



Organisation  
internationale  
du Travail



EESE  
Enabling Environment for  
Sustainable Enterprises

## RÉSUMÉ



- ▶ **Un cadre pour aider les petites entreprises des pays en développement à surmonter les crises et à renforcer leur résilience**

## Un cadre pour aider les petites entreprises des pays en développement à surmonter les crises et à renforcer leur résilience

### ► Résumé

---

Depuis des siècles, les entreprises ont subi des chocs et des perturbations allant des récessions et des guerres aux catastrophes naturelles, aux maladies et aux crises politiques. Bien que divers, ces chocs peuvent être regroupés en trois grandes catégories, dont la fréquence et l'impact sur les petites entreprises diffèrent : les chocs du cycle économique, les catastrophes et les perturbations du marché. Les chocs du cycle économique, tels que les crises financières ou les défaillances de crédit, et les récessions mondiales ou régionales, peuvent provoquer des pénuries de matières premières, interrompre l'accès aux marchés, entraîner une instabilité fiscale et monétaire ou une inflation excessive. Les catastrophes telles que les catastrophes naturelles et les pandémies provoquent souvent des pertes de vies humaines et de moyens de subsistance et détruisent les actifs productifs. Et les perturbations de marchés, résultant de l'innovation technologique ou de la mondialisation, perturbent directement les secteurs économiques et les entreprises, en particulier les plus petites et les moins adaptables. Mais, quelle que soit leur origine, les chocs ont souvent un impact direct sur les petites entreprises viables, réduisant les niveaux d'emploi ainsi que l'accès à des conditions de travail décentes.

Les petites entreprises ont tendance à être particulièrement impactées par les chocs et les perturbations. De nombreuses raisons bien connues expliquent pourquoi elles sont moins résilientes que les grandes : leur difficulté d'accès au financement, leur accès limité au marché, leur faible capacité de négociation, leurs déficiences en matière de gestion des flux de trésorerie, leur faible productivité, leurs compétences et capacités limitées, et une main-d'œuvre intrinsèquement vulnérable.

Dans le même temps, les gouvernements des pays en développement sont souvent moins bien préparés à soutenir les petites entreprises, surtout en temps de crise. Ils doivent notamment faire face à leurs propres contraintes en termes de ressources, tant financières que de capacités, à l'instabilité politique, à la dispersion des politiques et à des cadres réglementaires souvent rigides. Soutenir les petites entreprises est une tâche qui exige également des gouvernements des pays en développement qu'ils s'attaquent à une constellation très fragmentée de petites entreprises, y compris les entreprises informelles.

Ce document préparé par l'unité des PME du BIT avec l'appui de Mc Kinsey & Company, propose un

cadre couvrant un large éventail d'options politiques qui peuvent guider les gouvernements des économies en développement lorsqu'ils aident les petites entreprises à faire face aux chocs liés à la crise et à améliorer leur résilience. Ce cadre offre une manière structurée de gérer les risques de liquidité à court terme, de relever les défis opérationnels à court et moyen terme, d'aborder les questions fondamentales de la continuité de l'emploi et de la protection des travailleurs, d'éviter les dommages systématiques à l'infrastructure juridique et financière, et de renforcer les capacités et les compétences en matière de gestion des risques.

Les mesures incluses dans le cadre relèvent de deux piliers : 1) la gestion de crise - pour atténuer et soulager les petites entreprises du stress provoqué par des chocs soudains et accélérer leur redressement et 2) la résilience des entreprises - pour renforcer la capacité de survie des petites entreprises avant qu'elles ne soient confrontées au prochain choc, en les aidant à améliorer leurs capacités et leurs compétences en matière de gestion des risques. Pour chacun des deux piliers, le cadre détaille les objectifs, les leviers, ainsi que les mesures concrètes et les exemples de leur mise en œuvre lors de crises passées, notamment la pandémie de la COVID-19.

Les mesures de gestion de crise proposées sont également quantifiées en fonction de leur fréquence d'utilisation lors de la pandémie COVID-19. Cette analyse, basée sur environ 1'600 mesures recueillies dans la base de données de la Banque mondiale sur les mesures de soutien aux PME en réponse à la COVID 19 montre que la plupart des interventions publiques se sont concentrées sur l'amélioration de la stabilité financière et de la liquidité des petites entreprises (environ 70%), suivie du soutien à la continuité et à l'adaptation de l'emploi (environ 25%). Environ 5% seulement des mesures référencées portaient sur l'adaptation opérationnelle, et moins de 1% visait à faciliter la restructuration.

Bien que les mesures financières offrent un soulagement immédiat, les ressources de trésorerie nécessaires ne sont pas toujours disponibles pour les gouvernements des pays en développement. De plus, quand elles sont mises en œuvre à grande échelle, elles ont pour corollaire l'augmentation de l'endettement, la multiplication des prêts peu

performants et un risque inflationniste. Les autorités publiques peuvent donc également envisager des interventions qui aident les petites entreprises à adapter leurs opérations et à se restructurer, ce qui peut potentiellement impliquer moins de ressources financières et avoir un impact plus durable à moyen et long terme. Parallèlement, elles pourraient investir de manière proactive dans des mesures de résilience et s'engager dans une voie de collaboration plus étroite avec d'autres acteurs de l'écosystème, tels que les organisations d'employeurs et de travailleurs, les ONG, les bailleurs, les institutions financières, le monde universitaire ou les acteurs privés plus importants ayant la capacité et la volonté de soutenir les petites entreprises en temps de crise.

Le cadre proposé n'a toutefois pas pour but de préconiser un type de mesure particulier ou de fournir une solution "unique". Bien que chaque mesure individuelle ait le potentiel d'apporter un soutien efficace, leur combinaison optimale, leur séquençage et le choix de leur déploiement dépendent d'une multitude de facteurs tels que le type de crise, les segments cibles -leurs besoins et leur capacité à accéder au soutien-, la dynamique plus large de l'écosystème, ainsi que les ressources publiques disponibles.

Le fait de trop se concentrer sur le "quoi", sans se préoccuper suffisamment du "comment", est l'un des facteurs susceptibles d'entraîner l'échec des mesures de soutien entre leur mise en place et leur déploiement. Pour surmonter ce problème, ce rapport propose également un processus de réflexion en trois étapes, que les autorités publiques pourraient suivre lorsqu'ils décident des mesures à privilégier et de la façon de les déployer.

Tout d'abord, les décideurs politiques devraient diagnostiquer le type de crise qui affecte leurs mandats et d'identifier les segments sur lesquels ils doivent se concentrer, qu'il s'agisse de secteurs industriels prioritaires ou de cibles particulièrement vulnérables, comme les femmes, les jeunes entrepreneurs et les entreprises informelles. Ils pourraient ensuite définir la liste des mesures qui peuvent le mieux répondre aux fragilités des segments prioritaires, et adapter ces mesures à leurs besoins spécifiques et aux moyens d'accéder au soutien. Ensuite, les gouvernements devront définir les canaux de déploiement qui maximisent la portée des mesures de soutien, ainsi que les

moyens de contrôler et d'ajuster les mesures avec souplesse. Par exemple, les décideurs politiques devront s'assurer qu'ils développent des mécanismes de déploiement qui favorisent un accès équitable et atténuent les fraudes potentielles, sans pour autant formaliser excessivement l'accès par des processus de demande complexes ou une documentation étendue.

Pour mener à bien ces tâches difficiles, les autorités publiques pourraient s'appuyer sur deux bonnes pratiques : 1) Coordonner leur soutien de façon stratégique - pour exploiter la puissance des différentes agences publiques et garantir une réaction rapide et rationalisée en cas de pression, 2) activer de manière proactive l'écosystème plus large, y compris les organisations d'employeurs et d'entreprises, les bailleurs, les ONG, les institutions financières, les associations commerciales, les universités et les grandes entreprises, afin de compléter leurs ressources limitées et d'adapter et de déployer des mesures qui correspondent aux spécificités des petites entreprises. Dans le même temps, les autorités publiques ont tout à gagner à fonder leur réponse à la crise sur les programmes

existants en faveur des PME, qui peuvent être activés et étendus en temps de crise. Cela permet d'économiser le temps et les ressources considérables consacrés à l'adoption de l'approche, à la conception de la politique, à sa promulgation et à la mise au point des mécanismes de mise en œuvre.

En outre, le document met en lumière les considérations liées aux cibles particulières auxquelles les autorités publiques peuvent choisir d'apporter un soutien encore plus spécifique, comme le secteur informel, les femmes entrepreneurs, les jeunes travailleurs ou les petites entreprises à fort potentiel de croissance.

Enfin, et surtout, comme la mise en œuvre de toute mesure de soutien dépend de l'efficacité de l'État et de la manière dont il se coordonne avec le reste des acteurs impliqués, les mesures proposées devraient être complétées par des actions visant à aider les gouvernements à se restructurer et à contribuer à la création d'un environnement commercial favorable, afin que les décideurs politiques et les entreprises soient mieux préparés à affronter les crises futures.

 Le rapport entier, disponible en anglais, peut être téléchargé [ici](#)



**EESE**

Enabling Environment for  
Sustainable Enterprises