



Boukary Sawadogo est spécialiste en management stratégique des PME/PMI et directeur du Centre de gestion agréé (CGA) de Ouagadougou. Dans cet entretien, il décline les actions prioritaires de relance de l'économie nationale, donne sa lecture du Plan national de développement économique et social (PNDES), et dresse un bilan non exhaustif de son institution.

**Sidwaya (S.) : Quelles sont, selon vous, les actions prioritaires de relance de l'économie nationale, au regard du contexte post crise actuel ?**

Boukary Sawadogo (B.S.) : Au regard des crises et des évènements sociaux que nous avons connus, le diagnostic est clairement établi aujourd'hui. Quand il y a crise, il y a une certaine rupture de confiance des acteurs économiques entre eux. Donc, la priorité c'est de rétablir cette confiance entre les différents acteurs de l'économie nationale, pour leur redonner l'envie de prendre des décisions d'investir, d'innover et d'aller de l'avant. Le deuxième aspect qui me semble prioritaire, c'est la question de la réparation des torts commis aux uns et aux autres. Parce que cela ne peut pas manquer dans un contexte de crise. Il y a eu beaucoup de dégâts, de casses. Il convient de regarder ce qu'on peut réparer, que ce soit moralement, physiquement. Cela participe également à la naissance d'une nouvelle confiance, d'une nouvelle relation entre les acteurs. Ce qui peut permettre de résoudre beaucoup de problèmes. Parce que la relance économique n'est pas seulement une question de financement. C'est aussi une question de confiance et de foi au futur du Burkina.

**S. : Quel est votre regard sur le secteur privé burkinabè ?**

B. S. : Je peux dire que le secteur privé burkinabè se porte bien, sauf qu'il ne peut pas être sans souci. Alors, il vit plusieurs difficultés liées au financement, à l'environnement des affaires. Aujourd'hui, il faut que les autorités et le secteur privé aient une lecture commune des préoccupations et aillent vers un assainissement véritable des différents corps de métiers et d'activités. Parce que dans certains domaines, il y a des pratiques anti-concurrentielles qui empêchent des acteurs de jouer pleinement leur partition dans le développement. Je crois que les autorités vont s'atteler à résoudre ces problèmes pour permettre un essor beaucoup éclatant du secteur privé.

**S. : Faut-il repenser la rencontre gouvernement-secteur privé qui se tient chaque année sans pour autant trouver les solutions idoines aux problèmes que vous venez d'évoquer ?**

B. S. : Cette rencontre est une tribune pour discuter des grandes préoccupations du secteur privé. Depuis dix ans, parmi toutes les questions qui ont été débattues, d'autres sont encore d'actualité. Sur dix ans, si une question discutée à un forum, à un atelier avec le Chef de l'Etat et les membres du gouvernement est toujours d'actualité, il y a lieu de revoir comment on traite certaines questions spécifiques qui, à la longue, deviennent des préoccupations traditionnelles du secteur privé. Les rencontres ne font que l'évoquer sans pour autant trouver de solutions. Je pense qu'il serait bon d'isoler ce type de questions et en faire des états généraux. Cela permettra à chacun de mettre sur la table ce qui ne va pas, pour qu'on puisse trouver une solution commune. Il y a des questions pour lesquelles un débat d'une journée ne suffit pas, il faut vraiment y consacrer du temps pour que, non seulement les opérateurs économiques s'y penchent, mais aussi que le politique soit mis à contribution, pour que les solutions trouvées

répondent aux besoins de toutes les parties prenantes. Il ne s'agit pas ici de brimer le secteur privé, non plus de léser l'Etat. C'est un partenariat gagnant-gagnant. L'une des questions phares de la rencontre gouvernement-secteur privé qui revient chaque fois est celle de la fiscalité, de la dette intérieure. Les PME en souffrent, les grosses entreprises aussi. Cela n'est pas une bonne chose pour une économie dont on veut que le secteur privé soit le moteur.

**S. : Les PME/PMI occupent une place importante dans le tissu économique nationale. Selon vous, quel doit être le type de prestations à offrir à ces acteurs ?**

B. S. : Dans le tissu économique actuel, les moyennes entreprises ont une certaine audience. Les petites et micros entreprises ne sont pas très souvent mises aux devants de la scène comme des sociétés prioritaires à accompagner ou à assister. Tout le monde reconnaît que le secteur informel fait au moins 30% du PIB. Les PME n'ont pas l'accompagnement qu'il faut pour pouvoir accomplir leurs missions. C'est du rôle des structures d'appuis au secteur informel et de l'Etat de mettre en place des services adaptés aux besoins de ces acteurs. Il leur faut une assistance à la taille de leurs besoins, un paquet de services qui va des prestations non financières à celles financières. On pense généralement que se faire financer est une solution pour l'entreprise, pourtant elle ne l'est que pour une préoccupation donnée. L'argent n'est pas forcément la clé de succès de la petite entreprise. Il faut un accompagnement avisé pour permettre à la société de savoir que son besoin n'est pas seulement financier, mais peut-être de type organisationnel, de ressources techniques, de coaching. Il n'y a pas que le banquier pour financer la PME. Mais comme la culture de l'entreprise n'est pas développée, les gens ne savent pas que d'autres personnes peuvent aussi le faire. Le type d'accompagnement qui est offert aux PME, celui non financier occupe une place très marginale, alors qu'il devrait occuper au moins 90% des prestations à l'endroit des PME.

**S. : L'animation des chambres consulaires est concentrée à Ouagadougou et à Bobo Dioulasso. Quelle innovation pour corriger cette insuffisance ?**

B. S. : Il y a des lignes directrices, des orientations qui avaient été données dans le plan de

mandature qui vient de s'achever. Ce même élan est aussi emprunté par les nouvelles autorités. J'ai lu l'esquisse du projet de programmes. Cela y est clairement établi. Il y a également l'installation des délégués régionaux qui ont une mission d'animation de la vie économique locale.

**S. : Mais après les cérémonies d'installation, ces instances disparaissent...**

B. S. : Aujourd'hui, l'intention vaut l'acte. On peut dire que c'est une bonne direction. Les services techniques doivent maintenant jouer le rôle d'appui et d'animation au niveau local qui est le leur. Les Centres de gestion agréé (CGA) ont prévu de se déployer cette année, sur au moins cinq régions. Les CGA sont des structures spécialisées de la Chambre de commerce qui peuvent se charger de cette mission. C'est une bonne action. En tout cas, nous soutenons les autorités consulaires et politiques à aller dans ce sens, parce que l'activité économique, ce n'est pas seulement à Ouagadougou et à Bobo-Dioulasso. Je me souviens qu'une fois un acteur économique a dit que ceux qui sont dans les provinces ne peuvent pas aller à Doubaï pour importer. Par conséquent, il faut leur donner moins de sièges à la Chambre de commerce. Je réponds en disant que si vous importez vos marchandises de Doubaï et que personne dans les régions ne vient acheter, est-ce que vous pourriez y repartir ? C'est aussi la question qui est posée. Est-ce qu'il faut développer les centres économiques sur le plan commercial et laisser les régions ? Je crois que ce n'est pas une bonne politique, il faut harmoniser, équilibrer. Aujourd'hui, il y a un besoin urgent d'accompagnement de proximité des acteurs. Les gens se plaignent, parce que nous sommes très loin d'eux. Il faut se rapprocher d'eux que ce soit sur le plan institutionnel ou géographique, pour leur offrir le service qu'ils veulent. Ce service ne peut pas leur être offert tant qu'on n'identifie pas leurs besoins réels.

**S. : Est-ce que l'architecture administrative est bien huilée (Chambre de commerce, Maison de l'entreprise...) à même de lui permettre de jouer pleinement son rôle ?**

B. S. : Pour ce qui concerne les structures faitières comme la Chambre de commerce, la Maison de l'entreprise, il faut dire que chacune d'elle a sa mission. Ce qu'il faut peut-être

envisager, c'est le travail en synergie. Il faut ouvrir des passerelles et faire en sorte qu'il n'y ait pas de doublon dans les actions des uns et des autres, que ce soit une chaîne de valeur où chaque acteur vient apporter un plus à l'accompagnement de l'entreprise. Sinon autrement, elles vont se présenter comme des structures qui cherchent à être des leaders. On aura des conflits de leadership implicites qui font que les petites entreprises n'arrivent pas à émerger du fait que les services offerts ne sont pas structurés de telle sorte qu'on sache à qui s'adresser quand on veut telle chose, et faire en sorte que sur toute la chaîne chaque acteur sache concrètement le rôle qui est le sien. Cela manque aujourd'hui. Il faut arriver à tracer cette chaîne d'intervention des structures d'appuis au secteur privé pour lui permettre d'avoir une lisibilité du type de prestations qui est offert et de pouvoir le demander en fonction des conditions fixées. Je crois que c'est un travail qui mérite d'être fait. Quand vous rentrez dans un premier bureau, vous n'avez pas ce que vous voulez. Dans le second bureau aussi, vous ne l'avez pas, vous commencez à être découragé et vous pensez que tout ce qui existe, ne vous sert pas. C'est l'impression que certains ont quand ils fréquentent deux ou trois structures. Peut-être que la quatrième est la bonne, encore faut-il avoir le courage de continuer.

**S. : Quelles mutations ces institutions doivent-elles opérer pour être en phase avec les entreprises nationales et l'environnement mondial ?**

B. S. : J'ai tantôt parlé de mise en commun. C'est-à-dire structurer les services d'appuis aux entreprises, de telle sorte qu'on ait, par exemple, l'image d'un groupe d'acteurs du secteur privé qui interviennent en faveur des autres. Si c'est le cas, une entreprise qui veut aller à l'international sait quel est l'amont et l'aval de l'accompagnement. Aujourd'hui, toutes les prospections que les pays mènent à l'étranger, le Burkina semble être un peu à la marge.

Parce qu'il faut qu'on arrive à identifier les pays potentiels partenaires du Burkina, faire en sorte que l'activité de prospection locale dans ces pays soit menée par des techniciens qui ont une compétence avérée, font des calculs d'opportunité d'affaires et les communiquent aux opérateurs économiques nationaux. En ce moment, ceux-ci peuvent décider d'y aller ou pas. Parce que les deux premiers voyages à Taïwan ou à Doubaï sont des œufs qui se cassent sans qu'on n'ait l'omelette. Cela peut être la cause de l'échec de plusieurs acteurs économiques. Pourtant, on a la possibilité de se mettre ensemble. Aujourd'hui, la mutation est claire, que ce soit sur le plan politique et économique. À écouter les discours des hommes politiques en Europe, aux États-Unis, il y a un retour sur soi. Ce qui fait que les gens passent de la mondialisation à une certaine nationalisation pour se recentrer sur soi-même. Est-ce qu'il faut que nos pays continuent de s'ouvrir sans limite et d'aborder le libéralisme à 100% ? Il faut certes amener les entreprises à sortir, mais stratégiquement. Parce que l'économie a besoin d'acteurs de développement.

**S. : Vous vous battez depuis pour une démarche inclusive des acteurs du secteur informel dans le champ des actions d'appui aux entreprises et la formalisation. Quel est l'état des lieux aujourd'hui de ces deux aspects ?**

B.S. : Depuis dix ans que nous existons, nous n'avons cessé de dire que les PME méritent un accompagnement de qualité. C'est ce que nous faisons chaque jour. Aujourd'hui, le CGA est en train de déployer ses services, de s'organiser. Le CGA négocie des projets et programmes pour accompagner les acteurs du secteur privé et nous sommes arrivés à positionner les entreprises de l'informel comme des PME responsables, qui ont une certaine culture de l'entrepreneuriat, du civisme fiscal. C'est un avantage et un gain de l'action du CGA. Nous avons pu apporter des contributions très significatives pour la tenue de la rencontre gouvernement-secteur privé par exemple. Nous organisons les acteurs pour qu'ils traitent leurs préoccupations et les porter à travers des groupements assez crédibles. Aujourd'hui, la plupart des PME sont conscientes qu'il faut se formaliser, s'organiser, se mettre ensemble sous forme d'association pour conquérir les marchés, mieux mettre en œuvre des actions de plaidoyer-lobbying. Aujourd'hui, nous sommes très satisfaits de leur collaboration.

**S. : Aujourd'hui, quel est le positionnement du CGA dans l'offre des structures d'appui au secteur privé ?**

B.S. : Le CGA a un positionnement institutionnel confortable dans l'offre d'appui au privé. L'Etat a fait des concessions pour que le CGA, à partir de l'acte d'adhésion des PME, puisse concéder des avantages fiscaux. C'est déjà une offre qui tranche avec le passé. Cela a permis de nous positionner comme une structure qui défend les PME, capitalise leurs préoccupations, et recherche des solutions aux problèmes posés. Aujourd'hui, cinq sur dix petites entreprises de Ouagadougou et de Bobo-Dioulasso ont au moins une fois eu à faire à une prestation du CGA. Depuis notre création, nous avons réalisé à peu près 1 500 plans d'affaires pour les PME, au moins 6 000 acteurs ont bénéficié des sessions d'information et de sensibilisation et 5 000 autres ont reçu des formations. Ce sont déjà des chiffres énormes. Le CGA est aujourd'hui incontournable. Nous sommes considérés comme un acteur de proximité pour les PME. Parce

que nous sortons, nous les rencontrons, nous installons entre nous un climat de confiance.

**S. : Les avantages que vous offrez sont-ils suffisants pour la formalisation des entreprises ?**

B. S. : Nous offrons comme avantage fiscal, 50% de réduction sur l'impôt minimum forfaitaire de perception, 30% sur le bénéfice, 20% sur la taxe patronat d'apprentissage. Mais quand vous prenez une PME qui n'a jamais payé l'impôt que le CGA a démarchée pour qu'elle adhère aux services, le service est coûteux pour elle. Parce qu'entre payer 50%, 30% ou 20% d'un montant et ne rien payer, le choix est clair. C'est sûr que le service qu'on offre ne contrebalance pas les coûts de l'adhésion, mais nous félicitons ceux qui sont toujours avec nous. A Ouagadougou, nous travaillons avec plus de 300 portefeuilles. Aujourd'hui, nous essayons de développer un certain nombre de prestations telles que les activités de coaching, de monitoring, de l'amélioration d'accès aux financements. Si nous mettons tout cela ensemble, les PME trouveront qu'il est plus avantageux d'être au CGA. Dans les prochains jours, nous allons lancer une grosse opération que nous avons négociée avec le Groupe de Banque africaine de développement (BOA) pour coacher et former 9 450 PME sur le territoire national. C'est un départ qui se fera par étape. Nous avons également un projet d'accompagnement des PME dénommé PAC PME et un autre baptisé Pro-féminin, Projet d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. Parce que les femmes sont très peu représentées dans notre portefeuille.

**S. : Le gouvernement a un nouveau référentiel de développement qui est le PNDES, est ce qu'il convient à notre pays ?**

B. S. : Je l'ai parcouru et j'en ai discuté avec des amis et groupes de travail. Sur les éléments de contenu du PNDES, il n'y a pas de critiques. Il y a des urgences, des priorités, et l'ensemble des axes brassent assez largement les préoccupations du secteur privé et de la société de façon générale. Nous ne sommes pas les techniciens du PNDES, mais il faut reconnaître que l'ensemble des projets identifiés sous forme d'idées de projets méritent un travail technique plus

approfondi qui puisse permettre au niveau de chaque fiche de projet d'avoir un portefeuille de programmes à soumettre aux bailleurs. C'est peut-être là que le ralentissement de l'élan peut venir. Mais nous sommes confiants que les autorités mettront en place toute la dynamique et les compétences nécessaires pour que, soit les groupes de travail, soit les comités puissent aller rapidement vers la formulation de projets concrets, avec tous les soins. Cette rigueur permettra aux bailleurs d'avoir une lisibilité des résultats attendus de chaque fiche de projet et enclencher déjà les négociations. Car cinq ans, c'est très peu.

**S. : Les bailleurs de fonds ont annoncé plus de 18 mille milliards de FCFA pour le financement du PNDES, pensez-vous que le Burkina Faso pourra absorber toutes ces promesses ?**

B. S. : Nous n'arrivons pas toujours à absorber les ressources pour un certain nombre de projets. Les procédures ne sont pas faites pour qu'on absorbe. En voulant baliser pour ne pas permettre à des gens d'aller à la dérive, cela limite la portée des actions. Souvent on veut faire vite, mais la procédure nous amène à être lents.

Il y a eu des initiatives pour réduire les délais d'au moins un mois. Mais en tant que technicien, j'estime qu'un mois, c'est trop. Il faut réduire davantage. Si l'économie a besoin de financement, il faut fournir des efforts pour alléger les procédures et mobiliser les gens pour qu'ils soient aux aguets, et mettre en place des systèmes de veille pour soumissionner aux marchés, etc. C'est vraiment urgent. Rien que pour recruter un technicien, facilement vous mettez 8 à 9 mois. Pourtant les gens attendent les résultats. Il faut fournir des efforts pour permettre aux structures d'implémentation et de gestion des projets de mettre en œuvre très rapidement des initiatives avec un contrôle rigoureux. L'objectif de la procédure est d'avoir le résultat escompté. Mais un résultat après les délais peut servir à qui ? Peu importe ce que vous allez promettre à une personne, si à un moment il n'y a pas de résultat, elle sera déçue. Il y a urgence à revoir un certain nombre de textes qui ralentissent l'exécution des projets. Il faut assouplir les procédures et puis contrôler, superviser. Cela me paraît plus efficace que de mettre la procédure à des niveaux très élevés qui empêchent les gens de consommer les ressources. Sinon notre économie est capable d'absorber cette somme, il y a tellement de choses à faire. Aujourd'hui, on peut dépenser pour produire les résultats mais les procédures vont nous bloquer. On ne peut pas vous assurer qu'elles ne vont pas ralentir l'élan. C'est un fait qui est connu de tout le monde. On sait que même s'il a eu 18 000 milliards de FCFA d'annonce, il faut d'abord arriver à mobiliser effectivement une grosse part de cet argent et ensuite à exécuter effectivement un grand pourcentage de ce qui est mobilisé.



**S. : Dans le cadre de la mise en œuvre du PNDES, quelles sont les actions prioritaires à mettre en œuvre pour l'essor du secteur privé ?**

B.S. : A la lecture des axes du plan de développement, le secteur privé est très bien positionné dans les divers domaines. Les projets sont à exécuter majoritairement dans le cadre du Partenariat public-privé (PPP).

Donc le secteur privé est au cœur du dispositif. Aujourd'hui, la priorité est de renforcer les compétences des opérateurs économiques pour qu'ils puissent s'approprier les questions de PPP, ses aspects juridiques, ses exigences... Il faut les former pour que la culture de l'entrepreneuriat actuelle change. Juridiquement, la durée de vie est de 99 ans. Mais, combien d'entrepreneurs pensent au long terme ?

Ils sont très peu. Il faut inculquer cette dynamique aux opérateurs économiques et les former. On peut par exemple créer une cellule d'expertise en PPP pour que les gens puissent disposer des informations qu'il faut.

Entretien réalisé par Djakaridia SIRIBIE

Sidwaya