 points de pourcentage moins susceptibles d'enregistrer des pertes de revenus et deux fois plus susceptibles d'avoir augmenté leur personnel.**

Enfin, les entreprises qui s'appuient des processus de recrutement professionnels pour identifier les talents étaient plus à même de faire face aux conséquences économiques de la fragilité. **Quarante-huit pour cent des entreprises avec un processus de recrutement établi n'ont indiqué aucune baisse de leurs revenus, comparé à 36% des entreprises avec un processus de recrutement moins adapté.**

Ces entreprises étaient également plus susceptibles d'accroître leur main-d'œuvre. Un processus de recrutement adapté augmente la probabilité de trouver des employés possédant

Conserver les registres financiers pour favoriser l'expansion

Conserve tous les registres



Pourcentage des entreprises ayant augmenté leur personnel (%)

Source: Calculs de l'ITC, basés sur les enquêtes de l'ITC sur la compétitivité des PME et la fragilité menées auprès de 1095 entreprises au Burkina Faso, en Colombie, en Irak, au Kenya, au Myanmar et dans le Soudan du Sud. Voir Annexe I pour plus de détails.

les compétences recherchées. Ce point est important car les employés qualifiés sont plus compétents pour adapter les opérations à de nouveaux contextes, ce qui permet aux entreprises de continuer leurs opérations durant des périodes d'instabilité. De manière significative, les employés qualifiés sont également plus enclins à innover. Dans des contextes fragiles, même l'innovation motivée par la survie et bien en deçà de la frontière technologique, ou innovation frugale, est essentielle pour assurer la survie et alimenter la croissance ultérieure.

Malheureusement, l'analyse indique également que les actions qu'entreprennent les entreprises ne peuvent les aider que jusqu'à un certain niveau de fragilité, et ne les protègent pas de toutes les manifestations de celle-ci. En fait, **à mesure que la fragilité s'aggrave ou se généralise, les actions mises en œuvre par les entreprises ne les protègent plus dans la même mesure, voire plus du tout.**

La compétitivité n'est cependant pas une solution miracle.

Dans les pays moins fragiles, une compétitivité plus élevée est associée à une faible exposition à la fragilité. Cela signifie que les mesures prises pour augmenter la compétitivité peuvent réduire l'exposition des entreprises à la fragilité. Lorsque l'environnement devient plus fragile, cette relation disparaît. Alors que les mesures prises par les entreprises restent très importantes, les facteurs associés à l'environnement national, sur lesquels les entreprises individuelles ont peu d'influence, sont tout autant ou plus importants pour déterminer leur compétitivité, ainsi que leurs expériences en matière de fragilité.

De la même façon, les mesures prises par les entreprises semblent avoir un faible impact sur la manière dont elles vivent

Les pratiques formelles de recrutement soutiennent la croissance des entreprises

Processus de recrutement établi



Pourcentage des entreprises ayant augmenté leur personnel (%)

Source: Calculs de l'ITC, basés sur les enquêtes de l'ITC sur la compétitivité des PME et la fragilité menées auprès de 1095 entreprises au Burkina Faso, en Colombie, en Irak, au Kenya, au Myanmar et dans le Soudan du Sud. Voir Annexe I pour plus de détails.

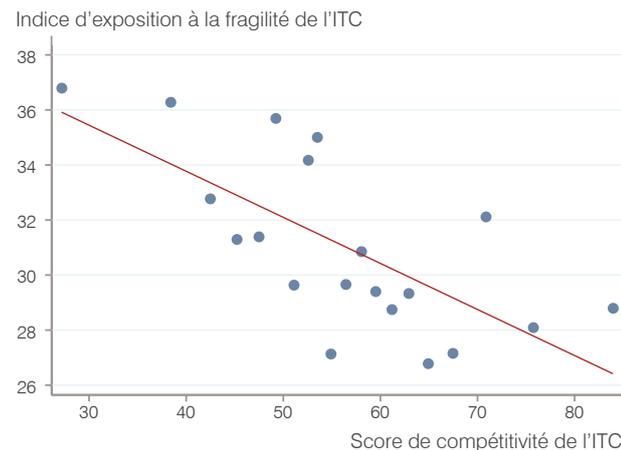
l'insécurité induite par la fragilité. En d'autres termes, toutes les entreprises semblent être exposées aux conséquences néfastes de la fragilité sur le plan sécuritaire, indépendamment de leurs efforts pour améliorer leur position en matière de compétitivité. En fait, dans certaines situations, les entreprises plus compétitives et rentables deviennent les victimes d'extorsion, de corruption et d'autres actes de violence.

Deux conclusions émergent de cette analyse.

Premièrement, **il existe une fenêtre d'opportunité dans laquelle les mesures prises par les entreprises et le soutien qu'on leur offre génèrent des résultats positifs.** Cela a tendance à se produire avant que la fragilité et la violence n'engloutissent complètement les entreprises et leur écosystème des affaires. Il est par conséquent nécessaire de lutter directement contre la fragilité de manière globale, de s'efforcer de consolider la paix et de renforcer la capacité de l'État à maintenir un environnement favorable et stable.

La compétitivité n'est pas une solution miracle

Pays moins fragiles



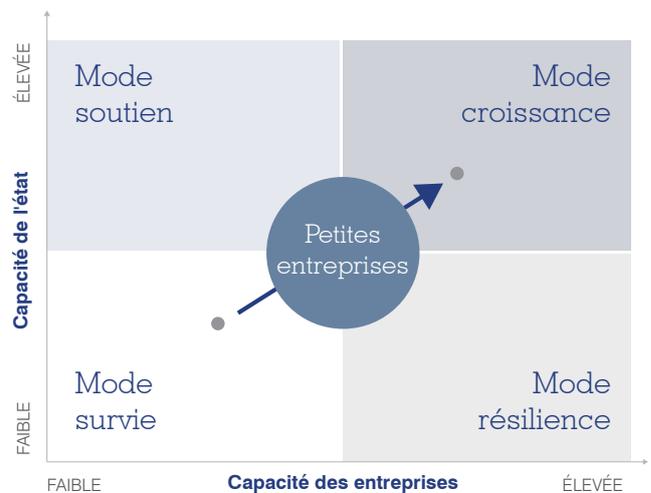
Pays plus fragiles



Source: Calculs de l'ITC, basés sur les enquêtes de l'ITC sur la compétitivité des PME et la fragilité menées auprès de 1095 entreprises au Burkina Faso, en Colombie, en Irak, au Kenya, au Myanmar et dans le Soudan du Sud. Voir Annexe I pour plus de détails.

Deuxièmement, **les interventions menées uniquement à l'échelle des entreprises, même à des niveaux de fragilité plus faibles, peuvent ne pas suffire pour garantir la survie et la croissance des entreprises,** et peuvent même avoir des effets négatifs si les facteurs sous-jacents qui sont à l'origine de la fragilité et des conflits ne sont pas bien compris et pris en compte par les organismes de soutien.

Lutter contre la fragilité : une double approche



Source: ITC.

Lorsque les crises se prolongent de plus en plus et que la fragilité persiste, les interventions aux niveaux macroéconomiques et microéconomiques doivent aller de pair. Il est fondamental de lutter contre les facteurs à l'origine de la fragilité et de rétablir la capacité de l'État et de l'écosystème des affaires à remplir leurs fonctions et à faire face aux risques. Mais il est également primordial de renforcer la capacité des entreprises à faire face à l'état de fragilité régnant et de leur offrir un environnement adéquat pour aller au-delà de la survie, en établissant des fondements plus solides pour la croissance et un avenir plus stable.

Le renforcement de la capacité de l'État passe par des réformes appliquées à l'environnement des affaires qui éliminent les obstacles à l'entrée et au fonctionnement, des infrastructures et des services fiables, moins de procédures complexes et une meilleure gouvernance économique. L'objectif ici devrait être de créer un environnement d'affaires favorable au sein duquel les entreprises peuvent prospérer et se développer, à la fois en taille et en chiffres.

Pour renforcer la capacité des entreprises ou augmenter leur compétitivité, il est nécessaire d'améliorer leur capacité à fonctionner dans leur environnement quotidien, à établir des liens solides avec les acteurs de l'écosystème des affaires et à s'adapter aux changements soudains du marché. Cela leur permet de devenir plus résilientes face aux nombreux chocs engendrés par la fragilité.

Agir simultanément sur la capacité de l'État et celle des entreprises est essentiel pour promouvoir la croissance, en plus d'éviter certains risques. Si le soutien n'est apporté qu'aux entreprises, les interventions peuvent n'avoir que peu ou pas d'impact, en fonction du niveau de fragilité régnant. De plus, des entreprises puissantes dans des États faibles peuvent se lancer délibérément dans des activités destructrices ou non productives. De la même manière, le renforcement de la capacité de l'État en l'absence d'un fort secteur privé ne sera probablement pas efficace à long terme, tel qu'observé dans de nombreux pays alternants entre des périodes de fragilité et de stabilité.

Surmonter la fragilité est un processus impliquant de multiples parties prenantes. En travaillant ensemble par le biais de partenariats stratégiques dans lesquels la valeur

ajoutée par chaque partie prenante est clairement définie, il est possible de solutionner un large éventail de problèmes macroéconomiques, mésoéconomiques et microéconomiques qui entrave à la croissance des petites entreprises.

Néanmoins, une approche unique qui s'applique à tous n'est pas la réponse. Les PME ont à la fois la capacité de promouvoir la paix et d'aggraver les conflits. Dans de nombreux contextes post-conflit, les acteurs du secteur privé contribuent à accroître la fragilité plutôt qu'à la réduire, en exacerbant les inégalités et le ressentiment entre les groupes. ***Toute intervention doit s'appuyer sur une compréhension approfondie de l'environnement et des entreprises qui y opèrent***, afin de minimiser les résultats négatifs et maximiser les chances de succès.

Leaders d'opinion



Ouided Bouchamaoui
Co-lauréate du Prix Nobel de la Paix

Le leadership d'entreprise en période de transition



Sanda Ojiambo
Directrice Exécutive et Présidente
Directrice Générale
Pacte Mondial des Nations Unies

La bonne gouvernance :
briser le cycle de la fragilité



Per L. Saxegaard
Président Exécutif
Fondation « Business for Peace »

Favoriser la résilience, l'espoir et
la collaboration mondiale pour
les PME dans des contextes fragiles



Gilles Carbonnier
Vice-Président
Comité International de la Croix-Rouge

Créer des moyens de subsistance
dans les situations de conflit et
de violence

Les voix des entreprises



Segundo Ordóñez
Ancien représentant légal
Coopérative Nueva Esperanza
del Pacífico, Colombie

L'inclusion sociale à travers les liens
du marché



Daryna Voitanishek
Gestionnaire des ventes
UApple (Sadyi Dnepra LLC), Ukraine

À la recherche d'itinéraires alternatifs
pour l'exportation



Aung Khaing Htwe
Directeur Général
Entreprise Smile Happy, Myanmar

Retour aux sources : transport,
électricité et régulations



Nimo Ibrahim Hassan
Travailleuse indépendante
dans le numérique et secrétaire
Agence freelance Dadaab Collective, Kenya

Le pouvoir des coopératives



Ahmed A. Khalaf
Directeur Général
Beirut Erbil for Potato Products, Irak

Piloter les partenariats dans les eaux
tumultueuses du monde des affaires

Imprimé par ITC Digital Printing Service.

Un PDF est disponible gratuitement sur le site internet de l'ITC :
www.intracen.org/publications

