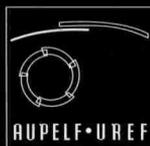


Mavor Michel Agbodan
Fulbert Gero Amoussouga

**LES FACTEURS
DE PERFORMANCE
DE L'ENTREPRISE**



AS

actualité scientifique

LES FACTEURS DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

British Library Cataloguing in Publication Data

A catalogue record for this book is available from the British Library.

ISBN : 2-7420-0078-X

Éditions John Libbey Eurotext

127, avenue de la République, 92120 Montrouge, France.

Tél. : (1) 46.73.06.60.

John Libbey & Company Ltd

13, Smiths Yard, Summerley Street, London SW18 4HR, England.

Tél. : (01) 947.27.77.

John Libbey CIC

Via L. Spallanzani, 11, 00161 Rome, Italy.

Tél. : (06) 862.289.

© John Libbey Eurotext, 1995, Paris.

Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage – loi du 11 mars 1957 – sans autorisation de l'éditeur ou du Centre Français du Copyright, 6 bis, rue Gabriel-Laumain, 75010 Paris.

LES FACTEURS DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Journées Scientifiques du Réseau thématique
de Recherche « Entrepreneuriat : financement
et mobilisation de l'épargne » de l'AUPELF-UREF
(Agence Francophone
pour l'Enseignement supérieur et la Recherche)
Cotonou, 31 mars - 2 avril 1993

SOUS LA DIRECTION DE :

Mavor Michel Agbodan
Maître de Conférence
à la Faculté des Sciences
Économiques et de Gestion,
Université du Bénin (Togo)

Fulbert Gero Amoussouga
Maître de Conférence Agrégé
à la Faculté des Sciences Juridiques,
Économiques et Politiques,
Université Nationale du Bénin (Bénin)



Avant-propos

La diffusion de l'information scientifique et technique est un facteur essentiel du développement. Aussi dès 1988, l'Agence francophone pour l'enseignement supérieur et la recherche (AUPELF-UREF), mandatée par les Sommets francophones pour produire et diffuser revues et livres scientifiques, a créé la collection Universités francophones.

Lieu d'expression de la communauté scientifique de langue française, les Universités francophones visent à instaurer une collaboration entre enseignants et chercheurs francophones en publiant des ouvrages, coédités avec des éditeurs francophones, et largement diffusés dans les pays du Sud, grâce à une politique tarifaire préférentielle.

Quatre séries composent la collection :

- Les manuels : cette série didactique est le cœur de la collection. Elle s'adresse à un public de deuxième et troisième cycle universitaire et vise à constituer une bibliothèque de référence couvrant les principales disciplines enseignées à l'université.
- Sciences en marche : cette série se compose de monographies qui font la synthèse des travaux de recherche en cours.
- Actualité scientifique : dans cette série sont publiés les actes de colloques organisés par les réseaux thématiques de recherche de l'UREF.
- Perspectives francophones : s'inscrivent dans cette série des ouvrages de réflexion donnant l'éclairage de la Francophonie sur les grandes questions contemporaines.

Notre collection, en proposant une approche plurielle et singulière de la science, adaptée aux réalités multiples de la Francophonie, contribue efficacement à promouvoir la recherche dans l'espace francophone et le plurilinguisme dans la recherche internationale.

Professeur Michel Guillou
Directeur général de l'APELF
Recteur de l'UREF

Sommaire

Liste des auteurs	VII
Membres des Comités du Réseau Entrepreneuriat	IX
Avant-propos	
<i>B. Ponson (Paris)</i>	XI
Introduction	
<i>F. Gero Amoussouga (Cotonou), M.M. Agbodan (Lomé)</i>	XV

PARTIE I. Performance : concepts et analyses

1. Rétroactions positives, hasard et performance. M.M. Agbodan (Lomé)	3
2. L'innovation socio-culturelle comme stimulant entrepreneurial. <i>C. Albagli (Paris)</i>	13
3. La relance des entreprises publiques au Cameroun : une approche par la libération. C. Bekolo (Yaoundé)	29
4. Analyse de la relation entre l'éducation et le talent managérial chez les propriétaires gestionnaires du secteur informel : le cas du Togo. <i>K.S. Ahado (Lomé)</i>	39
5. Décision d'investissement et décentralisation du processus de prise de décision dans l'entreprise togolaise. N. Bigou-Lare (Lomé)	53

PARTIE II. Finance et performance

6. Propositions sur l'approche du risque et de la performance des PME par les banques. E. Bloy (Lyon)	67
--	----

7. La dimension bancaire et financière : facteur d'efficacité de l'entreprise en Afrique. S. Chekili (Tunis), D. Saïdane (Lille)	81
8. Réussite et insuccès des banques populaires au Rwanda : esquisse explicative de ce paradoxe. J. Nzisabira (Louvain-la-Neuve)	97
9. Innovations financières, vitesse de circulation et performance des tontines congolaises dans l'allocation et la mobilisation des ressources. C. Mayoukou (Brazzaville)	109
10. Le principe du partage des profits et pertes et la fonction transactionnelle de la monnaie (tontines et modèle financier islamique). S. Ordody de Ordod (Paris)	125

PARTIE III. Partenariat et développement des entreprises

11. Le partenariat, source de renouveau de l'entreprise congolaise ? Une analyse à partir de la liaison contrôle-performance de la société conjointe. T. Dzaka, M. Milandou (Brazzaville)	141
12. Les entrepreneurs originaires du Nord à Douala et à Yaoundé. G.A. Brenner (Montréal), M. Lipeb (Douala), J.M. Toulouse (Montréal)	155
13. Contrats et incitants pour l'amélioration de la performance des entreprises publiques. A. Drumaux (Bruxelles)	167
14. Les monopoles naturels électriques en Afrique : une évaluation. C. Eboué (Rennes)	181

PARTIE IV. Formation, contrôle et performance

15. Problématique de la formation à l'entrepreneuriat : l'expérience de l'Université de Toamasina. R. da Matha Sant'Anna (Toamasina)	211
16. Gestion et enjeux de la maintenance : quelques applications aux PME africaines. G. Hénault, D. Robert (Ottawa)	221
17. Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale : le cas de Madagascar. S. Rajemison (Antananarivo)	227

Conclusion

<i>A.I. Gogué (Lomé)</i>	237
------------------------------------	------------

Liste des auteurs

- Agbodan M.M.**, Maître de Conférence à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université du Bénin, Togo.
- Ahado K.S.**, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université du Bénin, Togo.
- Albagli C.**, Directeur du CEDIMES, Université de Paris II Panthéon-Assas, France.
- Amoussouga Gero F.**, Maître de Conférence agrégé, FASJEP, Université Nationale du Bénin, Cotonou, Bénin.
- Bekolo C.**, Université de Yaoundé II, Cameroun.
- Bigou-Laré N.**, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion et IUT, Université du Bénin, Lomé, Togo.
- Bloy E.**, Université Lumière-Lyon II, France.
- Brenner A.G.**, Professeur agrégée, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada.
- Chekili S.**, Banque Internationale Arabe de Tunisie, Paris, France.
- Da Matha Sant'Anna R.**, Université de Toamasina, Madagascar.
- Drumaux A.**, École de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, Belgique.
- Dzaka T.**, Faculté des Sciences Économiques, Université de Brazzaville, Congo.
- Eboué C.**, Professeur, CERETIM, Université de Rennes I, France.
- Gogue T.A.**, Vice Recteur, Université du Bénin, Lomé, Togo.
- Hénault G.**, Professeur de Gestion Internationale, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.
- Lipeb M.**, ESSEC, Université de Douala, Cameroun.
- Mayoukou C.**, Maître assistant, Faculté des Sciences Économiques, Université de Brazzaville, Congo, et Université de Rouen, France.
- Milandou M.**, Faculté des Sciences Économiques, Université de Brazzaville, Congo.
- Nzisabira J.**, Chercheur, CIDEP, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Belgique.
- Ordody de Ordod S.**, Crédit Lyonnais, Paris, France.

Ponson B., Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF, École Supérieure de Commerce de Paris, France.

Rajemison S., FESDGS, Université d'Antananarivo, Madagascar.

Robert D., Université d'Ottawa, Canada.

Saïdane D., Université de Lille III, France.

Toulouse J.M., Professeur titulaire de la chaire McLean-Hunter, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada.

Membres des comités du Réseau Entrepreneuriat

Le Comité de Réseau

Agbodan M.M., Maître de Conférence, Université du Bénin, Togo.

Dupasquier G., Président d'Épargne sans Frontière, Paris, France.

Hénault G., Professeur, Faculté d'Administration, Université d'Ottawa, Canada.

Ponson B., Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat, Professeur associé à l'ESCP, Paris, France.

M'Rabet R., Directeur des Études, ISCAE, Casablanca, Maroc.

Le Comité organisateur et scientifique des Journées scientifiques

Agbodan M.M., Lomé, Togo.

Agbogba P., Cotonou, Bénin.

Akpo P., Cotonou, Bénin.

Amoussouga Gero F., Cotonou, Bénin.

Assignon M.E., Lomé, Togo.

Chédé L., Cotonou, Bénin.

Dupasquier G., Paris, France.

Fall E., Dakar, Sénégal.

Hénault G., Ottawa, Canada.

Ponson B., Paris, France.

Prince Agbodjan J., Cotonou, Bénin.

Saussois J.M., Paris, France.

Soedjédé D.A., Lomé, Togo.

Zanouvi J.G., Cotonou, Bénin.

Avant-propos

Après Casablanca en 1989 et Ottawa en 1991, Cotonou, a accueilli du 30 mars au 1^{er} avril 1993 la troisième édition des Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF), dont le présent ouvrage reprend les principales contributions.

L'UREF est l'Agence, fondée par les chefs d'État de la francophonie au sein de l'AUPELF (Association des Universités Partiellement ou Entièrement de Langue Française), qui est habilitée à développer les actions touchant l'enseignement supérieur. Les deux autres grands programmes de la francophonie, qui existent en parallèle à l'UREF, sont l'ACCT (Agence de Coopération Culturelle et Technique) et TV5.

Il est peut-être utile de rappeler que l'UREF a mis en place des activités variées telles que l'IST (Information Scientifique et Technique) sous des formes les plus diverses, l'édition de manuels et de monographies, la constitution de bases de données, l'octroi de bourses de mobilité pour enseignants et étudiants, l'appui à des programmes de coopération inter-universitaire. Mais le cœur de son activité est la recherche ou, du moins, la mise en réseau pour la recherche.

Dans ce cadre, ont été mis en place les réseaux thématiques de recherche (au nombre de 15 à la mi-1993), dont le réseau Entrepreneuriat (au départ *Financement de l'entrepreneuriat et mobilisation de l'épargne*, et dorénavant *Entrepreneuriat financement et mobilisation de l'épargne*) fut l'un des premiers et reste le seul dans le domaine de la gestion et de l'étude de l'entreprise. La problématique du réseau a été déclinée en quatre thèmes correspondant à quatre équipes, puis huit depuis 1993, elles-mêmes subdivisées en sous-équipes nationales.

Beaucoup de chemin a été parcouru : on peut citer les nombreuses rencontres, les publications dont plusieurs dizaines de notes de recherche, un bulletin trimestriel d'information... La période des Journées Scientifiques de Cotonou correspond à une étape importante, marquée par un appel à la collaboration générale, conditionnant l'avenir du réseau et son nécessaire ressourcement.

De ce fait, les journées de Cotonou ont été une excellente façon de faire le point. Après les réflexions de Casablanca sur le thème culture, financement et développement de l'entrepreneur (1), nous avons, à Ottawa, essayé de montrer qu'un des ressorts essentiels de la réussite de l'entreprise, quels que soient sa taille et son lieu d'exercice, résidait dans la concrétisation, en son sein, d'un esprit managérial partagé.

L'esprit d'entreprise, c'est « générer des innovations et avoir la volonté de les voir aboutir », avons-nous dit (2). Cette aptitude à entreprendre est fondée sur la culture environnante (la société), sur l'individu avec ses qualités distinctives, sur la nécessité (qu'elle

(1) Les actes en ont été publiés sous la référence : G. Hénault, R. M'Rabet. (1990). *L'entrepreneuriat en Afrique francophone . culture, financement et développement*. AUPELF/John Libbey Eurotext, Paris.

(2) Dans les Actes des Journées d'Ottawa, publiés sous la référence : B. Ponson, J.L. Schaan. (1993). *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone*. AUPELF/John Libbey Eurotext, Paris.

soit sociale, économique ou liée aux conditions naturelles), sur le cadre institutionnel enfin, qui peut parfois être un notable facteur inhibiteur de l'esprit d'entreprise.

Mais la performance ne s'explique pas par le seul esprit d'entreprise, même partagé. S'il est une condition nécessaire, il n'en reste pas moins que d'autres conditions stimulent ou freinent la réussite de l'entreprise. Nous avons eu à débattre au cours de ces journées, et le présent ouvrage s'en fait l'écho, de situations, exemples, analyses identifiant les facteurs de la réussite de certaines entreprises mais aussi les facteurs de freinage, d'inhibition.

Il convient, dès l'abord, de rappeler un certain nombre de constantes. La richesse d'un pays, bien au-delà de ses richesses naturelles, ce sont ses hommes, bien sûr, mais ses hommes en mouvement. L'entreprise, qu'elle soit individuelle ou sociétaire, formelle ou informelle, grande ou petite, agricole, industrielle ou de services, où qu'elle soit établie, crée la valeur ajoutée, donc la richesse que nous nous répartissons.

Qu'est-ce que la performance pour une entreprise ?

- faire du profit, disent en chœur les chefs d'entreprise,
- accroître les ventes pour satisfaire au mieux et à moindre prix les besoins de la population, disent les responsables de la politique économique.

Il y a un moyen de réconcilier ces points de vue de l'entrepreneur et de la collectivité qui peuvent paraître opposés. Cette réconciliation ne passe pas par les incantations de l'analyse libérale classique pour laquelle « ce qui est bon pour Ford est bon pour l'Amérique », mais se fonde sur le constat que l'entreprise est par essence œuvre collective.

Performance et efficacité productive vont de pair et sont mises en évidence lorsque l'entreprise produit plus avec autant d'intrants (matières premières, capital, travail, ressources financières...) ou accroît sa production plus vite que l'accroissement de ses intrants. Cela signifie que la productivité globale s'est accrue (et non la seule productivité d'un facteur, le travail, sur laquelle nous nous focalisons trop souvent) : là est la source du progrès, le cœur micro-économique de la croissance (mais aussi, malheureusement, lorsque ce gain d'efficacité ne s'est pas fait sentir, la source de déséquilibres comme l'inflation).

Or la performance ainsi définie, qu'elle soit celle de l'entreprise, mais aussi de l'administration, de la banque, de toute organisation..., est une œuvre collective, l'œuvre de tous les partenaires qui concourent à la production : l'entrepreneur propriétaire, bien sûr, les salariés, mais aussi les fournisseurs, les clients, les prêteurs, l'État. Que l'un d'eux vienne à se désintéresser de l'effort collectif ou à trop freiner, et immédiatement la performance s'en ressent.

Deux exemples peuvent permettre d'illustrer ce propos.

Une première illustration a trait à une réunion de dirigeants d'entreprises publiques camerounaises que nous avons mise sur pied il y a quelques années avec l'ESSEC de Douala ⁽³⁾. Les entreprises étaient pour la plupart en difficulté et les choses ne se sont pas arrangées depuis. A qui la faute ? Nos analyses de l'époque ont montré que chacun des partenaires avait sa part :

(3) Les débats ont été repris dans : B. Ponson, C. Tchoungang. (1990). *Les secrets de la performance des entreprises publiques camerounaises*. Actes du Colloque tenu à Douala les 9-10 mars 1987, Cahier de Recherche ESCP n° 90-94.

- des dirigeants sans responsabilité, ni continuité dans leur action,
- des fournisseurs aux prix gonflés du fait de la crainte de ne pas être payés,
- des clients imposant des délais élevés (l'État client le premier),
- des salariés bénéficiant d'un statut protecteur et ne pouvant être sanctionnés en cas d'insuffisance, ou gratifiés en cas d'excellence,
- un propriétaire, l'État, exerçant une tutelle par trop tâtilonne, *a priori*, manifestant une absence de confiance ; un État imposant aussi des contraintes de service public dont le coût pesait sur les résultats, sans jamais avoir été quantifié.

La solution ne passe pas toujours, comme on l'a cru tout d'abord, par la suppression des entreprises publiques ou leur privatisation, car la collectivité a besoin de services publics. Elle passe plutôt par la levée des contraintes, ou, à tout le moins, la quantification de leur coût. Elle passe aussi par la restauration de la confiance, le travail sur objectifs, le choix des moyens étant laissé à la libre initiative de dirigeants responsables.

La seconde illustration vient du Japon où il est fascinant de constater la solidarité au sein de l'entreprise et l'œuvre collective que celle-ci a représentée jusqu'à aujourd'hui. On entre un peu en entreprise comme en sacerdoce ; on y meurt aussi parfois, comme l'atteste la tombe Toyota à Koyasan.

Il y a d'autres éléments que les Japonais nous ont appris :

- que l'entreprise doit être adaptée au milieu dans ses structures et son fonctionnement pour gagner en performance,
- que la performance vient d'une recherche permanente, et par tous, d'améliorations dans les produits mais aussi les procédés, ainsi que dans le mode de relations entre individus et services au sein de l'entreprise et avec les partenaires (comme l'illustrent les relations de sous-traitance dans les nébuleuses des grands groupes japonais).

L'entreprise, en Afrique et ailleurs, afin de renaître plus forte et tirer le développement, peut, pour gagner en performance, s'inspirer de ces principes.

Les Journées, initialement prévues à Lomé (ce qui n'a pu se faire en raison des graves tensions dans ce pays), se sont tenues aux mêmes dates à Cotonou, en étroite association avec les collègues de Lomé. Cela a été rendu possible par l'immédiate acceptation de la Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Politiques, relayée par l'Université Nationale du Bénin et le Gouvernement. Un chaleureux hommage doit être rendu à tous ceux qui ont permis, dans ces difficiles conditions, la tenue des Journées, au premier rang desquels Efia Assignon à Lomé et Fulbert Amoussouga Gero à Cotonou. Ce dernier a eu, avec Mavor Michel Agbodan (Lomé), la lourde tâche de publier le présent volume.

Les Journées de Cotonou ont été particulièrement réussies et conviviales, manifestant ainsi à la fois la vitalité de la francophonie scientifique, et le désir des universitaires d'œuvrer de concert avec le monde de l'entreprise pour son renouveau en Afrique.

Bruno Ponson

Professeur associé à l'ESCP

Coordonnateur du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF

Introduction

Le Réseau de recherche partagée Entrepreneuriat de l'UREF s'est donné pour tâche à Cotonou de réfléchir sur les facteurs de performance de l'entreprise. Le thème choisi est d'autant plus indiqué pour l'Afrique et les pays industrialisés que, sur le continent noir, la plupart des entreprises produisent des contre-performances et vivent dans une peur existentielle et que les entreprises du Nord sont constamment placées devant l'alternative « performance ou faillite ».

Qu'est-ce que la performance ? Curieusement, aucune des contributions scientifiques ne s'est attelée à la définition du concept. Nous nous étions comportés comme si nous savions ce dont nous parlions. Parlions-nous vraiment du même phénomène ?

Le lecteur avisé se rend compte que chaque intervenant n'en a couvert qu'un aspect. La performance est à la fois accroissement du chiffre d'affaires, de la part de marché, du bénéfice ; elle se manifeste aussi à travers les œuvres sociales, la satisfaction donnée au personnel. La performance est innovation, variation de la gamme des produits ; elle est démultiplication des unités de production et du service pour la conquête et la fidélisation du client. Comme on le voit, il s'agit d'un phénomène à facettes multiples et c'est uniquement à travers la pluralité des interventions qu'on en donne une image proche du réel.

Quels sont alors les facteurs qui concourent à la performance ? C'était la tâche de la rencontre de Cotonou, nous le disions tantôt. Il y avait un danger de listage et de catalogage de ces facteurs, le danger a été perçu et évité : aucun scientifique n'a apporté une liste à ces Troisièmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat.

Les sciences de gestion, tout en partageant les préoccupations majeures de toute discipline scientifique, à savoir la théorisation et l'explication du réel, se doivent de coller étroitement au monde concret, quotidien, de l'entreprise. Les communications présentées à Cotonou ont tenu compte de cette attente fondée des entrepreneurs ; d'ailleurs, des représentants de ceux-ci n'étaient pas seulement parmi nous, ils ont pris une part active à la rencontre.

C'est en tenant compte de tout ce qui précède qu'il apparaît facile de soutenir que cet *opus*, que nous avons l'honneur d'introduire, est bien le résultat de l'ensemble des préoccupations conceptuelles, de recherche de déterminants, dans le souci d'expliquer le phénomène de la performance, pour une emprise plus effective sur le réel.

Les fondements d'une recherche des facteurs de performance de l'entreprise

Avant d'introduire le lecteur aux divers centres d'intérêt de cet ouvrage, mélange de dix-sept articles sélectionnés parmi les quarante-quatre présentés au cours de ces journées, nous voudrions revenir brièvement en arrière pour indiquer comment le thème de ces Journées s'articule sur la pensée économique, managériale et les faits contemporains.

La performance dans l'entreprise répond à un certain nombre d'atouts qui vont des qualités du coup d'œil de l'innovateur, à la capacité de mobilisation des moyens financiers, à l'arbitrage judicieux de la combinaison des facteurs, au succès d'une insertion commerciale et à la pérennité de l'unité de la production dans la concurrence. D'autres éléments sont dus à des circonstances conjoncturelles dont la combinaison soudaine sert de catalyseur.

La réflexion sur les fondements de la performance des entreprises peut paraître à l'économiste, à première vue, un exercice sans intérêt. En effet, dans sa représentation de l'économie comme un régime de concurrence, le jeu des entrées et sorties du marché porte en lui les instruments de rétablissement de la compétitivité. Mieux, il n'est pas réellement essentiel que les défaillances soient surmontées. Lorsqu'une entreprise perd du terrain dans la bataille de la concurrence, sa part de marché est immédiatement reprise par d'autres, et il se peut que ce processus conduise à une meilleure allocation des ressources.

Les faits mettent en question cette proposition. La représentation de l'économie comme un régime de concurrence intégrale est loin d'être fidèle à la réalité. Des secteurs se trouvent sous le régime de marchés imparfaits et les risques d'inefficacité permanente ne sont pas exclus. Par ailleurs, aucun système économique ne peut garantir que les entreprises agiront toujours de façon à avoir une conduite efficace, respectueuse des comportements que l'on attend d'elles [1]. Afin que les comportements déviants et cumulatifs d'une proportion d'entreprises n'entraînent pas un déclin économique général, il est souhaitable de fournir un cadre descriptif ou explicatif de certaines raisons de succès ou d'échecs de l'entreprise.

Pour une multitude de raisons, les défaillances peuvent se situer à la création de l'entreprise, lors de sa croissance, pendant la phase de réhabilitation ou de fusion. Ces raisons peuvent tenir à la qualité de l'efficacité productive globale mais elles s'expliquent aussi par des montages, procédures ou pratiques pertinents dans telle ou telle fonction : financement, relations humaines, contrat de marché, production. Les freins ou stimulants liés à la culture interne ou à celle du milieu dans lequel vit l'entreprise ou le style de management peuvent être déterminants.

Enfin, dans les secteurs où règne une vigoureuse concurrence, on ne voit guère ce qui pourrait justifier qu'on ne recherche pas à redonner vigueur à des entreprises temporairement en difficulté. C'est précisément dans les secteurs où de nombreuses entreprises sont en compétition dans des conditions comparables que le sort de chacune risque de dépendre tout autant de facteurs fortuits et subjectifs, sur lesquels il est possible d'agir, que des modifications permanentes de la structure des coûts et de la demande [1].

Il est donc indispensable pour l'entreprise de pouvoir disposer de moyens de redressement qui permettraient d'éviter de lourdes pertes de ressources. Le présent ouvrage entreprend l'examen de certains de ces moyens. Il est articulé autour de quatre thèmes : la performance, concepts et analyses ; la finance et la performance ; le partenariat et le développement des entreprises ; enfin la formation, le contrôle et la performance.

Tous ces centres d'intérêt doivent être vus comme un tout. Les analyses séparées ne s'expliquent que par un souci de clarté, le but visé étant une bonne compréhension des différents aspects d'un même problème.

Performance : concepts et analyses

Cette première partie se réfère aux différents concepts pour discuter de la performance de l'entreprise. Elle commence par l'analyse du jeu des circonstances fortuites dans la performance de l'entreprise. Agbodan explique que les entreprises les plus performantes sont celles qui reconnaissent les rétroactions positives existantes ou en créent pour soutenir leur croissance. La performance en présence de circonstances conjoncturelles implique la prédominance de l'esprit sur la matière quant à la conception, la fabrication et la gestion des produits.

Albagli se penche sur la place de la culture dans la performance de l'entreprise. L'émergence de l'entrepreneur, souligne-t-il, est soumise à un environnement culturel précis. Cette immersion culturelle dépend d'un contexte historique, d'un système de valeur, d'un tissu socio-économique et des qualités de l'individu. En accord avec cette vision, il analyse la performance de l'entrepreneur du développement en se référant à une batterie de questions qui permettent de le replacer au cœur du débat de développement et de l'apprécier dans ses dimensions psychologique, micro-économique, macro-économique et culturelle.

L'incidence du cadre institutionnel sur la performance de l'entreprise est discutée par Bekolo à travers les données des programmes de restructuration des entreprises publiques camerounaises. Il démontre que ces programmes présentent l'inconvénient d'ignorer le problème fondamental expliquant leurs défaillances, à savoir leur dépendance vis-à-vis de l'État. Celle-ci s'est souvent matérialisée par une ingérence des pouvoirs publics, caractérisée par l'entretien de missions floues ou complaisantes avec des objectifs parfois conflictuels, et une gestion sans souci d'efficacité. Dans ces conditions, l'autonomie financière privilégiée par les programmes de restructuration n'est pas synonyme d'autonomie de gestion. Cette considération justifie la proposition d'une relance des entreprises publiques par la libération afin d'alléger la charge financière de l'État et de dégager sa responsabilité dans la déchéance des entreprises publiques. Cette libération suppose une gestion rigoureuse, orientée par le résultat et identique à celle des entreprises du secteur privé. Sa formulation intègre les deux principaux facteurs qui fondent la dépendance, à savoir la mission de l'entreprise et l'attractivité du domaine dans lequel elle opère, et qui justifie l'intervention de l'État.

Le lien entre éducation et performance est examiné par Ahado. La théorie du capital humain suppose que l'investissement dans la formation des individus est susceptible d'améliorer leur capacité de gestion et, en conséquence, leur rendement économique. Constatant que certains auteurs attribuent la faible capacité de gestion au faible niveau d'éducation dans le secteur informel, Ahado, à partir de données recueillies à Lomé auprès de 285 propriétaires de quatre activités économiques (mécanique, couture, maçonnerie et menuiserie), s'appuie sur un modèle qui a pris racine dans la théorie du capital humain. Il étudie, d'une part, les liens significatifs qui pourraient exister entre faible capacité de gestion et faible niveau d'éducation dans le secteur informel, et, d'autre part, il détermine les types de formation qui sont susceptibles de contribuer au développement des habiletés associées au talent managérial. En terme de recherche, si l'étude a permis d'établir l'existence d'une relation plus explicite entre talent managérial et instruction scolaire que celle rencontrée dans d'autres études antérieures, les résultats sont, cependant, peu concluants en ce qui concerne l'élaboration de stratégies de formation pour les acteurs du secteur informel au Togo.

Le comportement d'une structure interne de décision peut influencer négativement ou positivement la performance de l'entreprise selon que les choix sont effectués par intuition ou par recours à des méthodes scientifiques. L'investigation de Bigou-Lare auprès d'un échantillon de soixante entreprises togolaises couvrant les secteurs de l'industrie, du commerce et des services nous éclaire sur le degré d'utilisation des techniques d'évaluation des opportunités d'investissements susceptibles de conduire à des décisions rationnelles d'investissement (valeur actuelle nette, taux de rendement interne, délai de récupération). Bien que la quasi-totalité des entreprises enquêtées reconnaissent la nécessité d'utiliser ces méthodes, seules 27 % les utilisent effectivement. Les explications avancées pour justifier le peu d'engouement des entreprises togolaises pour l'utilisation des méthodes scientifiques d'évaluation des opportunités d'investissement mériteraient d'être examinées par nos gestionnaires.

Finance et performance

Sont abordées, dans cette deuxième partie, les relations entre la finance et la performance de l'entreprise. Le rôle attendu de tout secteur bancaire est avant tout de promouvoir l'investissement productif et de soutenir l'activité des entreprises. En d'autres termes, les banques devraient être de véritables partenaires accompagnant efficacement l'entreprise dans son activité de production. Mais les banques africaines répondent-elles à ces attentes ?

Bloy analyse les relations entre banques et entreprises dans le contexte des économies africaines. Il explique qu'une des difficultés des entreprises à soutenir efficacement leurs activités tient à l'incapacité des banques africaines à cerner correctement le risque et la performance des PME. Cette incapacité relève pour une part d'une méthodologie d'analyse financière qui s'inspire très largement des pratiques en usage dans les pays développés, alors même que ce type d'analyse a une pertinence limitée dans le cadre des pays africains.

Les approches de solution qu'il suggère pour une analyse pertinente du risque et de la rentabilité de l'entreprise africaine mériteraient d'être soumises à l'épreuve des faits.

Chekili et Saïdane reviennent sur le problème de l'inefficacité du système bancaire dans les économies africaines. Les difficultés des entreprises, constatent-ils, sont dues pour la plupart à l'inefficacité du système bancaire moderne, lequel est structurellement déconnecté par rapport à la réalité des besoins et empêche de fait les banques d'être un véritable facteur de performance pour l'entreprise. La perspective de faire évoluer les banques modernes vers les banques tontinières au service essentiellement d'une clientèle de petites entreprises leur semble être une voie qui mériterait d'être examinée en profondeur.

Nzisabira, quant à lui, touche à la performance des banques en partant de l'exemple des banques populaires au Rwanda. Le double objectif social des banques populaires rwandaises est, d'une part, de lutter contre la thésaurisation dans les milieux populaires en mettant des caisses de dépôts fiables à la portée de tous et, d'autre part, de stimuler l'entrepreneuriat populaire en démocratisant le crédit. Si le premier objectif est atteint, le second affiche une performance plutôt décevante. Il essaie de rassembler les facteurs de la réussite et ceux de l'insuccès en examinant l'adéquation du projet au milieu d'accueil, ainsi que les conditions de sa réalisation.

La finance informelle joue un rôle important dans le financement de l'entreprise formelle ou informelle en Afrique. Les innovations dans la finance informelle, s'il en est une, sont la manifestation de la recherche d'une plus grande performance dans le système d'épargne-crédit. Mayoukou démontre que la capacité à l'innovation financière des tontines mutuelles, la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire et l'efficacité allocative et organisationnelle sont les déterminants majeurs de la performance des tontines mutuelles congolaises dans l'allocation et la mobilisation des ressources.

Enfin, Ordody de Ordod argumente sur la fonction monétaire jouée par les tontines en général et souligne l'intérêt de mettre en place un système de partage de pertes et profits pour améliorer la performance des entreprises qui y ont recours.

Partenariat et développement des entreprises

La création d'entreprises conjointes à travers l'association entre managers nationaux et expatriés est incontestablement une source de renouveau de la firme domestique, tant publique que privée. On s'accorde à reconnaître que cette association induit, d'une part, la tendance à la rationalisation du comportement de l'État-entrepreneur, d'autre part, une promotion de l'initiative privée locale. Analysant ce phénomène, Dzaka et Milandou ont

axé leur étude sur l'analyse du contrôle-performance auprès d'un échantillon d'une vingtaine d'entreprises conjointes implantées au Congo depuis trois ans au moins. Leur étude empirique conduit au constat principal selon lequel une bonne performance s'observe dans la majorité des entreprises conjointes de l'échantillon impliquant aussi l'État congolais comme actionnaire, le contrôle managérial y étant dominé par les managers du (des) partenaire(s) étranger(s). En terme de recherche, ce résultat contraste avec celui qui a été mis en évidence par Beamish en 1984 à partir d'un échantillon de douze entreprises conjointes opérant en Amérique latine.

Des études ont souligné l'importance du réseau intra-ethnique dans le processus de création d'entreprises. Ces études semblent indiquer l'importance de certaines variables comme celle du réseau ethnique ainsi que le recours à des méthodes de financement informelles à l'intérieur du réseau intra-ethnique dans le processus de création d'entreprises. Brenner et Lipeb exposent les résultats des interviews d'une centaine d'entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun réalisés dans le but de cerner au mieux leur stratégie en affaires, leurs sources de capital et le rôle joué par les tontines. L'analyse de leurs résultats offre également l'opportunité d'une comparaison avec un autre groupe d'entrepreneurs camerounais réputés, les bamiléks.

La performance de l'entreprise publique a parfois été recherchée à travers des contrats de plan, le principe étant d'explicitier les attentes de l'État-tutelle sous forme d'objectifs et de veiller aux intérêts de l'État-actionnaire en s'assurant des résultats atteints. Des expériences en France comme dans bon nombre de pays sous-développés (Sénégal, Congo, Côte-d'Ivoire, Kenya, Niger...) ne confirment pas toujours les attentes des inspirateurs. Drumaux analyse au regard de la théorie économique les raisons de ce désenchantement et démontre que l'introduction de mécanismes incitatifs dans le contrat peut constituer une voie de solution pour divers secteurs tels que le transport, la gestion de l'eau, le développement rural...

L'étude d'Eboué *entrepr*end une évaluation des structures de production en énergie installées sur le continent africain en établissant des critères de performance et en s'interrogeant sur les raisons de leur privatisation. Selon que l'analyse de ces raisons relève de l'inefficience dans la production ou de l'inefficience dans l'allocation de la ressource énergétique, il en déduit, selon les cas, différentes formules de privatisation. Celles-ci vont des concessions en matière de distribution à des concessions partielles en matière de production. Somme toute, il s'agit d'analyse susceptible d'éclairer les pouvoirs publics en cette période où la privatisation des entreprises publiques énergétiques fait partie des programmes d'ajustement souscrits par bon nombre des pays entrant dans l'échantillon retenu.

Formation, contrôle et performance

La crise de l'emploi dans les fonctions publiques des économies africaines a donné un regain d'intérêt à la formation des jeunes pour l'entrepreneuriat. Matha Sant'Anna s'interroge sur la façon dont cette formation doit s'opérer dans un environnement contraint, où les banques de données à tous les niveaux sont embryonnaires, pour rendre rationnel le document de projet de l'étudiant promoteur. Comment peut-on desserrer la contrainte liée à l'incertitude au niveau du financement ? L'expérience du Centre de Formation pour l'Entrepreneuriat de l'Université de Toamasina (Madagascar) qu'il nous livre est riche de leçons pour les autres universités francophones des pays sous-développés.

Une bonne maintenance est facteur de performance pour l'entreprise en ce sens qu'elle évite des investissements négatifs. L'importance de ce facteur dans la performance tant au niveau micro que macro-économique est examinée par Hénault et Robert qui suggèrent également quelques solutions dignes d'intérêt pour les pays en développement.

La dynamique entrepreneuriale a relevé par excellence du domaine de l'homme, domaine dans lequel la femme jusqu'à un passé récent n'a eu que peu d'ingérence. Rajemison, dans une approche très pragmatique basée sur des études de cas à Madagascar, essaie d'identifier les contraintes qui s'opposent à l'insertion des femmes dans la dynamique entrepreneuriale et présente les stratégies et les moyens possibles pour y remédier.

*
* *

Il nous reste à remercier, au terme de cette brève introduction, d'abord les autorités politiques, académiques et administratives et l'AUPELF/UREF pour les contributions à tous égards considérables qu'elles ont apportées à la tenue de ces III^e Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat à Cotonou.

Tout enfantement est douloureux, probablement plus douloureux lorsqu'il s'agit du premier-né. C'est la première fois que nous avons eu l'honneur et la lourde responsabilité de diriger une telle publication ; le travail n'a pas été facile ! Plusieurs personnes, plus particulièrement nos collègues Lelart, Haudeville et Ponson nous ont donné un dernier coup de pouce décisif. Par eux, ainsi que par la bienveillante sollicitude des éditions John Libbey Eurotext, nous pouvons présenter ce nouvel ouvrage auquel nous souhaitons une large diffusion pour une meilleure connaissance et une performance accrue de notre réseau Entrepreneuriat.

C'est avec impatience que nous attendons les quatrième Journées Scientifiques, en avril 1995 à Orléans.

Mavor Michel Agbodan (Lomé)
Fulbert Gero Amoussouga (Cotonou)

Référence

[1] HIRSCHMAN A.O. (1992). Face au déclin des Entreprises et des Institutions. Les Éditions Ouvrières, Paris.

PARTIE I

Performance : concepts et analyses

1

Rétroactions positives, hasard et performance

M. M. AGBODAN

FASEG, Université du Bénin, Togo

Interrogations et précisions conceptuelles

Quels sont les déterminants de la performance d'une entreprise ? Autrement dit, qu'est-ce qui permet à une entreprise d'être performante ? Inversement, quels facteurs explicatifs peuvent rendre compte de la contre-performance ou de l'échec de l'entreprise ? Ces questions résument l'objet des Troisièmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneurial de l'UREF.

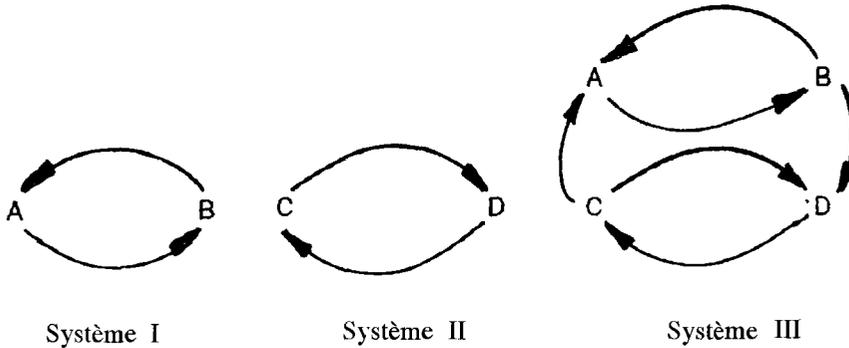
Le problème apparaît simple lorsqu'on le pose sous l'angle d'une *check-list*. Il s'agirait alors d'établir une liste des facteurs de performance et de contre-performance de l'entreprise. Le prospectus d'appel aux travaux lancé par les organisateurs de nos assises paraît y inviter par son intitulé.

Le grand reproche scientifique que l'on formule contre les sciences de gestion est l'approche casuistique des scientifiques de notre discipline. On nous reproche de ne pas chercher à formuler des théories explicatives générales mais de nous complaire dans l'énumération et la description de faits singuliers.

Mauvaise foi, pourrait-on rétorquer, car il existe aujourd'hui dans la discipline des sciences de gestion une série de théories générales bien élaborées, particulièrement en finance, mais la critique est-elle pour autant dénuée de tout fondement ?

Nous estimons qu'il faut tenir compte de ce danger permanent de "listage de facteurs" ; c'est pourquoi, il est proposé, dans cet article, d'étudier les déterminants de la performance dans le cadre de la théorie des systèmes. Avant d'aller plus loin, précisons quelques concepts de base.

En référence à Ludwig von Bertalanffy [5], appelons système deux ou plusieurs éléments en interaction. Par exemple A agit sur B et B sur A ; deux systèmes peuvent être à leur tour en interaction. Schématiquement nous pouvons écrire :



Toute relation circulaire de cause à effet est appelée rétroaction (*feed-back loop*). La rétroaction peut être positive ou négative. Lorsqu'elle est positive, l'effet est croissant c'est-à-dire accentué ; on parle de rétroaction négative quand l'effet produit est décroissant : Plus (+) conduit à (+) -----> rétroaction positive
 Moins (-) conduit à (-) -----> rétroaction positive
 Plus (+) conduit à moins (-) -----> rétroaction négative

Donnons deux exemples économiques.

Premier exemple : la rétroaction positive entre le bénéfice, les charges et la part de marché. Depuis 1890, nous savons, avec Alfred Marshall, que les coûts diminuent avec l'accroissement de la part de marché. Les charges de structure étant fixes, plus la production vendue augmente, plus les charges unitaires fixes diminuent, ce qui conduit à un accroissement du bénéfice ; le phénomène est bien connu et appelé "économie d'échelle".

Deuxième exemple : l'atelier de réparation et l'accroissement des ventes. De deux produits concurrents nécessitant des réparations, celui dont les possibilités de réparation seront plus élevées verra sa part de marché croître plus rapidement. Nous supposons les autres conditions égales.

Il existe de nombreux phénomènes de rétroactions positives dans l'économie. Le hasard, la contingence constituent encore, pour plusieurs entreprises, le point de départ d'utilisation de ces situations de croissance. Les entreprises les plus performantes sont celles qui reconnaissent les rétroactions positives existantes et en créent elles-mêmes pour soutenir leur croissance.

Nous allons, dans les pages qui suivent, d'abord mettre en évidence l'existence et l'importance des rétroactions positives ; nous présenterons ensuite des cas d'élimination et de partage du marché par des produits concurrents. Il s'agira de montrer comment la dynamique interne des rétroactions positives détermine le degré de concurrence des produits. Enfin, en dernière analyse, nous présenterons quelques axes de politiques industrielles, eu égard aux effets des rétroactions positives.

Existence et importance des rétroactions positives pour la performance

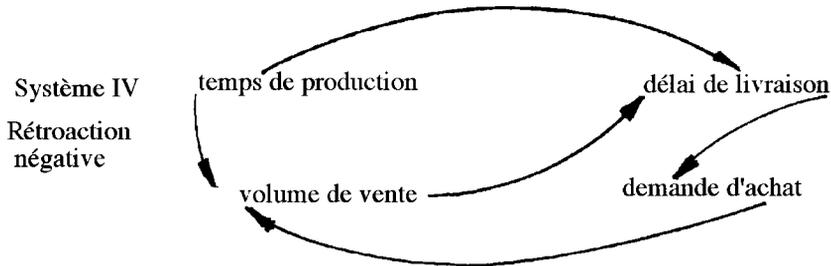
On n'a pas besoin de montrer qu'il existe des rétroactions, ni négatives, ni positives en économie. Depuis le travail fondamental de Bertalanffy sur la théorie des systèmes [5], on s'est aperçu des multiples interactions qui régissent le monde. Dès lors de nombreuses tentatives ont été menées pour adapter et appliquer ces connaissances à l'économie.

La tentative la plus réussie nous semble être celle de Forrester, l'électronicien américain devenu professeur de management au MIT. L'approche de Forrester qui a servi de base aux premiers travaux du Club de Rome, n'est pas une simple méthode de simulation, mais bien une théorie des systèmes dynamiques, telle l'économie. Il nous dit : "La boucle de rétroaction est l'élément structurel de base des systèmes. Le comportement dynamique est engendré par la boucle de rétroaction" [6].

Selon Forrester, les rétroactions positives sont responsables des processus de croissance alors que les boucles négatives sont à la base des rétrécissements. Cet avis est aujourd'hui partagé par la communauté scientifique. L'interaction des deux types de rétroactions détermine l'orientation et le rythme d'évolution des systèmes. Une forte prédominance des boucles positives accélère le rythme de croissance ; à l'inverse, si la rétroaction négative prend le pas sur les boucles positives, on tend vers le déclin.

Pour expliquer les phénomènes de croissance et de rétrécissement, de performance et de contre-performance, les sciences de gestion auraient donc d'abord à identifier, puis à rendre compte du fonctionnement des boucles de rétroactions. Il s'agira d'élaboration de théories sectorielles ou intégrées à partir des *feed-back loops*.

Nous savons qu'il existe une rétroaction négative entre le délai de livraison, la demande et le volume de vente ; on peut élargir ces relations au temps de production. Cette rétroaction est essentiellement négative. Schématiquement nous avons :



Si le temps de production augmente, le délai de livraison croît, les demandes d'achat baissent, le volume de vente diminue. L'entreprise réagit, si elle a bien perçu la source du déclin ou si c'est le niveau même des ventes qui constitue le facteur explicatif ; le temps de production baissera. Ainsi donc un accroissement de départ conduit à une baisse à la fin ; nous sommes bien en face d'une boucle négative.

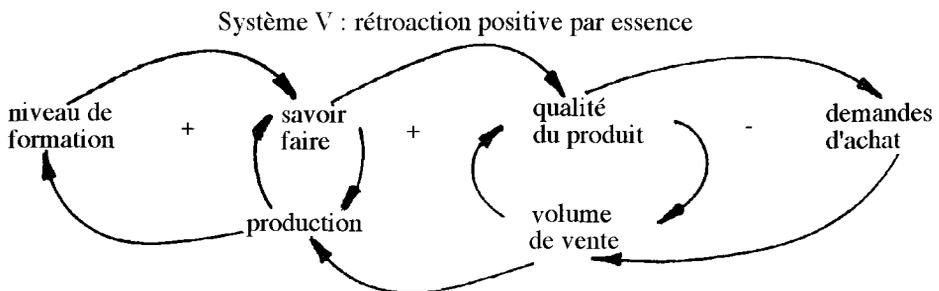
Combien d'entreprises africaines négligent le temps de production et/ou du délai de livraison ? Lorsqu'on est lent ou irrégulier à produire ou à livrer, on décourage la clientèle. Même à la caisse, alors que le client a déjà choisi son produit, il faut chercher à réduire le temps d'attente. Ce qui nous semble important ici, ce n'est pas tant la connaissance de

l'impact du délai de livraison sur la demande et en conséquence sur le volume de vente, mais l'idée qu'il s'agit d'une boucle de rétroaction négative et donc de contre-performance. Cette prise de conscience évite à l'entreprise de se "fourvoyer" en cherchant ailleurs les facteurs explicatifs de son échec.

A l'opposé de ce *feed-back loop* fondamentalement négatif, il en existe qui sont par essence positifs. Prenons le cas des relations existantes entre la qualité des produits, les demandes d'achat, le volume de vente, la production et le savoir-faire. Il s'agit d'une boucle fondamentalement positive.

En effet, plus une entreprise produit, mieux elle maîtrise les procédures et la technique de production ; la qualité des produits augmente ; l'utilisateur ne souhaite que des produits de qualité ! Dans la mesure où ce facteur croît en valeur, les demandes d'achat augmentent, le volume de vente aussi ; ce qui entraîne à son tour un accroissement de la production. Il s'agit d'une rétroaction positive, facteur de croissance, de performance.

Faisons remarquer que le niveau de formation du personnel influence directement le degré du *know how* ; celui-ci agit sur la production qui, à son tour, relève le niveau général de formation des employés ; l'effet est cumulatif. Schématiquement ce sous-système se présente de la manière suivante :



Dans la mesure où plusieurs entreprises refusent ou ne peuvent pas recruter du personnel qualifié, elles affaiblissent leur niveau de savoir-faire, ce qui conduira inévitablement à une baisse de la qualité des produits.

Que ce soit sur le marché intérieur ou international, une qualité inférieure ne se vend qu'à des prix bas. L'exemple du gingembre jamaïquain et nigérian est édifiant à cet effet. La production jamaïquaine de gingembre atteint une qualité exceptionnelle ; elle se vend à près d'un million de francs CFA (20.000 FF) la tonne ; le produit nigérian de qualité nettement plus faible est vendu à 75.000 francs CFA (1.500 FF) la tonne, soit plus de 13 fois moins [3]. En réalité, il ne s'agit là que d'un effet isolé. Dans l'optique de notre développement, il faudrait analyser les conséquences d'une telle situation sur l'ensemble du système dans l'immédiat et surtout dans le temps.

Nous pouvons, à partir des considérations théoriques ci-dessus, situer les entreprises les unes par rapport aux autres. Une entreprise, pour être performante, doit identifier et agir sur les boucles de rétroactions qui conditionnent son évolution.

Il est possible aujourd'hui de calculer les différents états ou équilibres correspondant à des inputs donnés ; des modèles stochastiques ou de simulation permettent de répondre à ce besoin [6]. Nous pouvons ainsi indiquer quelle succession d'événements conduit à quel

état ou équilibre. De nouvelles orientations mathématiques nous renforcent dans cette conviction.

En effet, depuis les travaux des mathématiciens G. Polya en 1931, B. Hill (Université de Michigan), D. Lane et W. Sudderth (Université de Minneapolis) en 1980, on peut penser que tous les systèmes à rétroactions positives peuvent être décrits adéquatement. En 1983, J. Ermoliev et J. Kaniovski, de l'Institut de Cybernétique de Kiev ont pu démontrer avec B. Arthur, que, dans le cas de marché à rendements croissants, plusieurs équilibres sont possibles [2].

Passons à des cas spécifiques d'élimination ou de partage d'un marché par des produits concurrents. Nous verrons ici comment les rétroactions sont à la base de ces comportements du marché.

Performance et contre-performance de produits concurrents

La performance d'une entreprise ou d'un produit peut être jugée par rapport à des objectifs propres, sans référence à d'autres entreprises ou produits. Si l'objectif est de réaliser un accroissement de 10% par an du chiffre d'affaire d'un produit donné, si en fin de période le score atteint $y < 10\%$, on pourra juger si l'entreprise est performante ou non, selon le degré satisfaisant convenu pour y . Si pour sa politique d'autosuffisance alimentaire, un État décide de couvrir par la production intérieure 80% de sa consommation, on parlera de contre-performance, si ce taux descend à 40%, voire en dessous.

En dehors des cas limites de faillite, visibles pour tous, il est quasi impossible d'étudier de façon adéquate les performances et contre-performances des entreprises africaines prises isolément ; il est plus aisé de procéder à des comparaisons ; nous voulons évoquer quelques-uns de ces cas comparatifs ici.

Nous avons mentionné plus haut le cas du gingembre jamaïquain et nigérian sans en tirer les leçons. Compte tenu de la qualité supérieure de la Jamaïque pour ce produit, le Nigéria verra progressivement sa part de marché baisser. En effet, selon les lois de probabilités, plus il y a d'acheteurs pour un produit donné, plus la probabilité est forte pour que chaque nouvel achat se porte sur ce produit ; on a pu calculer la valeur de cette probabilité : elle est égale à la proportion du produit sur le marché [2].

Parallèlement à ce cas, une étude intéressante a été menée sur la commercialisation de deux marques de magnétoscopes aux États-Unis ; il s'agit des systèmes VHS et Bêta. Grâce à leur stratégie commerciale et à des effets contingents favorables, le système VHS s'est imposé. Plus VHS se propageait, plus les producteurs de cassettes se voyaient contraints de s'aligner sur sa norme, ce qui renforçait la vente des magnétoscopes VHS au détriment de celle du système Bêta ; VHS a fini par dominer le marché. C'est le même cheminement que l'on observe pour IBM sur le marché des grands ordinateurs. Il y a quelques années encore le sigle IBM était synonyme d'ordinateur tout court.

Les voitures Toyota ont conquis le marché africain de la même manière : ventes massives grâce à une stratégie marketing bien conçue, politique de pièces détachées pour en assurer une disponibilité permanente, multiplication des ateliers de réparation et le tour est joué ; les marques françaises ont reculé, quelques unes ne sont même plus représentées dans certains pays africains, par exemple Peugeot au Togo.

Lorsque deux produits sont en concurrence, celui qui a su s'implanter plus rapidement élimine l'autre s'il s'agit des mêmes facteurs de production ; nous avons montré plus haut la loi de probabilité qui sous-tend l'assertion, ainsi que les effets additionnels de rétroaction qui renforcent le processus. Par contre si les facteurs de production sont différents et soumis à la loi du rendement décroissant (rétroaction négative), les produits se partageront le marché. La raison en est que les coûts de production imposeront des limites dans la fixation des prix de vente.

Tirons-en des conclusions pour l'entreprise africaine. Les entreprises et états africains ignorent généralement les lois qui régissent la gestion de l'entreprise moderne, ou ils ne l'appliquent pas. On se fie aux événements contingents ; les réussites spectaculaires sont généralement sans lendemain ; il existe très peu d'entreprises (les commerciales comprises), qui survivent à leurs fondateurs ; généralement elles meurent avec eux, sinon bien avant ; les rétroactions positives, celles qui induisent l'expansion, ne sont pas prises en compte [3].

Il y a six ans (1987), le coût de revient d'une tonne d'huile de palme produite en Côte d'Ivoire s'élevait à 135.000 francs CFA (2700 FF) ; pour le Cameroun, le montant était nettement supérieur : 180.000 francs CFA (3600 FF). Pour la même année, le coût de revient en Indonésie était de 35.000 francs CFA (700 FF) et de 55.000 francs CFA (1100 F) en Malaisie.

Par ailleurs, on a relevé qu'une société ivoirienne employait 1 cadre pour 46 ha de plantation contre 1 pour 406 ha en Asie. La société ivoirienne en question possédait 521 camions et 349 véhicules légers pour assurer l'encadrement et le transport de la production. En Malaisie, les techniciens utilisent des vélomoteurs pour leur déplacement ; quant à la collecte, elle est assurée par des transporteurs privés en sous-traitance, ce qui est plus économique vu qu'il s'agit d'activité saisonnière [8].

La chaîne de causalité circulaire qui existe entre coût, bénéfice, formation de capital et investissement n'est pas prise en compte. Les conséquences sont bien connues : les bénéfices diminuent d'année en année, la formation de capital s'estompe, on éprouve des difficultés à obtenir du crédit, l'investissement de renouvellement baisse, grevant ainsi davantage les coûts ; l'aboutissement du processus est également connu : l'effondrement. Tout se tient donc !

Axes d'une politique entrepreneuriale de performance

Par quelles politiques peut-on promouvoir des entreprises performantes en Afrique ?

Nous indiquons brièvement ici trois axes principaux.

Lorsqu'on demande à un entrepreneur africain ce qu'il lui faut pour être performant, il présente une liste ; c'est ce procédé de listage que nous refusons dans ce travail ; nous estimons qu'il faut une stratégie de performance fondée sur la considération simultanée des déterminants et de leurs impacts rétroactifs. Lorsque l'un des facteurs manque, diminue ou croît, quels effets en résultent pour l'ensemble du système sectoriel ou de toute l'entreprise ? Nous appelons cette orientation "approche intégrée des facteurs de performances" .

Trop souvent les entrepreneurs africains (privés et publics) débudent leurs "affaires" sans que toutes les conditions suffisantes de réussite soient remplies ; une vue systémique

de l'entreprise montre clairement l'impact des erreurs du début sur l'évolution future. Or, ni la formation scolaire, ni l'expérience du dirigeant africain ne permettent d'anticiper les problèmes. En Afrique, hormis le système informel, l'entrepreneur a besoin d'encadrement-conseil pour réussir durablement.

Le deuxième axe d'une politique entrepreneuriale de performance est la stratégie de pénétration concentrée. Nous avons vu que, d'après les travaux de J. Ermoliev et de J. Kaniovski, la probabilité d'achat d'un produit face à ses concurrents est égale à sa proportion sur le marché. Se souvient-on que, dans les stratégies marketing, on procède à des dégustations, à des démonstrations, voire à des distributions gratuites ?

Les industriels asiatiques vendent rarement des produits isolés. Pour conquérir un marché, tout comme pour une guerre, ils débarquent avec plusieurs bataillons. Grâce à une batterie d'actions conjuguées, ils tentent de placer, à la fois, la plus grande quantité possible d'un produit donné ; on augmente du coup la probabilité de vente (d'achat).

Les entrepreneurs africains n'ont pas tous les moyens financiers, logistiques et en ressources humaines suffisants pour mener une telle bataille, surtout lorsqu'il s'agit de l'exportation. A l'intérieur d'une surface de vente ou d'un pays, toute entreprise peut pratiquer cette politique de pénétration concentrée. Il s'agit tout simplement d'être massivement présent pour forcer l'attention de l'utilisateur.

Pour l'exportation, l'état africain se doit de faciliter la conquête des marchés extérieurs par la mise en place de structures et mesures appropriées. Les représentations diplomatiques devraient peut-être dorénavant s'occuper plus d'économie que de politique ; elles doivent se doter d'attachés commerciaux avisés. Pour différents produits, l'aide à l'exportation apparaît indispensable : allègements fiscaux, voire des subventions limitées dans le temps.

Le dernier axe de politique entrepreneuriale performante en Afrique est la création, dans tous les États, d'Écoles des entrepreneurs. Peut-on fabriquer ou produire, c'est-à-dire former l'entrepreneur, tout comme on forme un menuisier, un médecin, un forgeron ? La question n'est pas banale, elle est d'une importance capitale.

Si nous estimons que l'on vient au monde entrepreneur, nous n'aurons plus qu'à croiser les bras et à voir grandir nos enfants et petits-enfants pour constater qui est né entrepreneur et qui ne l'est pas. En réalité, c'est ce qu'on a fait jusqu'à très récemment en Europe et jusqu'à présent en Afrique.

On a considéré l'entrepreneur comme un produit du hasard, un talent inné qui se développe tout seul. Sinon comment expliquer qu'il n'existe pas d'École des Entrepreneurs ? Rappelons-nous que l'École des Beaux Arts est née très tardivement, c'est-à-dire lorsqu'on a enfin compris qu'on peut former des artistes ; et depuis on n'a plus eu besoin d'attendre des siècles pour voir naître des Van Gogh.

L'École nous apparaît donc comme un cadre idéal de perception et de développement d'une culture entrepreneuriale de performance [1].

Conclusion

Les sciences de gestion progresseront plus rapidement lorsque leurs chercheurs concentreront tous leurs efforts sur la recherche de théories explicatives des phénomènes entrepreneuriaux que nous observons.

L'Afrique opère essentiellement dans les secteurs économiques à rendements décroissants (agriculture, mines...). Pour être ici performante, elle se doit de maîtriser et d'utiliser les connaissances et technologies disponibles. La responsabilité des pouvoirs publics est ici prépondérante.

Pour une politique africaine axée sur la performance, nous proposons trois stratégies :

- une approche intégrée des facteurs
- une pénétration concentrée des marchés,
- la création d'École des Entrepreneurs .

Annexe :

Eléments de base de la théorie des systèmes de J. W. Forrester

La théorie de Forrester, appelée par lui-même *System Dynamics*, est une approche qui ne traite que des principes et comportements des systèmes fermés. Selon l'auteur, les systèmes fermés sont déterminés par quatre composantes hiérarchisées :

- les limites extérieures (*closed boundaries*),
- les boucles de rétroactions,
- les variables d'état (*levels*),
- les variables de mouvement (*rates*).

La détermination des limites d'un système dépend du comportement étudié ; tous les déterminants c'est-à-dire tous les facteurs qui génèrent le comportement étudié doivent se trouver à l'intérieur des limites fixées. Lorsqu'on étudie, par exemple, l'évolution de la part du marché d'un bien donné, les produits concurrents doivent être pris en compte, cela va de soi ; ils sont à l'intérieur du système ; par contre, les biens indifférents resteront hors des limites fixées.

Les boucles de rétroaction ou boucles de *feed-back* représentent des chaînes de causalité circulaire ; comme nous l'avons vu, elles sont positives ou négatives. Ainsi entre un compte d'épargne et les versements périodiques, il y a une causalité circulaire positive : plus les versements périodiques sont importants, plus le montant du compte va croître ; par contre, si les prélèvements successifs augmentent, le montant du compte diminuera ou son accroissement sera affaibli.

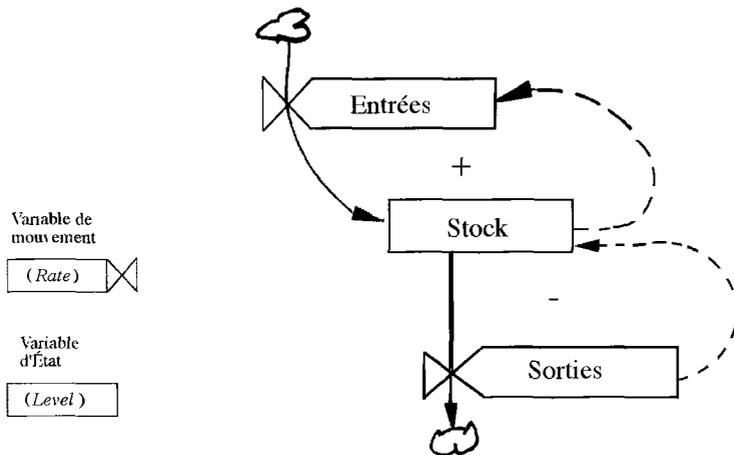
Le troisième élément de base de la théorie de Forrester est la variable d'état ; elle correspond au niveau atteint par un système à un moment donné. Par exemple, le chiffre d'affaires cumulé d'une entreprise ou la population totale d'un pays en un temps X.

Les variables d'état (*levels*) sont des accumulations des variables de mouvement.

Les variables de mouvement, elles, sont les entrées périodiques qui viennent modifier le niveau des variables d'état. Les entrées et les sorties périodiques d'un stock constituent les variables de mouvement de ce stock.

Tout système comme l'affirme Forrester, ne comporte que ces deux variables : celle d'état (*level*) et celle de mouvement (*rate*). Ces deux variables peuvent être représentées symboliquement de la manière suivante ⁽¹⁾ :

Système VI : boucles positives et négatives d'un magasin de stockage



Références

1. Agbodan M.M. (1992). *L'autoemploi et le chômage des jeunes*. Novembre, Lomé.
2. Arthur B. (1990). Les rétroactions positives en économie. *Pour la Science* ; 150 : avril.
3. Baumol W.J. (1962). On the theory of expansion of the firm. *American Economic Review* ; 52.
4. Barbier J.P. (1989). *Réflexions sur la compétitivité Afrique-Asie*. Caisse Centrale de Coopération Economique, Paris.
5. Bertalanffy L.V. (1951). General system theory, a new approach to unity of science. *Human Biology*; 23.
6. Forrester J.W. (1969). *Principles of systems*. 4e éd. Cambridge Mass.

(1) [6] voir surtout chapitre 4 : Structure of Systems p. 41 et 55.

2

L'innovation socio-culturelle comme stimulant entrepreneurial

C. ALBAGLI

CEDIMES, Université Panthéon-Assas (Paris II)

L'entrepreneur est à la mode. Débarrassé de son ambiguïté sociale issue de l'analyse marxiste, le créateur d'entreprise s'est paré, aujourd'hui, de valeurs positives en associant son action à l'augmentation des richesses et à la démultiplication des emplois. Mais cette valorisation n'a pu s'accomplir qu'après l'échec de politiques économiques trop "mécanistes" où la dotation de facteurs et le rôle moteur du capital paraissaient les seuls critères décisifs. Les limites opérationnelles de cette approche ont révélé le rôle des entrepreneurs. Trop longtemps considérés comme des individus indifférenciés, mais réagissant à un stimulus macro-économique, ces acteurs inscrivaient, en fait, leurs comportements dans les données d'un environnement économique, social et culturel complexe. C'est dans ce contexte que le rôle de l'entrepreneur se lie à la dynamisation des structures économiques. L'entrepreneuriat a investi le discours politique comme un mode incantatoire et il est devenu incontournable. L'entrepreneur revêt les atours de l'alchimiste du développement après que cette fonction fut laissée, le plus souvent, à la volonté planificatrice de l'État. Ce nouveau catéchisme de la théorie développementiste serait-il l'ultime recours d'une croissance facétieuse ou constitue-t-il le biais d'une approche plus opérationnelle et plus concrète du développement économique ?

Dans les années soixante et soixante-dix, qu'il fût agent de "l'exploitation sociale" avec la théorie marxiste ou agent à "génération spontanée" avec les analyses d'équilibre du marché, l'entrepreneur ne fit l'objet que d'études plutôt distraites et discrètes de la plupart

des analystes du développement. L'entreprise intéresse d'abord pour ses fonctions "managériales", mais peu pour définir les conditions d'émergence de son chef. D'ailleurs, la conviction prépondérante n'est-elle pas de reconnaître à l'État, cette vocation entrepreneuriale ? Avec les mécomptes des résultats, les vertus du marché sont devenues plus claires et ce balancement idéologique s'est accompagné d'une nouvelle hypothèse : le jeu de l'offre et de la demande est doté du potentiel créateur par défaillance de la puissance publique. Néanmoins, les derniers résultats ne lèvent pas toutes les ambiguïtés d'une telle approche : ce cadre s'avère, pour certaines expériences, éminemment stimuleur, alors qu'ailleurs les faits observés rendent cette démarche suspecte, car inefficace !

La déconvenue de certains résultats, combinée au succès des autres, soulève des difficultés d'interprétation et la recherche d'une nouvelle grille de valeurs. Certes, un consensus existe pour faire, de l'éducation et de la formation, les soutiens précieux de l'utilisation de techniques éprouvées pour la gestion et la pérennisation de l'unité de production. L'approche des différentes fonctions afférentes à la création d'entreprises soulève des nuances d'appréciations, mais pas de divergences fondamentales. La définition d'un contexte macro-économique susceptible de favoriser le jeu entrepreneurial ne rencontre que des différences tactiques. Les difficultés essentielles résident dans l'analyse des conditions d'émergence de cette classe d'entrepreneurs. Pourquoi, à partir de cadres économiques singulièrement similaires, les fonctions entrepreneuriales sont-elles assumées avec tant de contrastes ? C'est en réponse à cette interrogation que la culture devient l'élément d'arbitrage avec sa capacité de blocage, ou au contraire, ses aptitudes à favoriser la créativité. Dans ce dernier cas, l'entrepreneur, non seulement tient son rôle économique mais aussi réussit, par transmutation, à séculariser les valeurs de la-dite société dans des fonctions entrepreneuriales reconnues.

Le chef d'entreprise apparaît ainsi avec une mission complexe qui relie son action à diverses strates de la vie économique et sociale. Quatre interrogations en ramassent les enjeux :

- Dans ses fonctions "managériales", quelles prédispositions qualitatives ou aptitudes psychologiques doivent être valorisées ?
- Au sein de l'entreprise, quelles fonctions d'ordre micro-économique et gestionnaire doit-il assumer pour se doter d'un dispositif opérationnel ?
- Dans le système macro-économique, quelles conditions d'appel sont, pour lui, suffisamment attractives pour enclencher un processus d'arbitrage favorable à l'initiative et au développement ?
- Dans son milieu culturel, l'entrepreneur a-t-il les capacités de séculariser certaines valeurs indispensables à ses initiatives pour apparaître comme un modèle d'action ?

C'est en combinant les effets de ces quatre thèmes que l'initiative entrepreneuriale peut prétendre à l'efficacité et à la performance. Ces questions replacent l'entrepreneur au cœur du débat sur la croissance et le développement des pays les moins favorisés.

L'entreprise, la cathédrale des temps modernes

L'image de l'industrie, cathédrale du monde moderne, a souvent été reprise. Cette interprétation a pu s'ajuster à l'esprit, mais aussi à la lettre, et d'une façon caricaturale, dans les périodes qui ont succédé aux indépendances de nombreux pays du tiers-monde. Durant

ces deux ou trois décennies, l'intérêt s'est porté sur l'entreprise en négligeant l'entrepreneur. C'est l'époque des usines livrées "clef en main", sans se soucier vraiment des aptitudes de celui qui allait détenir cette clef. La distorsion a été poussée si loin que de nombreuses industries ont été construites et achevées sans être en mesure de fonctionner : on avait "oublié" quelques détails rédhibitoires ! Ici, on ne disposait ni des mises en culture, ni des moyens de collecte pour approvisionner une conserverie de tomates ; là, on n'avait pas étudié correctement les débouchés locaux possibles d'une usine de conditionnement de poissons destinée au marché intérieur ; ailleurs, les produits textiles pour l'exportation ne reposaient sur aucun circuit de distribution capable de fournir un accès au marché... Les éléphants blancs furent légions. Le fait que ces marques de gaspillage ne furent ni de la seule responsabilité des dirigeants de ces pays, ni la caractéristique exclusive du tiers monde, constituait un formidable handicap. Pourtant l'important semblait s'inscrire dans la matérialisation de ces édifices, évoqués comme "les acquis du peuple", même si ce dernier devait supporter lourdement le financement des déficits récurrents. Ces projets concrétisaient une symbolique très forte dans ce cheminement vers la société industrielle. Que l'unité concernée ne soit pas en état de fonctionner ou produise dans des conditions de rentabilité désastreuse, cela n'était plus l'essentiel. Ce biais d'interprétation se confirmait avec la désignation du chef d'entreprise comme l'ultime disposition du projet entrepreneurial, réglé davantage par le clientélisme pour l'accès à quelques prébendes, que par le souci d'asseoir des qualités et des compétences professionnelles requises...

Un regard appuyé davantage sur l'entreprise que sur l'entrepreneur débouche sur deux grands types d'interprétations quant à ses modalités d'insertion dans le système économique. Elles apparaissent avec l'hypothèse du marché contractuel et l'option de l'intégration verticale.

Dans la première interprétation, l'économie libérale fournit le contexte. Le libre exercice du marché permet aux individus producteurs et consommateurs de se présenter sur un marché et de développer des relations contractuelles pour leurs divers échanges. L'essentiel se réduit aux applications d'un modèle de type Cobb-Douglas marqué par le rôle essentiel du capital et de la dynamique technologique. Les analyses se penchent sur les mécanismes permettant une allocation optimale des ressources et des facteurs de production, mais ne rend pas compte du dispositif qui assure son irradiation. L'approche reste soumise à un biais d'analyse où le capital, comme l'explique G. Leduc, est le facteur essentiel, ou comme l'indique R. Nurkse, le centre de la théorie du développement. Dans le second cas, la suspicion ambiante à l'encontre de l'entrepreneur, volontiers perçu sous l'appellation péjorative du "capitaliste", débouche sur le parasitisme. Si l'entrepreneur exploite ses employés et si le système économique ricoche de crises en crises, l'entreprise publique et la planification seront deux éléments pertinents de la structuration économique. Un code d'investissements parachèvera cette défiance aux innovateurs schumpétériens. L'État se fait entrepreneur et contrôle l'industrie nationale par un système d'intégration verticale. R. Gendarme relevait en 1963 dans "la pauvreté des nations", que quatre raisons militaient en faveur des interventions de l'État : l'absence d'entrepreneurs, le manque d'infrastructure, la limitation des ressources financières et la nécessité du contrôle du commerce extérieur. L'État se fait donc entrepreneur et centralise les ressources (Tableau I).

Tableau I. Les connexions entrepreneuriales.

Dispositif macroéconomique	Dynamique entrepreneuriale		
	Marché contractuel	Intégration verticale	Insertion culturelle
Type libéral	Opportunité fondée sur un dispositif global réputé favorable aux initiatives entrepreneuriales	Initiatives publiques susceptibles de contre-carrer les lois de la concurrence	Formation à d'autres systèmes par l'éducation pour un autre type de comportements
Type étatique	Défiance vis-à-vis du marché et connotation défavorable du profit	Structuration de l'économie et des entreprises dans une conformité planificatrice	Lecture négative des structures traditionnelles comme frein au développement
Type Tiers-Monde	Garanties défaillantes du système institutionnel pour assurer les relations contractuelles	Implications paralysantes de l'État et hostilité aux structures traditionnelles	Réinsertion des dispositions traditionnelles dans les valeurs favorables aux opérations entrepreneuriales

Au terme de trois décennies de fonctionnement, une majeure partie de la planète non développée doit convenir que les signes de la prospérité attendue ne sont pas au rendez-vous. Dans la première hypothèse, le diagnostic fait ressortir l'incapacité de l'État à garantir les relations contractuelles, la défaillance de l'infrastructure susceptible d'apporter la fluidité dans les échanges, l'asphyxie bureaucratique enfermant de multiples relations dans un corset de contraintes stérilisantes, la convoitise de l'État confisquant les fruits de la réussite pour ses propres besoins, le manque de candidats à la création d'entreprises... Dans le second cas, le rôle de l'État est devenu exorbitant. Son obsession centralisatrice à l'encontre des règles élémentaires de gestion, débouche sur des mastodontes industriels, budgétivores et peu performants. L'économie industrielle ainsi plaquée se superpose à une autre économie sans réussir ni osmose, ni intégration. Les directeurs d'entreprise sont des émanations politiques qui placent d'abord leurs actions dans les perspectives des exigences du gouvernement. Enfin, les États, craignant d'être soumis à une dépendance transnationale de capitalistes entrepreneurs, ont privilégié l'emprunt sur l'investissement direct pour conserver l'avantage de leur libre arbitre. Mais les résultats économiques s'avérant si éloignés des espérances, les gouvernements tombent sous la loi des créanciers internationaux qu'ils ne parviennent plus à rembourser et s'installent dans une faillite virtuelle.

Deux événements seront essentiels. La manne pétrolière des années soixante-dix a révélé à grande échelle que les ressources financières n'étaient pas, à elles seules, suffisantes pour accélérer la modernisation. De grands pays, comme l'Algérie ou le Nigéria, en ont expérimenté douloureusement les effets. Les théories fondées sur des bases trop exclusivement financières montraient leurs limites. En revanche, en Asie du Sud-Est, se sont développées des expériences pertinentes atypiques, alors que ces régions étaient promises au martyr démographique consécutif à la densification explosive de la population ou à la

pauvreté invétérée par carence de matières premières. Au grand étonnement des observateurs, ces pays réalisent des performances inattendues. Les analyses n'y découvrent ni marché contractuel défaillant, ni intégration verticale sclérosante, mais un entrepreneuriat triomphant réussissant le faire-valoir dans l'immersion culturelle. Ces pays ne disposaient pas de ressources en matières premières, mais ils étaient dotés de modèles de conduite inculqués par la famille, fondés sur les solidarités, les hiérarchies et l'individu. Et ces valeurs et ces croyances allaient s'avérer un capital beaucoup plus précieux par sa capacité à faire émerger une classe d'entrepreneurs extrêmement efficaces. Si la simple copie de ce modèle pourrait procurer des espoirs vains pour les laissés pour-compte du développement, faute précisément de disposer des mêmes atouts, il n'en demeure pas moins qu'une réflexion sur la démarche entrepreneuriale liée au contexte culturel peut éclairer de nouvelles pistes pour satisfaire les exigences de l'efficacité.

L'entrepreneur, le cœur du système

L'entrepreneuriat nous place dans un débat rénové. La théorie classique avait d'abord insisté sur les conditions objectives de l'apparition de l'offreur. Les analyses consistaient à définir quel devait être le contexte privilégié. Ces études ont été prolongées plus récemment par la définition des aptitudes de l'entrepreneur. En effet, le cadre macro-économique étant supposé atteint et l'hypothèse étant posée que chaque groupe humain disposait d'un certain nombre d'individus dotés de qualités entrepreneuriales, il ne s'agissait plus que de les inventorier. On avait prolongé l'étude par les fonctions micro-économiques que le chef d'entreprise se devait de résoudre. Elles s'étendaient de la capacité à optimiser la combinaison des facteurs de production jusqu'à la compétence d'arbitrage pour pérenniser la vie de l'entreprise.

Nous allons reprendre les éléments de cette composition à degrés avec le contexte macro-économique pour offrir le cadre, la contrainte micro-économique pour déterminer l'action, et les prédispositions qualitatives pour définir le profil.

Le contexte macro-économique : les structures d'appel

Il ne peut y avoir de développement de l'entrepreneuriat qu'avec un minimum d'atouts relevant des dispositions institutionnelles, légales et économiques. A. Hirschman explique que si les conditions économiques ne sont pas favorables, il ne peut émerger des entrepreneurs et l'économie reste stagnante. Mais si les conditions sont réunies, les entrepreneurs devraient apparaître ! L'analogie transparait avec un système de combustion : les entrepreneurs fournissent l'étincelle qui embrase le développement économique pourvu que le foyer fût garni préalablement de combustibles... Le tableau général de ces conditions minimum requises se découpe en trois séquences :

- L'État doit définir une politique économique qui laisse aux entrepreneurs l'occasion de saisir les opportunités du marché. La cohérence des arbitrages stratégiques, l'opportunité des décisions relatives au commerce extérieur, la pertinence des décisions monétaires et fiscales sont quelques-unes des mesures susceptibles de jouer sur l'émergence ou non d'activités entrepreneuriales.

- Le pays doit se doter d'un cadre légal susceptible de préciser la nature juridique des entreprises pour fournir les droits et les obligations qui leur sont attachés. Mais l'inter-

vention de la loi doit s'étendre également à la réglementation des échanges et aux garanties des contrats. C'est ensuite la fiabilité et l'efficacité de l'appareil judiciaire qui rendent les relations contractuelles plus confiantes.

- La puissance publique a un troisième volet d'interventions davantage matérialisées. Par les moyens de communications mis en place, elle facilite les échanges. Par la création d'infrastructures, elle rend l'environnement économique plus performant. Par le dispositif des institutions financières, elle accentue la mobilisation de l'épargne. L'ensemble constitue un dispositif très concret en mesure d'être apprécié par les utilisateurs potentiels (Tableau II).

Tableau II. Les quatre niveaux d'interférences entrepreneuriales.

MACRO-ÉCONOMIE	STRUCTURES D'APPEL
Système de lois et de règlements Stratégie de développement Infrastructure et communication	
MICRO-ÉCONOMIE	MOYENS OPÉRATIONNELS
Disponibilité des facteurs Réseau de financement Circuit de commercialisation	
PSYCHOLOGIE SOCIALE	PRÉDISPOSITIONS ET COMPÉTENCES
Goût du risque Prédilection à la conduite des hommes Intérêt pour la création et le gain Qualifications en gestion et techniques	
DISPOSITIF SOCIO-CULTUREL	VALORISATION CRÉATIVE
Valeur positive de l'entrepreneuriat Soutien logistique adapté Diffusion du comportement	

L'ensemble de ces dispositions regroupe des mesures qui, objectivement, peuvent permettre aux investissements d'être mieux rentabilisés et plus opérationnels. Il fournit aux entrepreneurs un cadre favorable d'interventions, mais ces données nécessaires, ne sont pas suffisantes. Elles ne constituent qu'un environnement d'appel.

Les contraintes micro-économiques : les moyens opérationnels

Au sein de l'entreprise, le responsable doit être capable de résoudre une série de problèmes qui permettront ou non, à son projet, d'aboutir. Trois rubriques sont, à cet égard,

majeures et pertinentes : la mobilisation des moyens financiers, la combinaison des facteurs de production et la maîtrise du réseau commercial.

- La mobilisation des moyens financiers est un facteur décisif pour faire basculer l'épure d'un projet dans le cheminement de sa concrétisation. Il s'agit, pour cela, de convaincre des partenaires financiers pour compléter le capital disponible. Le succès de cette étape dépend de la solidité du dossier présenté, de la force de conviction pour l'intérêt du marché et du capital de confiance à la disposition de l'entrepreneur. Ses qualités d'honnêteté, d'ardeur au travail, de compétence seront d'utiles compléments au dossier technique et aux garanties présentées. Mais, ces dernières constituent la pierre d'achoppement de bien des projets.

- La combinaison des facteurs de production est une phase de la création d'entreprise particulièrement valorisée dans l'analyse micro-économique. L'entrepreneur ajuste la combinaison aux disponibilités des facteurs et à leurs coûts. La loi du marché joue un rôle essentiel pour définir les arbitrages des investissements entre le *capital saving* et le *labor saving*. La durée des investissements, le progrès technique, la disponibilité des compétences concourent à engager l'entreprise dans des voies plus ou moins pertinentes à terme. Les arbitrages du présent et les paris sur l'avenir se télescopent. Le cadre de stabilité dressé ou non par l'État, sera essentiel pour rationaliser les modes de calcul.

- L'insertion commerciale constitue une difficulté qui prolonge celles issues de la mise en place du système de production proprement dit. Il s'agit d'établir les liaisons en amont et en aval de l'entreprise pour accéder aux matières premières et aux produits semi-finis, pour obtenir les accès aux réseaux de distribution, pour garantir des débouchés intérieurs ou extérieurs. Autrement dit, l'enjeu est de réussir l'insertion dans le tissu économique en place. C'est le succès de cette phase qui assure la pertinence globale du projet.

Ces trois étapes à l'origine du projet industriel ont reçu des soins attentifs dans les centres de formation professionnelle, les écoles de gestion et les organismes d'appui à l'entreprise. Mais se posait généralement un problème pour les formateurs et les conseillers : comment devaient-ils sélectionner les candidats entrepreneurs ? Une batterie d'éléments qualitatifs reflétant les prédispositions professionnelles était-elle adaptée ?

La psychologie sociale et les prédispositions qualitatives

L'entrepreneur n'est pas un agent économique indifférencié. Ses aptitudes jouent un rôle essentiel. L'inventaire de ses qualités a été entrepris et une panoplie d'éléments apparaissent au fil des études. Elles finissent par faire du créateur idéal d'entreprise, un personnage exceptionnel. Nous retiendrons quelques-uns de ses atouts reconnus ou souhaitables : la volonté d'assumer des risques, la capacité à innover - étant entendu qu'il s'agit davantage d'agencer des éléments familiers plutôt que d'élaborer de nouveaux composants -, l'ouverture d'esprit, l'aptitude au commandement, la persévérance dans l'adversité... Mais, nous pourrions privilégier, dans cette présentation, deux éléments : "une prédisposition à jeter un regard perspicace et prospectif sur un environnement incertain et changeant" et "la capacité d'arbitrage entre les exigences temporelles du court terme et celles du long terme pour la gestion pérenne de son unité de production".

Le discernement prospectif, c'est la qualité d'expertise de l'entrepreneur qui sait évaluer une situation, saisir les opportunités d'un marché, trouver les combinaisons innovatrices de techniques et de facteurs de production, répondre à des besoins latents ou

en émergence... Cette aptitude à voir des potentialités, là où d'autres n'ont pas perçu l'intérêt et la pertinence, donne à cet acteur économique un rôle déterminant. Cette étincelle initiale porteuse de projets créateurs inscrit l'entrepreneur dans une réalité sociale et psychologique qui ne peut être passée sous silence.

L'arbitrage temporel est un défi qui s'impose à l'entrepreneur dans la gestion de son projet. Partagée entre une motivation immédiate guidée par le profit et des intérêts à long terme pour la pérennité de son entreprise, la règle de conduite doit trancher. Faut-il maximiser le rapport financier ou tenir en respect la concurrence potentielle par quelques barrières d'accès ? Les qualités du gestionnaire avisé, fondées sur une qualification adéquate, restent soumises aux dérives spéculatives, aux pressions de l'environnement, aux impératifs de l'immédiat ...

Ces éléments font ressortir que l'offreur n'est pas un agent économique surgi *ex-nihilo* d'une population donnée, mais au contraire un agent doté de qualités spécifiques et plongé dans un milieu social donné.

A ce stade, nous avons souligné tout l'intérêt et la pertinence d'un environnement d'appel, des moyens indispensables à l'émergence du projet entrepreneurial et des qualités spécifiques du chef d'entreprise. Mais l'énumération de ces trois données sont-elles suffisantes à elles seules, pour garantir l'avènement d'un entrepreneuriat opérationnel ?

La culture, l'immersion entrepreneuriale

En fait, cette description se révèle insuffisante. La génération spontanée des entrepreneurs à la faveur d'un contexte économique favorable, même assorti des prédispositions caractérielles de certains groupes sociaux, est incapable de satisfaire au champ de réalités. Des observations de terrain font apparaître qu'il n'y a pas d'apparition spontanée d'entrepreneurs malgré des conditions d'appel remplies, mais qu'ailleurs, dans l'adversité, des groupes forcent le destin avec une cohésion surprenante pour assurer une dynamique entrepreneuriale.

Dans un premier temps, les activités entrepreneuriales semblent éclore sur un terrain préparé, on devrait parler de terreau ! L'entrepreneur apparaîtrait spontanément dès lors que les conditions objectives seraient réunies. Il faut bien convenir qu'il ne se passera rien si les contraintes liées à la disponibilité des facteurs, des moyens financiers et des réseaux commerciaux n'avaient pas été levées. L'amplitude du phénomène est alors soumise à l'existence, plus ou moins fréquente dans la population, des qualités requises pour devenir chef d'entreprise. Mais cette présentation revient à privilégier les deux premiers éléments comme dispositif opérationnel, le dernier appelant davantage le constat ou non d'une prédisposition. Les deux thèmes sont-ils suffisants pour expliquer les aléas d'une réalité capricieuse ? Pourquoi des sociétés à longue tradition de bazar et de techniques sophistiquées ont failli dans leur intrusion dans le monde moderne (voir certaines régions du monde Arabe) ? Pourquoi des individus et des groupes immergés dans des sociétés industrielles dynamiques restent-ils résistants à des manières de vivre qui paraissent pourtant être de leur intérêt (comme les populations noires de certaines grandes villes du sud des États-Unis) ? Pourquoi les mesures prises pour libéraliser l'économie entraînent-elles ici son effondrement (comme la Russie) et ailleurs une dynamisation spectaculaire (comme la Chine) ?

L'expérience révèle que milieux favorables et logistiques adaptées provoquent ici l'émergence industrielle, mais qu'ailleurs on obtient tentatives avortées, expériences frelatées ou caricatures inattendues. L'émergence de cette classe d'entrepreneurs est en fait surconditionnée, non pas par des aptitudes individuelles défaillantes, mais par les valeurs culturelles du milieu et les usages coutumiers. La question se reprecise dans des termes nouveaux : existe-t-il une adéquation entre les effets attendus dans l'activité entrepreneuriale et les valeurs intériorisées par le système social ? Des circonstances politiques et des événements économiques peuvent, sans doute, catalyser des initiatives dans telle communauté et bloquer tout processus dans telle autre. Mais l'entrepreneuriat s'offre comme une fonction très largement immergée dans les valeurs culturelles de la société (Tableau III).

Tableau III. Les aspects socio-culturels de l'entrepreneuriat.

Individu	Valorisation Ambition
Groupe	Hiérarchie Solidarité Réseaux Intégration
Valeurs	Identification Transposition Analogie
Circonstances	Défis Opportunités Catalyseurs

La force du biais culturel

Dans les pays en développement, nous constatons de nombreuses imperfections dans le dispositif qui est supposé dynamiser l'émergence entrepreneuriale. Le cadre législatif est souvent plus formel que réel, l'intervention de l'État résiste rarement à la tentation bureaucratique avec ses effets sclérosants, le tissu économique se révèle trop lâche pour fournir, par le maillage, le soutien attendu... C'est dans ce contexte qu'intervient le biais culturel. La culture peut se définir comme un comportement appris et socialement sanctionné, fournissant un cadre d'apprentissage et d'adaptation, elle lui donne un arrière plan vis-à-vis duquel de nouvelles orientations peuvent s'esquisser, pour reprendre l'approche de M.J. Herskovitz. Ou les valeurs culturelles constatent simplement l'inadéquation des objectifs économiques entraînant la société dans une déconnexion entre le discours officiel et la réalité sociologique, ou celles-ci investissent le champ de nouvelles potentialités, en tirant parti de valeurs traditionnelles, pour les séculariser dans ces opportunités novatrices. L'écart entre les deux approches s'inscrit avec, d'une part, les politiques visant à changer

l'homme, à modifier l'environnement ou à remettre en cause les éléments culturels, et d'autre part, celles recherchant une sécularisation des valeurs existantes pour en tirer le meilleur parti ! Autrement dit les deux tendances se partagent entre ceux qui voient l'entrepreneuriat comme une variable dépendante de facteurs économiques et largement indépendant de la culture, et ceux qui le conçoivent comme une variable profondément immergée dans la culture, l'un et l'autre simultanément produits et producteurs de culture entrepreneuriale.

Dans cette dernière hypothèse, le réseau social des solidarités peut constituer un bon substitut pour un système bancaire incapable de s'appuyer sur des garanties classiques en bien immobilisés ou soumis aux handicaps contreproductifs de la gestion d'une myriade de dossiers aux valeurs réduites. Sans garanties négociables et avec une gestion coûteuse, les politiques de crédits des organismes financiers ne peuvent fournir une logistique adaptée. Le système des solidarités sociales et du contrôle communautaire offre des moyens de substitution avec les relais des nouveaux champs d'expérimentations que sont les réseaux d'épargne rotative. Cette collecte informelle de l'épargne donne un support efficace en jouant sur les règles traditionnelles d'appartenance à un groupe parfaitement identifié. Les mécanismes sont maintenant bien connus, mais des progrès sensibles sont sans doute encore à faire pour relier le réseau financier moderne, le système des tontines et la culture entrepreneuriale. Le problème se pose en ces termes : comment étendre le drainage financier des objectifs classiques (naissances, mariages, décès,...) aux activités productives ? Comment relier les deux systèmes financiers pour jouer sur leurs avantages respectifs ?

L'engagement contractuel doit être garanti par une autorité judiciaire en cas de défaillance d'une des parties. Mais si les protections offertes par l'État se révèlent trop aléatoires ou sujettes à caution ou à concussion, les acteurs économiques se révéleront plus frileux dans leurs initiatives. Le réseau social ethnicisé dont on a souligné tous les freins pour la construction nationale, peut s'avérer *a contrario* un excellent support de substitution pour offrir les garanties indispensables. Plus le groupe considéré se singularise par un système d'inclusion-exclusion, plus l'appartenance à ce groupe sera fortement balisée et mieux sera établie la garantie contractuelle des échanges. Dans ce contexte, l'hypothèse d'un libre-échange fondé sur des individus totalement indifférenciés et se présentant anonymement sur un marché n'est plus adapté. On aura, au contraire, des partenaires nettement singularisés par leur appartenance ethnique qui constituera le révélateur des garanties possibles dans une relation contractuelle. Pour illustrer de tels propos, on pourrait citer des groupes très solidaires dont le succès n'a fait que renforcer l'homogénéité : les chinois d'Asie du Sud-Est, les indiens de l'Afrique du Centre et de l'Est, les libanais de l'Afrique occidentale...

Depuis les analyses de M. Weber, à propos de l'éthique protestante et du monde capitaliste, on sait avec quelle force des idées religieuses peuvent soutenir une efficacité économique et une logique entrepreneuriale. Le facteur décisif s'inscrit dans la capacité à séculariser les effets de sa foi religieuse. Les prolongements d'une ferveur religieuse peuvent générer une énergie obstinée pour dépasser les rigidités économiques ou maximiser les utilités du facteur travail. L'émulation - mais ne faudrait-il pas parler de concurrence ? - des quêtes dominicales chez les kibanguistes zaïrois aiguillonne les initiatives tandis que la mobilisation des mourides sénégalais sur leurs champs, pour la culture d'arachides, avait contribué singulièrement à augmenter la mobilisation du travail et le niveau

de production. Dans quelle mesure le capitalisme chinois ne tire-t-il pas ses règles et son ascèse de l'éthique confucéenne ? A la lumière de ces quelques exemples, on pourrait reprendre la logique entrepreneuriale weberienne : "pas de développement sans une classe d'entrepreneurs, pas de classe d'entrepreneurs sans une charte morale, pas de charte morale sans des assises religieuses."

De nombreux écrits ont souligné les méfaits du népotisme dans les procédures de recrutement au sein des entreprises. Le regard est sans doute trop bref, car, habilement manié, le recrutement surdéterminé par la parenté, le village ou l'ethnie s'avère un moyen efficace de dynamiser le travail et une technique de résolution ou de prévention des conflits. Dans ce dernier cas, la résolution des différends ne se traite pas au sein même de l'entreprise, mais dans d'autres sphères sociales qui sont précisément celles ayant déterminé le recrutement. L'autorité du chef d'entreprise peut bien dériver vers un paternalisme suspect en Occident. Sa lecture sera fondamentalement différente, il permet utilement de réintégrer certaines prérogatives du chef traditionnel dans celles du responsable d'entreprise. Elle constitue, dans ces conditions, un moyen ajusté pour faire accepter cette fonction avec de nouvelles prérogatives. Le transfert analogique de l'autorité est sans doute un biais efficace pour séculariser dans des fonctions économiques la traditionnelle autorité clanique, avec des fonctions notablement réajustées.

Ces quelques pistes montrent tout l'intérêt de la sphère culturelle comme une ré-interprétation novatrice des initiatives économiques. Elles doivent être poursuivies sur les bases d'une série de trois questions que nous emprunterons à B. Berger :

- Comment identifier les facteurs culturels majeurs derrière la montée de l'entrepreneuriat ?
- Comment élaborer les bases d'une théorie de l'entrepreneuriat suffisamment large pour intégrer les diverses approches ?
- Comment traiter les relations entre culture et entrepreneuriat dans les pays en développement, y compris dans les sociétés où n'a jamais existé une tradition entrepreneuriale ?

Ce cheminement a l'avantage d'insérer plus étroitement la logique économique moderne au milieu social qui le supporte, au lieu de lui superposer des structures totalement étrangères qui n'impliquent pas les intéressés. Mais cette réification des valeurs dans un autre système socio-économique, nécessite souvent une série d'événements capables de catalyser cette mise en œuvre.

Les catalyseurs

Les éléments culturels sont déterminants pour donner prise et cohérence à un élan entrepreneurial. Mais les circonstances historiques constituent un atout, une contrainte ou un défi qui force de nouvelles combinaisons. Si, aujourd'hui, on observe une démultiplication des PME et un véritable engouement pour leur promotion, comment doit-on en interpréter le succès ? Est-ce un phénomène de mode ou doit-on créditer cette dynamique sur des bases plus solides ? Pour notre part, à propos de l'Afrique, nous sommes tentés d'avancer une argumentation en cinq points :

1) L'évolution de la vie économique et sociale dans ses composantes modernes favorise le développement du secteur des services. Or ce type d'activités privilégie davantage les petites entreprises que les grandes unités de production. L'affirmation de ces nouveaux

besoins concourt à fertiliser le champ d'actions de petites unités, alors que l'avenir n'avait été perçu que sous l'angle exclusif des grandes organisations.

2) L'échec économique qui sanctionne la majeure partie des trois premières décennies d'indépendance africaine, débouche sur un chômage croissant et massif. En frappant une frange significative de la population, la recherche d'une activité pour sa survie devient un phénomène de société. De nombreux individus sont incités à tirer de leurs propres initiatives les ressources indispensables à leur entretien. La petite entreprise paraît alors un substitut possible et plausible. L'organisation économique se révélant incapable d'assurer un nombre suffisant d'emplois, les demandeurs d'emploi se muent en leur propre offreur en y associant quelques proches.

3) L'élévation du niveau de vie pour les régions les plus favorisées suscite de nouveaux comportements dans la demande de biens de consommation. Les exigences se font sur des produits plus personnalisés, c'est-à-dire moins standardisés. De petites unités sont mieux adaptées pour satisfaire ce type de besoins grâce à des capacités d'adaptation plus grandes et à des échelles de production compatibles avec le marché. Elles sont mieux adaptées à une clientèle plus segmentée et sont en mesure de répondre même à des besoins exprimés sur un marché d'exportation.

4) Les bouleversements technologiques de cette fin de siècle sont considérables. L'un des aspects novateurs est l'extrême miniaturisation des techniques. Les petites entreprises peuvent ainsi adopter des outillages et des machines très modernes qui étaient auparavant hors de leur portée, pour des raisons de financement et d'échelle. Cette orientation du progrès technique est une donnée capitale dans le renouvellement des structures et la dynamisation des petites unités.

5) L'évolution très rapide des goûts et des techniques concourt à accélérer l'obsolescence des chaînes de production. Dans ces conditions, les petites séries s'imposent : la mode, par son renouvellement rapide, appelle des séries limitées, les progrès rapides de l'électronique rendent indispensable la souplesse de l'appareil de production. La petite entreprise s'ajuste parfaitement à ces contraintes et ouvre de nouvelles combinaisons cohérentes entre le marché, la productivité et la capacité d'initiatives individuelles.

6) La fragmentation des grandes firmes publiques avec leur privatisation s'inscrit dans le bouleversement idéologique de ces toutes dernières années. Cette restructuration stratégique fragilise l'omnipotence des rendements d'échelle, mais valorise la spécialisation, évite les pesanteurs administratives et privilégie la souplesse d'adaptation. La petite entreprise retrouve ici également de nouveaux espaces de rentabilité.

L'ensemble de ces circonstances rend beaucoup plus opérationnelles les tentatives de développement des PME. D'une façon générale, la dynamique du marché et l'initiative privée combinent leurs effets avec une certaine efficacité, en se substituant à la planification et à l'entrepreneuriat public. En favorisant les petites entreprises, les nouvelles composantes du jeu économique facilitent l'émergence d'une classe d'entrepreneurs plus dense.

Conclusion

L'entrepreneuriat a d'abord été analysé comme une activité dépendante de facteurs économiques et largement indépendante de la culture. L'influence de la morale, des normes et des valeurs a singulièrement été négligée. Pourtant, à l'évidence, les opportunités entrepreneuriales se développent ou périssent sur les bases de ce contexte. Les analyses ont souligné la prééminence du rôle des capitaux, de l'accès au marché, de l'offre de travail, de la technologie disponible... et ont bâti toute l'approche théorique sur la base de ces concepts. Dans cette approche, l'activité entrepreneuriale est le résultat d'un balancement entre les opportunités et les risques. Les arbitrages accomplis, les implications sont largement d'ordre mécanique. L'entrepreneuriat s'ouvre, aujourd'hui, sur des considérations plus anthropologiques en prenant en compte l'immersion culturelle. Les différents spécialistes des sciences humaines ont mis en évidence, souvent en termes contradictoires, l'influence des facteurs non-économiques pour l'accomplissement et la légitimité de l'entrepreneur. L'entrepreneuriat apparaît simultanément comme le produit et le producteur d'une culture. L'entrepreneur est, non seulement extrêmement productif par ses fonctions économiques, mais aussi porteur d'un mode de codification des conduites, par la façon dont il parvient à faire accepter son rôle social comme une valeur reconnue, en concordance avec le système social traditionnel. C'est lui qui entraînera, avec succès ou non, cette relecture du système de valeurs qui permet cette transmutation du sacré dans la sphère économique.

Au delà de son accomplissement individuel qui constitue un puissant ressort de son dynamisme, l'entrepreneur répond, selon Boulding, à une triple mission :

- l'efficacité économique avec l'optimisation de la combinaison des facteurs de production,
- l'harmonie interne de l'unité de production avec l'ajustement des complémentarités des talents de chacun pour un même but fondé sur l'efficacité,
- la satisfaction du marché avec le rayonnement social et culturel.

Les contraintes sont plus grandes qu'il ne paraissait de prime abord, mais elles s'inscrivent, ces dernières années, pour les pays du tiers monde, dans un contexte nettement plus favorable. Les valeurs, les croyances, les normes, le système d'éducation... sont des éléments mobilisateurs qui permettent l'émergence, ou non, de l'entrepreneuriat. Il n'y a pas de modèle standard pour le développement, mais il y a des cultures plus ou moins porteuses pour un projet entrepreneurial. Cette vision engage à une relecture de la société pour débusquer les éléments déjà disponibles qui pourraient constituer d'utiles moyens de substitution pour un décollage, au lieu de plaquer une structure dont le référent relève d'un autre monde culturel.

Enfin, pendant environ trois décennies, les nations industrialisées n'ont envisagé la possibilité de faire progresser les pays en développement que par un transfert massif de capitaux, un dispositif macro-économique et une armada d'experts. Il est devenu de plus en plus évident que les espoirs reposent sur l'émergence d'une catégorie d'acteurs indispensables à la force du changement et que ces agents médiateurs sont précisément les entrepreneurs !

Bibliographie

1. Akerdolu-Ade E.D. (1975). *The under-development of indigenous entrepreneurship in Nigeria*. Ibadan University Press, Ibadan.
2. Archier G., Serieyx H. (1986). *Pilote du 3ème type*. Editions du Seuil, Paris.
3. Baumbach C., Mancuso J. (1975). *Entrepreneurship and venture management*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
4. Berger B. (1991). *The culture of entrepreneurship*. Press San Francisco California.
5. Bouchier D. (1991). *Créer son entreprise : une nouvelle approche du marché du travail*. Agence d'Arc, Montréal.
6. Brandt S. (1982). *Entrepreneurship, the ten commandments for building a growth company*. Addison Wesley Pub Co, Mass.
7. Burch J.G. (1986). *Entrepreneurship*. Wiley, New York, Toronto.
8. Casson M. (1982). *The entrepreneur : an economic theory*. Barnes and Noble books.
9. Collins O.F. (1970). *The organisation maker's : a behavioral study of independent entrepreneurs*. Appleton Century Crofts, New York.
10. Copulsky W. (1974). *Entrepreneurship and the corporation*. Armacom, New York.
11. Deeks J. (1976). *The small form owner-manager : entrepreneurial behavior and management practice*. Praeger, New York.
12. Doyon C. (1991). *L'intrapreneurship : la nouvelle génération de managers*. Agence Arc, Montréal.
13. Drucker P. (1985). *Innovation and entrepreneurship, practice and principles*. Harper and Row, New York.
14. Drucker P. (1985). *Les entrepreneurs*. L'Expansion, Hachette, Paris.
15. Farganel J.P. (1990). *Création d'entreprise : votre stratégie marketing*. Edition d'organisation, Paris.
16. Fortin P. (1987). *L'entrepreneurship et l'intrapreneurship : de quoi s'agit-il, pourquoi et comment ?* Montréal.
17. Gasse Y., Kouessi R., Ndiaye A. (1992). *L'entreprise africaine, des cas de PME/PMI*. Fisher Presses.
18. Gasse Y., Neff E. (1990). *Guide de développement de programme d'esprit d'entreprise*. Centre Sahel, Université Laval, Québec.
19. Gasse Y. (1978). *Characteristics, functions and performance of small firm owner. Managers in two industrial environments*. Evanston Ill (S.N.).
20. Gendarme R. (1963). *La pauvreté des Nations*. Cujas.
21. Gilder G. (1985). *L'esprit d'entreprise*. Fayard, Paris.
22. Gough J.W. (1989). *The rise of the entrepreneur*. Batsford, London.
23. Greenfield S., Strickon A. (1986). *Entrepreneurship and social change*. University Press of America, Society for Economic Anthropology.
24. Haddad B.K. (1992). *Entreprendre*. Edition de l'Agence de Promotion de l'Industrie, Tunis.
25. Herskovits M.J. (1960). The problem of adapting societies to new tasks. In : B. Hoselitz ed. *The progress of underdeveloped*. The Free Press of Glencoe.
26. Hirschmann A. (1965). *The strategy of economic development*. New York Free Press.
27. Hisnich R. (1991). *Lancer, élaborer et gérer une entreprise*. Economica.
28. Howard R. (1972). *Entrepreneurship and economic development : a critique of the theory*. Thèse, Mac Gill University.
29. Julien P.A. (1968). *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Boucherville, Editions G. Vermette, Québec.
30. Kilby P. (1971). *Entrepreneurship and economic development*. Free Press, New York.
31. Kirzner I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago.

32. Leboeuf C. (1987). *Le projet d'entreprise : comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel*. Connaissance d'Entreprises, Editions ESF, Librairies Techniques, Paris.
33. Leduc G. (1951). *Les aspects financiers et budgétaires du développement des pays sous développés*. Rapport au congrès de l'Institut International de finances publiques. Londres.
34. Lenisch J.P. (1990). *Créateurs d'entreprise : les clefs du succès*. Edition d'Organisation.
35. Lorrain J., Dussault L. (1986). *Les caractéristiques psychologiques et les comportements de gestion des propriétaires dirigeants : cas des PME manufacturières en phase de démarrage*. Groupe de Recherche en Économie et Gestion PME, Organisation et Environnement, Trois-Rivières.
36. Martin M. (1984). *Managing technological innovation and entrepreneurship*. Reston Pub Co.
37. Nafziger E. W. (1977). *African capitalism : a case study in Nigerian entrepreneurship*. Hoover Institution, Stanford, Calif.
38. Nurkse R. (1968). *Les problèmes de la formation du capital dans les pays sous développés*. Cujas.
39. Schollhammer H., Kuniloff A. (1979). *Entrepreneurship and small business management*. Wiley, New York.
40. Silver D. (1983). *The entrepreneurial life : how to go for it and get it*. Wiley, New York.
41. Smith N.R. (1967). *The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*. Michigan State University Bureau of Business and Economic Research, East Lansing.
42. Soslow N.H. (1966). *A comparison of the origins and orientations of the true entrepreneurs, other owners and business hierarchs*. Thèse, Michigan University.
43. Swayne C.B. (1973). *The effective entrepreneur*. General Learning Press, Morristown N.J.
44. Taffi D. (1981). *The entrepreneur, a corporate strategy for the 80s*. Armacom, New York.
45. Thomas J. *Entrepreneurism : the mythical, the true and the new*. D.J. Fine, New York.
46. Weber M. (1958). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London Unwin.

3

La relance des entreprises publiques au Cameroun : une approche par la libération

C. BEKOLO

Université de Yaoundé II, Cameroun.

Le contexte de crise qui prévaut au Cameroun a permis de dévoiler la déroute des entreprises publiques. Aucune des mesures de relance (réhabilitation, restructuration, contrats de performance) ne semble jusque là convenir. La raison en est que le problème fondamental a souvent été ignoré, à savoir leur excès de dépendance vis-à-vis de l'État.

Cette dépendance les conduit implicitement à adopter une politique de soutien aux attentes multiples et contradictoires des pouvoirs publics, en rendant quelque peu marginales les ambitions de compétitivité, de rentabilité, et de survie dans un environnement turbulent, qui devraient caractériser toute initiative de ce type, lorsque son objectif n'est pas purement social. Ce constat a d'ailleurs conduit les observateurs et certaines institutions telles que la Banque Mondiale, le FMI, et quelquefois l'État, flattés par les expériences du secteur privé, à penser que la privatisation représentait une voie salutaire.

Si cette position a des fondements logiques, elle ne devrait pas cependant être vue de façon absolue ou radicale pour deux raisons simples :

- la privatisation ne garantit pas le succès, tout comme "entreprise publique" n'est pas forcément synonyme de défaillance ; de part et d'autre il y a des succès et des échecs, bien que la propension à la réussite semble plus favorable au secteur privé,

- on semble avoir oublié qu'il existera toujours une frange d'entreprises à capitaux publics, à l'instar des monopoles naturels, sans oublier que, comme le note Gilguy, parlant du bilan des privatisations, "les autorités ont du mal à trouver des repreneurs, investisseurs nationaux ou étrangers, y compris parmi les actionnaires privés existants" [3].

A cet effet, quelle alternative permettrait de relancer les entreprises publiques camerounaises ? Comment et dans quels cas de figure l'appliquer ?

Voilà autant de questions auxquelles prétend répondre la libération qui, à notre avis, représente un passage obligé susceptible de revitaliser et de rendre performantes les entreprises publiques. Cette approche a trois objectifs :

- moduler l'idée que la privatisation est la solution et présenter plutôt un ensemble de possibilités,
- faire prendre conscience aux pouvoirs publics de la nécessité d'adopter une autre vision pour ces structures,
- inciter les chercheurs, praticiens, et tous les autres publics s'intéressant aux entreprises publiques à trouver des moyens susceptibles de suppléer à leur dépendance, ou tout au moins, à appuyer toute démarche visant à rendre performante leur gestion.

Trois parties permettant de répondre aux questions posées sont développées. La première justifie le choix de la libération comme alternative de relance de ces structures, alors que la seconde présente les facteurs fondamentaux de ce concept ainsi que les cas de figures dans lesquels on peut l'appliquer. Enfin, la troisième opère un classement des alternatives possibles et propose les choix de gestion appropriés.

La libération comme alternative de relance des entreprises publiques camerounaises

En rappel, les entreprises publiques camerounaises font l'objet de beaucoup de griefs ; ceux-ci semblent orienter et indiquer tout l'intérêt de la libération. Or, pour mieux l'apprécier, on ne peut se limiter au simple aspect de délivrance ou d'affranchissement de la domination étatique des contraintes fondamentales auxquelles toute structure concernée ne peut échapper.

Rappel des principaux griefs contre l'entreprise publique au Cameroun ⁽¹⁾

La plupart des reproches adressés aux entreprises publiques peuvent se résumer par leur assujettissement à l'État. En particulier, elles se sont révélées comme de grandes consommatrices de fonds en faisant des subventions une règle ⁽²⁾. Or, celles-ci ont joué un rôle négatif en permettant de masquer les défaillances et d'entretenir un pilotage à vue. En outre, elles ont participé de façon significative à l'endettement de l'État ⁽³⁾.

A ces appuis financiers se sont superposés des choix de gestion sans lien particulier avec le souci d'efficacité. On peut citer à titre d'exemple la désignation de directeurs généraux ou de responsables de division parmi les hauts fonctionnaires de l'administration centrale, ou encore parmi une race d'hommes dont les décisions engageant l'entreprise se

(1) Pour des éclaircissements sur ce sujet, voir [7].

(2) Jusqu'à la suspension des subventions en 1988/89 suite à l'incapacité de l'État de continuer à répondre à ses échéances, on estime que les subventions se sont situées dans la moyenne de 150 milliards de francs CFA par an, soit 20 à 25 % des budgets annuels de l'État.

(3) En 1987, elles représentaient une proportion de près de 40 % de la dette publique du Cameroun.

situent au prolongement de la politique parfois incohérente de l'État. Ces constats prolongent les observations de Gilguy qui invoque des interférences excessives de l'État dans la gestion et la politisation des entreprises [3].

A cet effet, la plupart des orientations prises n'intègrent pas explicitement la contrainte de résultat, dans la mesure où se dégage souvent l'entretien des objectifs conflictuels ou incohérents. La pléthore des effectifs, caractéristique de la politique sociale des pouvoirs publics dont une des ambitions est de lutter contre le chômage, mais entretenue dans les entreprises publiques, constitue un élément probant. On peut encore citer l'inadéquation de leurs politiques commerciales aux attentes des marchés et aux contraintes de gestion prises en compte dans la plupart des entreprises en quête de succès. Le maintien de telles pratiques nous semble anachronique, surtout en cette période de récession où la performance représente un atout majeur. Cette dernière est prise en compte dans le concept de libération.

Définition et intérêt de la libération des entreprises publiques

De façon générale, le concept de libération consiste pour l'État à libérer les choix de gestion à court, moyen et long terme des entreprises publiques, afin de les rendre plus dynamiques et soucieuses de leurs performances. Alternativement, il contraint ces entreprises, par le biais de leurs responsables, à construire l'efficacité en faisant des choix opportunistes, en appliquant des procédures de gestion rationnelles et rigoureuses, en combinant judicieusement les facteurs de décision, afin d'atteindre un niveau de performance satisfaisant et un degré de perfection comparable à celui des entreprises du secteur privé. La libération intervient donc au niveau des systèmes de gestion et non sur la paternité des capitaux ou encore leur destination, raison pour laquelle elle s'écarte du débat qui porte sur le choix entre la privatisation des entreprises publiques et leur maintien dans le portefeuille de l'État.

La proposition même de libérer les choix de gestion des entreprises publiques camerounaises résulte de l'incapacité de l'État de continuer à les financer, du souci de les voir pratiquer une gestion plus élaborée, permettant d'atteindre des objectifs plus clairs et cohérents, de la désorganisation et des dysfonctionnements de l'environnement économique, et de la difficulté de l'État à gérer efficacement le processus de libéralisation et de démocratisation. L'environnement économique local peut être comparé à un système de production ouvert, créant artificiellement les conditions d'une économie de marché, ou tout au moins s'y apparentant. Le reproche que l'on peut faire à ce système est le fait de ne pas favoriser particulièrement les entreprises du secteur structuré en place, notamment l'entreprise publique, car il ne résulte pas d'une organisation volontariste des autorités économiques, mais plutôt d'une autorégulation relevant surtout de l'informel (*voir* à ce sujet [3]). Ce dernier régit aujourd'hui le développement de la distribution des produits en fraude.

Alternativement, la concurrence générée peut devenir un facteur de dynamisme et d'efficacité pour les unités locales. Les entreprises du secteur privé encore en vie aujourd'hui en ont largement tiré profit. C'eût été le cas pour les entreprises publiques si elles avaient bénéficié d'une plus grande autonomie susceptible de les conduire à un renouveau.

La libération a ceci d'avantageux qu'elle supplée à tous les griefs portés contre les unités publiques, en les tournant vers leur autoréalisation, tout en tenant compte des aléas ou

leçons de l'environnement économique, et des expériences du secteur privé. Elle permet à l'État de dégager sa responsabilité de la déchéance des entreprises publiques tout en allégeant sa charge financière et en prenant en main ses missions socio-politiques.

Les contraintes fondamentales de la libération

Dans l'ensemble, trois conditions permettent de conduire vers la libération des entreprises publiques. La première s'articule autour de l'autonomie de gestion, qui devrait accompagner l'autonomie financière, et qui certes existe déjà, malgré quelques limites. Elle suppose une interaction plus faible entre l'État et les unités concernées, des choix cohérents, et une affectation judicieuse des responsabilités, de sorte que la liberté acquise deviendra un atout significatif dans la recherche d'efficacité et de performance, et que les faiblesses de l'État ne seront plus un handicap insurmontable. Ce dernier se transforme alors en partenaire financier et commercial, au lieu de rester le décideur direct ou indirect de la gestion courante. Les subventions seront donc perçues comme une exception et non la règle afin de justifier pleinement l'autonomie financière.

Ensuite, la libération exige que l'entreprise publique s'oriente vers ses performances. Or, celles-ci nécessitent la définition d'un objectif global clair avec des sous-objectifs non conflictuels. La rentabilisation des capitaux investis qui a toujours été la finalité de la plupart des choix industriels doit en être le fondement. Autour d'elle s'articuleront la majeure partie des actions, ce qui veut dire, en d'autres termes, que la libération exclut les cas où la rentabilité n'est pas au centre des décisions. Devant permettre à l'entreprise de s'autofinancer véritablement, elle recherche donc une plus grande réalisation des objectifs exprimés en termes économiques.

En fin de compte, la libération nécessite une gestion appropriée et conséquente des deux premières conditions. Cette gestion est appelée à s'identifier à celle des entreprises du secteur privé, ce qui exige non seulement un degré de spécialisation et d'expertise suffisamment élevé, mais aussi un esprit intégratif afin de tenir compte de la vision systémique où les hommes, les équipements, les divisions, les fonctions, les décisions, etc., devront être en harmonie entre eux, en accord avec l'environnement externe et les objectifs poursuivis. Pour que se réalise cette condition, la compétence doit guider le choix du personnel et des dirigeants, ces derniers étant appelés à exercer dans le cadre d'un mandat à durée déterminée, renouvelable tant qu'ils donnent satisfaction à travers leurs résultats. Une autorité véritable des chefs et une "vision compromis" par rapport aux échelons inférieurs représentent des atouts significatifs afin de mieux stimuler à travers la participation.

Les facteurs fondamentaux de la libération et identification des entreprises à libérer

Afin d'aménager un cadre dans lequel s'applique la libération, deux facteurs principaux sont retenus. Il s'agit de ceux-là même qui fondent la dépendance, à savoir la mission de l'entreprise publique et l'attractivité de son domaine d'activité. Après les avoir relativisés, leur croisement nous permet d'obtenir la matrice de la libération qui identifie les entreprises dans lesquelles ce concept peut s'appliquer.

La mission dominante de l'entreprise publique : un souci de cohérence et d'homogénéité

La définition des missions relève des choix stratégiques de l'entreprise (pour des approfondissements sur ce sujet, voir [5]), or ceux-ci concernent le long terme et ne peuvent, de ce fait, s'exprimer clairement. Néanmoins, ce handicap peut être surmonté à travers l'objectif visé, celui-ci étant sous-jacent à la mission. A cet effet, on aura des missions à dominante économique si la finalité est le profit, des missions à dominante sociale quand la satisfaction des populations est la contrainte de base, et des missions à caractère socio-économique quand l'objectif social se superpose à l'objectif de rentabilité.

Sur le plan des entreprises publiques camerounaises, on distingue la plupart du temps les deux derniers types de missions, à savoir les missions sociales et les missions socio-économiques. Parfois, même lorsque l'entreprise a une vocation économique, on peut lui adjoindre des missions sociales ou des sous-objectifs ne permettant pas d'atteindre avec le maximum d'efficacité l'objectif global.

Les missions à dominante économique, centrées sur les objectifs de profit, sont susceptibles d'induire la croissance du chiffre d'affaires ou de la production, l'expansion de l'entreprise, la couverture ou la pénétration d'un marché donné, la qualité et la compétitivité des produits, le rendement des investissements, et nécessitent à cet effet des choix de gestion opportuns.

Les missions à dominante sociale, quant à elles, désignent le souci de l'État de satisfaire avant tout la grande masse au détriment de la profitabilité, en pratiquant des prix dont la contrainte la plus importante est leur accessibilité à la cible plutôt que la marge bénéficiaire. Elles peuvent aussi devenir des missions de service public ou d'auxiliaire de l'administration, par exemple dans la création d'infrastructures sociales telles que les écoles, les centres de santé, les pistes paysannes, etc., dans les zones "nécessiteuses". A cause de ce rôle, elles acquièrent parfois une connotation politique lorsqu'il faut rechercher le soutien des populations ou orienter leurs comportements. Dans ce sens il y a accord, ou plutôt confusion, entre les missions sociales et les ambitions politiques (voir à ce sujet [2]). Leur principale caractéristique est qu'elles sont essentiellement consommatrices ou réductrices de liquidités, ce qui justifie la pratique des subventions pour des entreprises de ce type. Il est difficile à l'entreprise publique de les combiner équitablement sans déboucher vers des dérapages. Des arbitrages sont alors indispensables, mais ils relèvent du domaine de l'État et non de l'entreprise. A cet effet, nous pensons qu'une dissociation des missions conflictuelles, afin de parvenir à un découpage homogène, est souhaitable. Il appartient à l'État de déterminer la priorité afin de mieux définir l'objectif global et de subordonner toutes les autres initiatives. Ainsi, les entreprises publiques orientées vers le profit devront choisir des sous-objectifs permettant de l'atteindre efficacement, et élaguer toutes les initiatives sociales, à moins de les intégrer parmi les instruments de la communication commerciale qui utilise le mécénat, le *sponsoring*, les relations publiques, et autres activités de masse, mais après avoir jugé de leur opportunité dans la réalisation de l'objectif global.

Ces arbitrages permettront à l'État de recueillir les liquidités d'un côté, et de les orienter de l'autre côté vers ses priorités socio-politiques, mais sans que cela gêne l'équilibre global de l'entreprise concernée à court, moyen et long terme. En retour, son ingérence

sera négative dans une entreprise en quête de profit, mais plutôt justifiée dans les structures à vocation sociale.

L'attractivité du domaine d'intervention de l'État

Le domaine d'activité de l'entreprise publique détermine l'intervention de l'État selon qu'il permet de réaliser certaines de ses attentes. Les critères d'appréciation de son degré d'attractivité apparaissent de ce fait multiples. Il pourrait s'agir de la capacité d'un secteur à générer des ressources, d'une volonté de substituer les importations et de limiter la sortie des devises, de la promotion de la production locale dans un domaine donné, de la volonté de contrôler un secteur clef de l'économie, de la rentabilité potentielle, de la spécialisation sur un secteur de l'économie internationale, de la taille ou de la structure concurrentielle des investissements, de la capacité de développer les infrastructures sociales, de la satisfaction de telle couche de population ou de telle autre.

Le domaine d'activité sera d'autant plus attractif qu'il présente un intérêt significatif pour l'État. Il existe néanmoins des cas où cet intérêt est faible, parce que ne remplissant pas les conditions requises, ce qui le rendra moins attractif. Mais cela ne veut en aucun cas dire que le domaine est inexploitable, car des opérateurs du privé et des entreprises plus spécialisées ou de taille plus réduite peuvent y trouver leur compte. Une attractivité forte aura une grande propension à attirer les capitaux de l'État, mais aussi le risque d'une ingérence élevée. Dans le cas contraire, les comportements seront opposés.

Afin d'opérer une bonne appréciation de l'attractivité, il importe d'effectuer une segmentation adéquate des activités ou du domaine d'intervention. Celle-ci doit éviter toutes les extrapolations génératrices de confusion et de défaillances pour conduire à des découpages fins et homogènes, tout en considérant les possibilités d'une intégration verticale si elle peut s'avérer fructueuse. A titre d'exemple, le domaine du textile peut concerner des activités isolées telles que la production du coton, sa transformation, la fabrication des tissus, la confection, etc., ou les regrouper ; mais il ne devra pas intégrer l'encadrement des paysans dans la culture du sorgho ou du mil qui est une activité totalement différente.

La matrice de libération

En croisant les variables mission et degré d'attractivité du domaine d'intervention de l'État, nous obtenons la matrice de libération qui décrit les entreprises à libérer par rapport aux autres cas de figures (Tableau I).

Cette matrice montre que plus la mission dominante est à connotation économique, plus faible devrait être le degré d'ingérence de l'État, et plus forte l'autonomie. Le degré d'attractivité du domaine d'intervention, quant à lui, évolue dans le même sens que l'importance des ressources générées, la rentabilité potentielle, les satisfactions sociales, etc.

Il apparaît au total neuf cases allant des entreprises explicitement sujettes à la libération au cas du désinvestissement. Dans la mesure où, à l'heure actuelle, la plupart des entreprises publiques camerounaises semblent subordonnées aux autorités publiques, tant dans leurs choix à long terme que dans les initiatives de la gestion opérationnelle, on ne peut affirmer l'existence d'une libération effective, sinon parler plutôt d'une libération partielle. A partir des cas distingués dans la matrice il est possible d'opérer des regroupements afin de proposer quelques axes de gestion.

Tableau I. La matrice de libération des entreprises publiques.

		Attractivité du domaine d'intervention de l'État			
		Élevée	Moyenne	Faible	
Mission / objectif dominant	Économique	Libération 1	Libération 2	Dégagement de l'État 3	Faible ↓ Degré d'ingérence de l'État ↓ Fort
	Économique et politico-social	Sélection et libération 4	Sélection 5	Sélection et dégagement de l'État 6	
	Politico-social	Auxiliaire de l'État, Soutien à la politique sociale 7	Récolte, renforcement désinvestissement 8	Désinvestissement 9	
		Importance des ressources ou des satisfactions apportées			
		Forte ←		→ Faible	

Classification des entreprises publiques et choix de gestion appropriés

De la matrice précédente, il se dégage trois grandes catégories d'entreprises. Dans le sens Nord-Ouest se trouvent les entreprises à libérer, dans le sens Sud-Ouest les entreprises à caractère socio-politique, et à l'Est les entreprises intermédiaires du dégagement ou désinvestissement. A chacune de ces catégories correspondent des choix de gestion spécifiques.

Les entreprises publiques à gestion relevant du privé

Il s'agit de structures dans lesquelles la libération devrait intervenir, c'est-à-dire celles qui sont à mission et objectif économique pur ou dominant, et d'attractivité intéressante. On retrouve les entreprises de ce type dans les cases 1 et 2, et dans une certaine mesure dans la case 4. Dans celle-ci, où déjà le degré d'attractivité est élevé, il importe d'opérer une discrimination entre les objectifs économiques et les objectifs socio-politiques afin d'orienter les entreprises à caractéristiques identiques vers la case 1. Cette démarche nous semble la plus logique dans la mesure où ce sont les ambitions sociales qui viennent souvent se greffer sur les ambitions économiques. Au cas où l'inverse existerait, la solution adaptée serait de déplacer les entreprises de cette case vers la case 7 qui s'oppose à la libération.

Les entreprises publiques de la libération doivent impérativement se tourner vers une gestion identique à celle du secteur privé. En effet, si les entreprises de ce secteur ont eu plus de succès dans leurs ambitions économiques, leur gestion délibérée, efficace et opportuniste en est certainement la cause. De plus, elles ont toujours su en tirer leur parti,

malgré une superposition d'hommes aux cultures et aux attentes diverses. Nous pensons que ce modèle peut servir de référence aux entreprises publiques de la libération qui présentent un profil identique en dehors de la paternité des capitaux (*voir* à ce sujet [1]). Les instruments de la gestion privée, qui a déjà fait ses preuves, abondent dans les ouvrages de management (gestion stratégique, gestion financière, gestion commerciale et marketing, gestion de la production, etc.). Ils présentent aussi l'avantage d'intégrer les conditions fondamentales de la libération (autonomie de la gestion, recherche des performances dans les meilleures conditions, choix de moyens cohérents).

Cette gestion nécessite d'abord une professionnalisation du management et des managers, et ensuite une démarche planificatrice qui exige l'implantation d'une vision systémique, une prédiction et une analyse permanente de l'environnement qui sera faite à l'aide d'un système d'information fiable, pourvu d'indicateurs pertinents, capables de prévoir les mutations éventuelles afin de détecter à temps les opportunités exploitables et les menaces, sources d'aléas. Une telle démarche permet d'ailleurs de transcender la structure sociale diversifiée et la mutation socio-politique camerounaise, sources de handicaps pour certains, dans la mesure où elle peut déboucher à terme sur une gestion participative par objectif (*voir* à ce sujet [4]).

Celle-ci est le siège d'une organisation responsabilisante, démocratique et mobilisatrice, où les hommes militent vers de mêmes objectifs qui sont la compétitivité, le profit et la survie. Elle conduit à un dosage optimal entre liberté d'initiative, participation à la prise des décisions, et autorité.

Les entreprises publiques à gestion publique

Les cases 7 et 8 de la matrice de libération caractérisent la seconde catégorie des entreprises publiques, notamment celles qui sont de vocation socio-politique dans des domaines d'attractivité relativement importante. Néanmoins, lorsque l'attractivité est plutôt moyenne comme c'est précisément le cas dans la case 8, l'État devra choisir entre le *statu quo*, en se contentant des acquis actuels, le renforcement des investissements pour obtenir davantage de satisfactions sociales en passant, à la case 7, et enfin le désinvestissement qui conduit à la fermeture de l'unité ou à sa rétrocession aux organisations non gouvernementales (ONG).

Les entreprises de cette catégorie verront l'État continuer à présider à leurs destinées dans la mesure où elles servent en quelque sorte d'auxiliaire ou de soutien à la politique poursuivie par les autorités publiques. En retour, elles continueront à vivre des financements de l'État dès lors qu'elles sont financièrement improductives. Leurs outils de gestion seront donc déterminés par les choix de la puissance publique, lesquels relèvent du management public.

Les entreprises publiques intermédiaires ou du désinvestissement et du dégageement

Dans la case 3 où la mission est économique, mais dans un domaine peu attractif, la solution adaptée est le dégageement de l'État en procédant, soit à la privatisation si ce domaine est susceptible d'attirer les capitaux privés, soit tout simplement à la fermeture de l'entreprise, si elle ne représente aucun intérêt pour personne. La dernière solution est extrême,

car il est souvent possible d'opérer une reconversion ou une spécialisation de l'entreprise afin de la relancer.

La décision à prendre dans la case 6 s'apparente beaucoup à celle de la case 3, sauf qu'il faudra au préalable discriminer les objectifs afin de retenir uniquement l'objectif économique en abandonnant toute initiative politico-sociale. Dans la case 9, il n'y a rien qui puisse intéresser l'État, et encore moins les investisseurs du secteur privé qui cherchent à maximiser le profit ; la solution semble donc être le désinvestissement ou le retrait de l'État de ce domaine. Mais s'il présente un certain intérêt pour les ONG qui poursuivent des ambitions sociales, le retrait se fera donc en leur faveur.

Dans l'ensemble, il n'existe que deux cas où les entreprises intermédiaires continueront à survivre, mais ceci en dehors du portefeuille de l'État. Quand ce sera le cas de la privatisation, il ne se posera pas de problème de choix de gestion puisque celle-ci se fera automatiquement à la manière du secteur privé. Quand il s'agira enfin de les rétrocéder aux ONG, la gestion s'identifiera à celle des organismes à but non lucratif qui cherchent à s'autofinancer en dehors d'une logique de rentabilité.

Conclusion

La libération, qui apparaît à l'heure actuelle comme un passage obligé pour la relance et le succès des entreprises publiques camerounaises, présente l'avantage de prendre en considération les principaux biais de leur gestion, à savoir leur dépendance vis-à-vis de l'État, facteur de taille souvent négligé dans les restructurations, et l'incapacité de l'État à honorer ses échéances financières. Une entreprise libérée procèdera à une mutation de sa gestion pour l'identifier à celle du secteur privé dont les outils sont développés dans la plupart des ouvrages de management. Cela suppose également que la libération ne garantit pas le succès, mais le construit, car elle est une alternative de relance.

Néanmoins, cette proposition de libérer les entreprises publiques pose des problèmes. Le premier est relatif à la volonté réelle des autorités publiques de mettre fin à leur ingérence dans le fonctionnement de ces structures. Dans la mesure où la libération tend vers un rapprochement public-privé, celui-ci ne représente-t-il pas un risque pour la souveraineté de l'État et l'intérêt des masses sociales ? Ensuite, les entreprises libérées devront faire face à un environnement dominé par des pratiques souterraines et elles pourraient s'associer à leurs homologues du secteur privé pour exiger de l'État plus de régulation et de contrôle, alors que la politique de libéralisation "à outrance", chère à l'État, tend plutôt à favoriser l'informel. A cet effet, l'État ne peut-il pas trouver dans la libération une menace ?

Par ailleurs, il se pose le problème d'une libération lorsque l'entreprise est en situation de dégradation avancée qui incite plutôt au désinvestissement ; des résultats négatifs dans ce cadre ne traduiraient pas la réalité. A l'intérieur même de l'organisation se pose le problème de l'accueil d'une décision de ce genre par le personnel, dans la mesure où elle s'avère contraignante, d'où la nécessité pour les décideurs d'apprécier le degré d'acceptabilité du nouveau système.

Références

1. Degot V. (1992). Les entreprises publiques peuvent-elles être des entreprises comme les autres ? *Revue Française de Gestion* ; Juillet-Août : 55-68.
2. Gagne A. (1984). La gestion dans le secteur public. In : Riverin A. *Le management des affaires publiques*. Ouvrage collectif, Gaëtan Morin, Québec, pp. 31-49.
3. Guilguy C. (1992). En attendant les conditions d'une relance effective. *Marchés Tropicaux, Spécial Cameroun* ; Décembre : 3314-31.
4. Hernandez E.M., Piegay E. (1991). Pour un modèle contingent de D.P.O., le cas de l'Afrique. *Annales 1990-1991*. IAE de Nice, Laboratoire de Gestion et Culture Africaine.
5. Merigot J.G., Labourdette A. (1980). *Éléments de gestion stratégique des entreprises*. Ed. Cujas, Paris, 354 p.
6. Riverin A. (1984). *Le management des affaires publiques*. Ouvrage collectif, Gaëtan Morin, Québec, 400 p.
7. Tedga P.J.M. (1990). *Entreprises publiques, État et crise au Cameroun*. L'Harmattan, Paris, 306 p.

4

Analyse de la relation entre l'éducation et le talent managérial chez les propriétaires gestionnaires du secteur informel : le cas du Togo

K.S. AHADO

Faculté des Sciences Économiques et Sciences de Gestion, Université du Bénin, Togo

Le secteur économique informel est au centre d'un débat important depuis les années 70. L'intérêt vis-à-vis de ce secteur a été motivé par la stagnation des secteurs économiques dits formels. Pour les uns, le secteur informel contribue à augmenter les possibilités d'emplois. Pour les autres, ce secteur domine les activités économiques de première ligne dont dépend la majorité de la population. Que ce soit dans un courant ou dans un autre, le dynamisme qui a caractérisé ce secteur au cours des dernières années et sa reconnaissance comme base factuelle de l'activité économique dans les pays en développement ont conduit à incorporer ce secteur dans les modèles de croissance économique. De ce fait, les politiques macro-économiques de la plupart des pays tiennent désormais de plus en plus compte de la contribution potentielle de ce secteur à la croissance économique, entre autres par des mesures de promotion.

On reconnaît cependant que la contribution du secteur informel au développement économique dans les pays en développement pourrait aussi être conditionnée par une série de contraintes, telles que :

- l'archaïsme de certaines techniques de production qui pourrait potentiellement conduire à une sous-utilisation des ressources ;

- le contexte social qui pourrait empêcher la formation du capital, à cause notamment du système d'entraide familiale, source d'éparpillement du surplus économique issu de la production ;
- la méfiance vis-à-vis des autorités administratives, puisque, historiquement, les chefs d'entreprise du secteur informel ont souvent été soumis à des exactions et à des abus par ces autorités ;
- la faiblesse de la demande pour certains biens à certaines périodes ; cela peut dépendre du caractère saisonnier des revenus pour certaines catégories de travailleurs, mais également de la faiblesse de ces revenus, de même que de la concurrence ponctuelle provenant de biens locaux ou importés de production industrielle ou artisanale ;
- le peu d'accessibilité aux marchés financiers, compte tenu du peu de garanties que les acteurs de ce secteur peuvent apporter ; de ce fait ils dépendent surtout de l'épargne personnelle et du soutien de la famille pour leurs besoins financiers ;
- la faible capacité de gestion des entrepreneurs du secteur informel.

Les politiques qui ont été adoptées dans certains pays pour faire face à ces contraintes pourraient cependant ne pas avoir l'impact souhaité parce que l'on manque de données sur le fonctionnement du secteur dans son ensemble. Puisque l'intérêt vis-à-vis de ce secteur est relativement récent, les informations relatives aux conditions devant être remplies pour optimiser le fonctionnement du secteur sont restreintes et parcellaires.

L'objet de cet article sera d'apporter un peu d'éclairage sur le secteur informel, en traitant d'une des contraintes mentionnées précédemment, à savoir la faible capacité de gestion chez les entrepreneurs du secteur. En faisant le choix de ce sujet, nous postulons dans cette étude que la capacité de gestion est l'un des facteurs les plus importants dans la fonction de production du secteur informel.

Dans la théorie économique néo-classique, la capacité de gestion est généralement traitée comme un facteur exogène, alors que le capital physique et la main-d'œuvre sont identifiés comme les principales sources endogènes de la variation dans les niveaux de production des entreprises. Cependant, nous sommes d'accord avec Schumpeter qui propose que la capacité de gestion soit plutôt considérée comme un facteur endogène, car c'est elle qui permet d'utiliser le capital physique et la main-d'œuvre de façon optimale. Il s'agit du talent managérial que doit posséder l'entrepreneur gestionnaire [15].

Il n'est pas question dans cette étude de valider l'hypothèse de Schumpeter, mais plutôt d'estimer l'importance de la gestion dans la fonction de production du secteur informel, puisque nous avons déjà postulé son apport majeur. Partant de ce postulat, nous tenterons d'identifier les sources principales d'acquisition de cette capacité de gestion pour les acteurs de ce secteur. Du point de vue conceptuel, cette étude se situe dans la théorie du capital humain dans sa vision néo-classique qui stipule que l'éducation et la formation constituent des sources de capital car elles améliorent les compétences productives des individus et des systèmes. Notre hypothèse principale sera donc que le degré de possession de la capacité de gestion chez les entrepreneurs du secteur informel sera positivement lié au degré d'éducation atteint et au type de formation reçue.

L'étude comporte quatre parties. Dans la première partie, nous présentons le modèle théorique de même que la méthodologie à travers laquelle nous faisons état des hypothèses de l'étude. La deuxième partie est consacrée au cadre dans lequel nous avons situé notre étude. Nous y avons fait également état de la validation interne du questionnaire utilisé. Une troisième partie a consisté en la présentation et l'analyse des résultats. Enfin la

dernière partie est consacrée à l'interprétation et aux implications théoriques et pratiques des résultats obtenus.

Modèle et méthodologie

Le talent managérial est mesuré à travers trois indicateurs tels que proposés par Deeks [9]. Selon cet auteur, pour gérer efficacement son entreprise, le petit entrepreneur doit posséder trois types d'aptitudes qui sont les aptitudes entrepreneuriales, les aptitudes administratives, et les aptitudes managériales. Ces aptitudes sont universelles et définies comme suit :

- les aptitudes entrepreneuriales sont celles associées au facteur rare et à la base de la décision entrepreneuriale ; ce sont les preneurs de risques, les tacticiens, les négociateurs, etc. qui sont susceptibles de se lancer dans des activités incertaines ou d'introduire des innovations dans des organisations existantes,

- les aptitudes administratives sont d'ordre instrumental. Elles sont apprises dans les programmes de formation en gestion d'entreprises. C'est le cas de la capacité de lire et de compter qui, à son tour, pourrait permettre de savoir tenir une comptabilité et calculer le prix de revient du produit ou service vendu,

- les aptitudes managériales sont des compétences découlant des deux premières. Il s'agit de la capacité d'analyse des situations au sein de l'organisation et la prise de choix qui s'impose.

Modèle théorique et analyse

Dans la mesure où les caractéristiques associées au talent managérial peuvent être acquises à travers le système éducatif, elles seront considérées ici comme un produit de l'éducation et des différentes formations plutôt que comme des facteurs individuels et contextuels, comme le prétendent certains auteurs. Le modèle théorique permettant de tester ces hypothèses se présente comme suit : les aptitudes entrepreneuriales, administratives et managériales qui constituent le talent managérial sont les variables dépendantes ; le niveau d'éducation est la variable indépendante et les facteurs suivants sont les variables de contrôle : le type d'éducation et de formation, le type d'activité, les caractéristiques personnelles (années d'expérience, sexe, âge), les variables contextuelles et environnementales (statut socio-économique des parents ou du tuteur, le niveau de formation du patron chez qui le propriétaire a appris son métier).

Comme il transparaît du modèle théorique, l'analyse comporte trois étapes. La première étape consiste à vérifier si l'on retrouve les aptitudes associées au talent managérial chez les propriétaires des activités économiques concernées par cette étude. Cette vérification sera faite à l'aide d'une échelle à double dimension. Cette échelle du type Likert sera construite à partir des items (ou modalités) servant à identifier chaque aptitude. La construction de l'échelle relative à chaque aptitude s'inspire de la taxonomie proposée par Deeks. Des points seront assignés à chaque dimension de l'échelle. Les scores relatifs à chaque item seront additionnés pour déterminer le score relatif à chaque aptitude permettant de déterminer le degré de possession de cette aptitude.

La deuxième étape consiste à déterminer l'impact de l'éducation ou de la formation sur le talent managérial. L'échelle construite dans la première partie constituera la variable dépendante et l'éducation mesurée en termes de nombre d'années révolues sera considérée comme variable indépendante. Pour déterminer si l'influence de l'éducation dépend du type d'éducation, cette dernière variable sera éclatée en variables factices indiquant des types d'éducation.

Enfin, la troisième étape consiste à examiner l'influence des autres variables explicatives (caractéristiques individuelles et variables contextuelles) dans le développement du talent managérial. A cet effet, ces variables seront ajoutées à titre de variables de contrôle à celles de la deuxième étape.

Pour vérifier les hypothèses de l'étude, les tests statistiques suivants seront utilisés :

- les tests de Fisher nous permettront de vérifier la signification du modèle de régression multiple dans son ensemble,
- le coefficient de détermination ou d'explication R^2 nous permettra de mesurer la proportion de variance dans la variable dépendante qui est expliquée par l'ensemble des variables explicatives,
- le test de Student servira à vérifier sélectivement la contribution marginale de chaque variable explicative.

Cadre de l'étude et validation

Le cadre de cette étude est le secteur informel au Togo. Seront considérées comme entreprises du secteur informel au Togo, toutes celles qui sont socialement et culturellement acceptées et dont l'activité n'est pas enregistrée à la Caisse nationale de Sécurité sociale, qui n'exercent pas dans un cadre de travail codifié, réglementé et structuré, et dont les règles de fonctionnement ne sont pas soumises à la législation togolaise.

Nous retiendrons quatre types d'activités : les mécaniciens, les couturiers, les maçons et les menuisiers :

- les mécaniciens : il s'agit des réparateurs d'engins mécaniques et électroniques, de réfrigérateurs et de climatiseurs,
- les couturiers : nous considérons seulement les chefs d'atelier (femmes et hommes) qui s'occupent uniquement de la confection des habits,
- les maçons : il s'agit des entrepreneurs ou tâcherons individuels dont l'activité principale est le gros-œuvre du bâtiment (élévation des murs, dalles, couverture, etc. quels que soient les matériaux utilisés),
- les menuisiers : il s'agit des fabricants de meubles ou d'objets en bois ; les sculpteurs et les fabricants d'instruments de musique ne sont pas pris en compte.

Nous avons choisi ces quatre activités parce qu'elles figurent parmi celles dans lesquelles sont concentrés la majorité des travailleurs indépendants au Togo. En effet, d'après les données du recensement de la population et de l'habitat du Togo (1981), ceux-ci occupent par leur nombre et leur importance économique les 2^e, 3^e, 4^e et 5^e place après les commerçants qui représentent à eux seuls près de 45% de toutes les activités du secteur informel. Cette dernière activité, compte tenu de son hétérogénéité et surtout du fait que plusieurs études ponctuelles lui ont été consacrées, ne sera pas prise en considération dans cette étude. Sera considéré comme propriétaire gestionnaire, tout individu qui cumule les caractéristiques suivantes : avoir créé sa propre entreprise ou en avoir hérité et la diriger.

Cette définition du concept présuppose que l'individu est un entrepreneur dans le sens où il est celui qui crée une entreprise, a un esprit d'entreprise et gère effectivement cette entreprise. L'étude sera limitée à la ville de Lomé où sont concentrés la plupart (36%) des propriétaires indépendants du secteur informel du Togo.

Une collecte d'informations auprès de 285 propriétaires sur les quatre types d'activités de production a été effectuée par le biais d'un questionnaire construit à partir des concepts de Deeks et en tenant compte du contexte togolais. L'unité d'enquête est le propriétaire d'entreprise informelle ayant sous sa gouverne entre 2 et 12 employés, rémunérés ou non. L'échantillon a été structuré en respectant les proportions de chacun des types d'activités.

Pour vérifier l'existence du lien entre le niveau d'instruction scolaire et le talent managérial, nous nous sommes inspirés des échelles d'aptitudes de Deeks. Ces échelles ont été mises en relation avec les niveaux d'instruction atteints. Cette relation a été ensuite médiatisée par les variables de contrôle.

Une validation interne a été effectuée utilisant l'analyse de la cohérence interne des échelles. Cette opération a consisté à valider le questionnaire en décrivant, à l'aide de méthodes statistiques (moyenne arithmétique, écart-type, etc.), les différentes échelles afin d'y vérifier la cohérence interne. Cette analyse a été faite selon les étapes suivantes :

Production de matrices de corrélation pour chacune des échelles

A cette étape, le but était d'examiner la relation entre les échelles. Au cas où les items étaient corrélés, l'un d'entre eux était éliminé de l'échelle. C'était aussi le cas lorsqu'il y avait une absence totale de corrélation entre les items. Sont considérés comme faibles les coefficients de corrélation inférieurs à 0.3, comme moyens ceux valant entre 0.3 et 0.6, et comme forts les coefficients supérieurs à 0.6. De plus, nous calculons les coefficients de corrélation entre chaque item et le total des items de l'échelle pour voir si chaque item d'une échelle est corrélé avec l'ensemble des autres items de l'échelle. Le but de cette opération était d'éliminer les items qui ne seraient pas en corrélation avec le total des items. Une des limites de cette démarche est que, puisque l'item pour lequel nous calculons la corrélation avec le total fait partie de ce total, il sera donc nécessairement en corrélation avec ce dernier. Pour corriger cette anomalie, nous avons procédé par le calcul d'un coefficient ajusté qui annule l'auto-corrélation (item-total sans l'item). C'est cette démarche que nous avons utilisée pour calculer les corrélations dans chacune des échelles utilisées.

Vérification de l'homogénéité dans le but d'apprécier la représentativité de la moyenne arithmétique de chacune des échelles utilisées

Cette homogénéité est mesurée à partir du coefficient de variation $C.V. = \frac{\sigma}{\bar{X}} \cdot 100$, où

$\frac{\sigma}{\bar{X}}$ est la moyenne arithmétique et σ l'écart-type des scores de l'échelle considérée.

Selon Baillargeon [3] : "Ce coefficient de variation donne une très bonne idée du degré d'homogénéité d'une distribution. Plus est faible ce coefficient, plus la série d'observations est homogène. Un coefficient de variation inférieur à 15% semble être, dans bien des cas, un indicateur d'une bonne homogénéité de la distribution des observations."

Vérification de la fiabilité de chacune des échelles en nous servant du coefficient alpha de Cronbach

Cette opération vise à vérifier le degré de corrélation entre tous les items de l'échelle et

est mesuré par l'expression : $r_{\alpha} = \left(\frac{k}{1-k} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$, où r_{α} est le coefficient alpha de

Cronbach ; k correspond au nombre d'items de l'échelle ; σ_i^2 est la variance du i ème item et σ^2 est la variance de l'échelle. Selon Anastasi, une échelle constituée d'au moins 28 à 30 items est fiable lorsqu'elle présente une valeur alpha de Cronbach se situant autour de 0.70. Le même auteur fait remarquer que la fiabilité croît avec le nombre d'items de l'échelle, mais que celle-ci peut varier selon les domaines de recherche [1]. En sciences sociales, Inkeles et Smith estiment qu'une échelle d'au moins 28 items avec un alpha égal à 0.75, indique une certaine fiabilité [12].

La validation interne du questionnaire nous a permis de constater, en ce qui concerne la cohérence interne, que la moyenne de chacune des trois échelles qui ont servi à construire les échelles du talent managérial est représentative et que les trois échelles sont fiables. En conséquence, le degré de possession des caractéristiques associées à chacune des aptitudes a été évalué à partir de son échelle.

Résultats de l'étude

La première étape dans la vérification de l'existence de la relation prévue par les hypothèses a été l'analyse des tableaux de fréquences. Cette analyse nous a permis de constater que les propriétaires ont, dans une grande majorité, un faible degré de possession des différentes aptitudes par rapport à leur échelle, et que le degré de possession de ces aptitudes varie selon les aptitudes. La structure des données a montré qu'en ce qui concerne l'éducation, le niveau d'instruction scolaire est relativement faible.

Quant aux caractéristiques individuelles et contextuelles, l'analyse a montré que les propriétaires sont jeunes et que le niveau d'instruction est proportionnel à la taille de l'entreprise, qu'il est proportionnel au niveau d'instruction des parents, du tuteur et du patron chez qui le propriétaire a appris son métier, mais qu'il est inversement proportionnel à l'âge et aux années d'expérience.

Nous avons ensuite procédé à une analyse de corrélation de toutes les variables de l'étude dans le but d'éviter que des variables fortement corrélées ne soient incluses dans le modèle de régression que nous avons utilisé pour l'analyse. Cette analyse a été effectuée en trois étapes. Dans un premier temps nous avons associé la variable indépendante (niveau d'instruction scolaire) avec chacune des variables dépendantes (aptitudes entrepreneuriales, administratives et managériales). Dans un deuxième temps, nous avons examiné le comportement de la relation établie à la première étape, lorsque sont introduites des variables de contrôle de nature éducative. Ceci nous a permis de vérifier si les relations constatées à la première étape persistaient, se renforçaient, s'affaiblissaient ou disparaissaient. Dans une dernière étape, nous avons vérifié la nature de ces relations

dans le cas où toutes les variables explicatives étaient associées à chacune des variables expliquées. Les résultats suivants ont été obtenus :

1) Lorsque nous avons utilisé le niveau d'instruction comme seule variable explicative, cette variable est apparue comme un bon prédicteur du degré de possession des aptitudes entrepreneuriales et administratives, mais pas pour les aptitudes managériales (Tableau I).

Tableau I. Relations entre les différentes aptitudes et le niveau d'instruction.

Variables	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes administratives			Aptitudes managériales			
	Valeur	T pour H_0	P> T Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T Erreur	
1-6 ans	0.020	0.07	0.944	0.797	2.49	0.013	-0.654	-1.52	0.128	0.429
7-10 ans	0.745	2.80	0.005	1.819	6.16	0.000	0.235	0.60	0.551	0.395
11-13 ans	0.750	2.16	0.031	2.970	7.72	0.000	-0.509	-0.99	0.324	0.516
non scolarisé	0.000	-	-	0.000	-	-	0.000	-	-	-
	$R^2 = 0.073$ $F = 7.37$ $C.V. = 9.540$ $Pr = 0.0001$ Moyenne = 12.98			$R^2 = 0.235$ $F = 28.89$ $C.V. = 11.199$ $Pr = 0.0001$ Moyenne = 12.27			$R^2 = 0.044$ $F = 4.36$ $C.V. = 8.702$ $Pr = 0.0051$ Moyenne = 21.16			

2) Lorsque nous avons introduit les variables de contrôle de nature éducationnelle, le niveau d'instruction scolaire a continué d'être un bon prédicteur pour les aptitudes administratives, et l'est devenu pour les aptitudes managériales ; mais l'influence a complètement disparu pour les aptitudes entrepreneuriales. Dans tous les cas, l'enseignement technique et professionnel et les années d'expériences se sont montrés significatifs (Tableau II).

Tableau II. Relations entre les différentes aptitudes et les variables éducationnelles.

Variables	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes administratives			Aptitudes managériales					
	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur
1-6 ans	-0.00	-0.01	0.99	0.55	0.42	0.69	0.48	0.61	-1.15	-1.43	0.15	0.81
7-10 ans	0.39	0.69	0.49	0.57	1.39	2.17	0.03	0.64	-0.85	-1.02	0.31	0.83
11-13 ans	0.30	0.48	0.63	0.63	2.22	3.17	0.00	0.70	-1.79	-1.95	0.05	0.92
non scolarisé	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.000	-	-	-
alpha. non suivi	-0.32	-0.59	0.55	0.54	-0.35	-0.58	0.56	0.61	-0.13	-0.17	0.86	0.80
alpha. suivi	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
ens. prof. non suivi	-0.46	-1.81	0.04	0.21	-	-	-	-	-1.18	-3.79	0.00	0.31
ens. prof. suivi	0.00	-	-	-	-0.55	-2.33	0.02	0.23	0.00	-	-	-
expér. 1-4 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
expér. 5-9 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	-0.24	-0.85	0.39	-
expér. 10-15 ans	-0.20	-1.04	0.29	0.19	-0.32	-1.47	0.14	0.22	-	-	-	0.28
expér. >15 ans	-0.52	-2.29	0.02	0.23	-0.41	-1.72	0.10	0.25	-0.60	-1.80	0.07	0.33
	-0.62	-2.35	0.01	0.26	-0.33	-1.14	0.25	0.29	-0.93	-2.43	0.01	0.38
		$R^2 = 0.111$				$R^2 = 0.262$				$R^2 = 0.119$		
		F = 3.82				F = 10.90				F = 4.15		
		C.V. = 9.44				C.V. = 11.11				C.V. = 8.44		
		Pr = 0.0001				Pr = 0.0001				Pr = 0.0001		
		Moyenne = 12.98				Moyenne = 12.27				Moyenne = 21.16		

3) Lorsque nous avons utilisé toutes les variables explicatives (Tableau III), le niveau d'instruction scolaire ne s'est pas révélé un prédicteur significatif pour les aptitudes entrepreneuriales ; seules les variables de contrôle sont apparues importantes. En ce qui concerne les aptitudes administratives, c'est le niveau d'instruction scolaire qui s'est révélé le meilleur prédicteur, suivi de l'enseignement technique et professionnel et de la situation des parents. Pour les aptitudes managériales, c'est le niveau d'instruction scolaire qui a été le meilleur prédicteur, suivi de l'enseignement technique et professionnel, des années d'expérience, et de facteurs socio-économiques des parents.

Il faut toutefois noter que, dans les trois cas, les modèles sont significatifs. Pour les aptitudes entrepreneuriales, le pouvoir explicatif est de 7% lorsque le niveau d'instruction est la seule variable explicative. Ce pourcentage est passé à 11% lorsque les autres variables de nature éducative sont ajoutées, et est passé à 28% lorsque toutes les variables explicatives sont introduites. Pour les aptitudes administratives, les pouvoirs explicatifs sont de 23%, 26% et 35%. Pour les aptitudes managériales, ils sont de 4%, 11%, et 28%.

Interprétation et discussion des résultats

En ce qui concerne le faible degré de possession des aptitudes, les résultats suggèrent, en se basant sur la théorie de l'*entrepreneurship*, que les propriétaires répondants seraient des entrepreneurs artisans dont l'ambition se limite à des activités de subsistance et ne possédant que peu d'aptitudes de gestion. Une autre explication possible du faible degré de possession des aptitudes pourrait relever de facteurs culturels. Il est possible que les caractéristiques mesurant ces aptitudes dans le contexte togolais soient différentes ou définies de façon différente de celles obtenues par Deeks dans le contexte dans lequel ces caractéristiques ont été élaborées.

En ce qui concerne la faible influence du niveau de l'éducation sur les différentes aptitudes, on peut l'expliquer de façon plus spécifique au niveau de chacune des aptitudes. Pour les aptitudes entrepreneuriales et managériales, elles ne sont pas influencées par l'éducation parce qu'elles sont principalement héritées de l'environnement social. La signification statistique des facteurs socio-économiques d'origine tendrait à appuyer la thèse selon laquelle ces types d'aptitudes seraient héritées. Quant à l'influence de l'enseignement technique et professionnel, nous ne savons pas si c'est parce que ce type de formation contient des éléments relatifs à ces genres d'aptitudes ou si c'est seulement un indicateur du fait que ces programmes soient fréquentés par des individus prédisposés à l'*entrepreneurship*. Nous penchons vers cette dernière hypothèse.

En ce qui concerne les aptitudes administratives, elles sont influencées par l'éducation ; même si ces aptitudes ne sont pas apprises de façon spécifique dans le système scolaire togolais, il est néanmoins vrai que les différentes matières scolaires en contiennent les éléments. L'influence de l'enseignement technique et professionnel pourrait bien être due aux programmes scolaires car ce type d'enseignement a souvent un contenu touchant de près ou de loin la gestion administrative.

En ce qui concerne le comportement des variables de contrôle, leur influence relativement importante s'explique par le fait que la formation technique et professionnelle et le niveau socio-économique d'origine sont les variables les plus déterminantes dans le degré de possession de ces différentes aptitudes.

Tableau III. Relations entre les différentes aptitudes et l'ensemble des variables explicatives.

Variables	Aptitudes entrepreneuriales			Aptitudes administratives			Aptitudes managériales					
	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur	Valeur	T pour H_0	P> T	Erreur
1-6 ans	-0.18	-0.34	0.73	0.53	0.14	0.88	0.38	0.62	-1.36	-1.74	0.08	0.78
7-10 ans	0.12	0.23	0.81	0.55	0.30	2.04	0.04	0.63	-0.86	-1.07	0.28	0.80
11-13 ans	-0.23	-0.38	0.70	0.62	1.98	2.77	0.00	0.71	-2.05	-2.26	0.02	0.90
non scolarisé	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
alpha. non suivi	0.12	0.24	0.81	0.53	-0.38	-0.62	0.53	0.61	-0.18	-0.24	0.80	0.77
alpha. suivi	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
ens. prof. non suivi	-0.15	-0.70	0.48	0.22	-1.15	-2.04	0.04	0.25	-1.16	-3.54	0.00	0.32
ens. prof. suivi	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
activité couturier	-0.04	-0.21	0.83	0.21	0.00	-	-	-	-0.34	-1.12	0.26	0.30
activité maçon	-1.03	-4.44	0.00	0.23	-0.19	-0.79	0.42	0.24	-0.38	-1.13	0.25	0.33
activité menuisier	-0.03	-0.18	0.85	0.22	0.09	0.36	0.72	0.26	0.00	-0.01	0.98	0.32
activité mécanicien	0.00	-	-	-	0.42	1.64	1.10	0.25	0.00	-	-	-
sexe homme	-0.27	-0.98	0.32	0.28	0.00	-	-	-	0.23	-0.58	0.56	0.41
sexe femme	0.00	-	-	-	-0.23	-0.72	0.47	0.32	0.00	-	-	-
expérience 1-4 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-
expérience 5-9 ans	-0.11	-0.60	0.54	0.19	0.00	-	-	-	-0.26	-0.95	0.34	-
expérience 10-15 ans	-0.34	-1.51	0.13	0.22	-0.32	-1.47	0.14	0.22	-0.60	-1.81	0.07	0.28
plus de 15 ans	-0.45	-1.70	0.08	0.26	-0.29	-1.10	0.27	0.26	-0.88	-2.28	0.02	0.38
entreprise petite taille	-0.33	-1.73	0.08	0.19	-0.27	-0.88	0.38	0.30	-0.84	-2.98	0.00	0.28
entrep. taille moyenne	-0.08	-0.41	0.68	0.19	-0.07	-0.34	0.73	0.22	-0.47	-1.62	0.10	0.29
entrep. grande taille	0.00	-	-	-	-0.15	-0.69	0.49	0.23	0.00	-	-	-
prof. mère même act.	0.03	0.03	0.97	0.96	0.00	-	-	-	1.62	1.16	0.24	1.40
pr. mère même secteur	0.03	0.03	0.97	0.96	-0.83	-0.76	0.45	1.11	1.62	1.16	0.24	1.40

Relation entre éducation et talent managérial

pr. mère autre secteur	0.26	0.59	0.55	0.43	0.58	1.16	0.24	0.50	0.77	1.20	0.22	0.64		
prof. père même act.	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
pr. père même secteur	-0.52	-1.77	0.07	0.29	-0.19	-0.57	0.56	0.34	-0.99	-2.30	0.02	0.43		
pr. père autre secteur	-0.52	-2.50	0.01	0.20	0.07	0.31	0.75	0.24	-0.56	-1.86	0.06	0.30		
niv. inst. mère 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. mère 7-10 ans	0.29	1.15	0.25	0.25	0.10	0.37	0.71	0.29	-0.86	-2.23	0.02	0.37		
niv. inst. mère 11-13 ans	0.80	1.71	0.08	0.46	1.59	2.94	0.00	0.54	-0.77	-1.13	0.25	0.68		
mère non scolarisée	0.15	0.78	0.86	0.86	-0.25	-0.26	0.79	0.99	-2.34	-1.86	0.06	0.26		
niv. inst. père 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. père 7-10 ans	-0.18	-0.98	0.32	0.18	0.40	1.87	0.06	0.21	-0.81	-2.96	0.00	0.27		
niv. inst. père 11-13 ans	-0.14	-0.51	0.60	0.28	0.32	0.99	0.32	0.32	-0.36	-0.89	0.37	0.41		
père non scolarisé	-0.14	-0.03	0.97	0.41	1.00	2.08	0.03	0.48	0.20	0.33	0.74	0.60		
niv. inst. tuteur 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. tuteur 7-10 ans	-0.11	-0.54	0.58	0.21	0.41	1.67	0.09	0.24	-0.70	-2.29	0.02	0.31		
niv. inst. tuteur 11-13 ans	0.21	0.84	0.40	0.26	0.00	-0.03	0.97	0.30	-0.03	-0.09	0.93	0.38		
tuteur non scolarisé	-0.24	-0.74	0.46	0.32	0.06	0.16	0.87	0.38	-1.21	-2.52	0.01	0.48		
niv. inst. patron 1-6 ans	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
niv. inst. patron 7-10 ans	0.21	1.02	0.30	0.21	-0.20	-0.84	0.39	0.24	0.15	0.51	0.61	0.30		
niv. inst. patron 11-13 ans	0.03	0.16	0.87	0.22	0.00	-0.01	0.98	0.25	0.39	1.24	0.21	0.32		
patron non scolarisé	-0.52	-1.35	0.17	0.38	0.28	0.63	0.52	0.44	0.83	1.47	0.14	0.56		
	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-	0.00	-	-	-		
		$R^2 = 0.288$	$F = 3.19$	$C.V. = 8.85$	$Pr = 0.0001$	$Moyenne = 12.98$				$R^2 = 0.285$	$F = 3.26$	$C.V. = 7.92$	$Pr = 0.0001$	$Moyenne = 21.16$
						$R^2 = 0.357$	$F = 4.53$	$C.V. = 10.82$	$Pr = 0.0001$	$Moyenne = 12.27$				

Conclusion

En tout premier lieu, en confirmant le fait que l'éducation ne serait pas le facteur le plus important dans l'acquisition des aptitudes entrepreneuriales et managériales, notre étude contribue à l'amélioration de nos connaissances sur la relation entre l'éducation et le développement de ces aptitudes. Ceci suggère que les modèles théoriques de la relation entre l'éducation et le développement de ces aptitudes devraient exclure l'éducation en tant que variable indépendante et considérer comme "vraies" variables indépendantes les variables d'ordre social et contextuel. En revanche, en indiquant que l'éducation pourrait être une source d'acquisition des aptitudes administratives, notre étude suggère que cette variable devrait être maintenue dans le modèle théorique d'explication des sources d'acquisition ou d'amélioration de ces aptitudes. Notre étude indique donc que la nomenclature des caractéristiques devrait être revue : les trois aptitudes associées au talent managérial ne devraient pas être mises dans la même échelle car elles sont de sources différentes.

En deuxième lieu, notre étude apporte une contribution aux connaissances sur le plan méthodologique. Même si le secteur informel constitue la "vraie" économie formelle dans les pays en développement, puisqu'il englobe l'ensemble des activités endogènes, il est peu connu. Toute étude de ce genre apporte un éclairage sur le fonctionnement de ce secteur, ainsi que sur les méthodologies permettant de mieux entreprendre de telles études. Notre étude suggère que le secteur informel ne devrait pas être défini de façon restrictive ni étudié de façon isolée ; en conséquence, les échantillons étudiés devraient inclure les opérateurs du secteur formel.

Enfin, rappelons que l'objectif général sous-tendant cette étude était d'identifier les facteurs permettant de développer des stratégies de formation, dans le but d'améliorer le rendement économique des travailleurs indépendants au Togo. Le faible degré de possession des aptitudes, ainsi que le fait d'avoir utilisé un échantillon défini de façon restrictive réduisent la portée de nos conclusions en ce qui concerne l'influence de l'éducation sur ces aptitudes. D'autre part, certaines des variables de contrôle dont l'influence est significative, comme la situation des parents, ne peuvent pas facilement faire l'objet d'une intervention en termes de politique. Tout ce qu'on peut dire est que les politiques relatives aux interventions en matière de formation doivent tenir compte du fait que les jeunes togolais influenceront la situation de leurs enfants.

Malgré ces limites, les résultats suggèrent quand même quelques orientations d'action. En premier lieu, puisque les résultats de l'étude confirment le fait que les travailleurs de ce secteur quittent le système scolaire prématurément, la première étape d'une stratégie axée sur le développement des capacités de gestion dans le secteur informel devrait, avant tout, porter sur un relèvement du niveau général d'instruction ; cela devrait commencer par l'amélioration du rendement du système scolaire, de façon à ce que plus de jeunes atteignent un niveau de connaissances de base suffisant pour un fonctionnement efficace dans leur environnement économique.

Une deuxième orientation est le renforcement des concepts techniques et professionnels dispensés dans les programmes scolaires. Il n'y a pas lieu de professionnaliser l'enseignement car cela se traduirait par des coûts importants, mais il s'agit simplement de s'assurer que le processus d'apprentissage au sein du système scolaire comporte des éléments pratiques liés au monde du travail. Si on se base sur les résultats de l'étude, ce sont les caractéristiques associées aux aptitudes administratives qui pourraient être introduites

dans les programmes scolaires. La détermination des niveaux auxquels ces caractéristiques pourraient être incorporés dans les programmes scolaires devrait cependant faire l'objet d'études complémentaires en concertation avec le monde de l'éducation et du travail. Il ressort de cette étude que l'hypothèse selon laquelle l'école serait la source principale du développement des aptitudes associées au talent managérial n'est que partiellement confirmée. Par ailleurs, cette étude nous a permis de mettre en évidence l'existence d'une relation économétrique plus explicite entre le talent managérial et l'éducation que celle décrite dans les études antérieures.

Références

1. Anastasi A. (1982). *Psychological Testing*, Fifth Edition, MacMillan Publishing Co. Inc, New York.
2. Baillargeon G., Rainville J. (1979). *Régression multiple. Statistique appliquée*, Tomes 1,2,3, Les Editions SMG, Université du Québec à Trois-Rivières, 2e édition, 1034 p.
3. Baillargeon G. (1984). *Techniques statistiques avec application en informatique, techniques administratives et sciences humaines*. Editions SMG, Trois-Rivières.
4. Becker G.S. (1975). *Human capital*. Columbia University Press, New York.
5. BIT. (1978). *Le secteur non-structuré moderne de Lomé*, Rapport d'enquête et analyse des résultats. Programme mondial de l'emploi, Genève.
6. BIT. (1982). *Appui du secteur non-structuré de la ville de Lomé*. Projet BIT, Genève.
7. BIT. (1969). *Le programme mondial de l'emploi*. Genève.
8. CEPOGI. (1977). *Promotion de l'artisanat au Togo*. Lomé.
9. Deeks J. (1976). *The small firm owner-manager : entrepreneurial behavior and management practice*. A. Bell et Howell Company, Columbia, Ohio.
10. Diambomba M. (1989). *Education, formation et développement du secteur informel*. Document préliminaire préparé pour l'atelier sur le secteur informel organisé par le Centre Sahel, Université Laval, Québec, 27-28 Février.
11. Hart K. (1971). *Informal income opportunities and urban employment in Ghana*. Accra.
12. Inkeles A., Smith D.H. (1974). *Becoming modern : individual change in six developing countries*. Havard University Press, Cambridge, Mass.
13. Ministère du plan et de l'industrie (Direction de la Statistique). (1985). *Recensement général de la population et de l'habitat* (9 au 22 Novembre 1981). Lomé, Volumes I, II, III.
14. Ministère du plan et de l'industrie. (1982). *Statistiques de l'emploi au Togo*. Direction de la Statistique, Lomé.
15. Schumpeter J.A. (1949). *The theory of economic development*. Havard University Press, Cambridge, Mass.
16. Tremblay R. (1975). *L'économie : analyse microéconomique*. Editions HRW Itée, Montréal.

5

Décision d'investissement et décentralisation du processus de prise de décision dans l'entreprise togolaise

N. BIGOU-LARE

FASEG, Université du Bénin, Togo

L'investissement est un acte par lequel le gestionnaire ou l'investisseur espère accroître son revenu ou son bien-être.

Mais la diversité et le volume des investissements à entreprendre posent généralement un problème de choix. Ce choix peut être intuitif ou fondé sur l'utilisation de méthodes scientifiques. Il est souvent accepté que l'utilisation de techniques scientifiques d'évaluation des opportunités d'investissements est susceptible de conduire à des décisions rationnelles d'investissement (*voir* notamment [1,6]).

L'utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des opportunités d'investissement, telles que la technique de la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI) et le délai de récupération (DR), a fait l'objet de plusieurs études théoriques et empiriques [3,4,10].

Mills [7], dans une étude sur l'état de la science dans ce domaine, a passé en revue 57 études empiriques faites entre 1948 et 1986 sur la pratique des techniques quantitatives de choix des investissements dans des entreprises britanniques. Il constate, d'une part, qu'il existe toujours un écart entre la pratique et la théorie, et que, d'autre part, les méthodes faisant appel au facteur d'actualisation sont les plus utilisées.

Ross [9], dans une enquête faite auprès de 12 entreprises industrielles, a fait le même constat quant à l'écart entre théorie et pratique, surtout dans l'utilisation des cash flows actualisés. En effet, il s'est dégagé de son enquête que plusieurs firmes utilisaient soit le coût du capital, soit le coût d'une source spécifique de financement comme taux de référence, surtout lorsqu'il s'agit de grands projets d'investissement. Pour les petits projets, les entreprises utilisent simplement la technique du DR.

Toujours dans la même étude, Ross met en parallèle la taille de l'investissement et le niveau de prise de décision, et trouve que pour des investissements d'une valeur de 100.000 dollars, la décision est prise au niveau de l'usine, alors que pour des projets de plus de 10 millions de dollars, la décision est prise par le directeur général et le conseil d'administration.

Le propos de la présente étude est de dégager ce que font les entreprises togolaises en matière de choix des projets d'investissement et de tenter de mettre en parallèle l'utilisation de ces techniques avec la taille des investissements et le niveau auquel la décision d'accepter ou de rejeter le projet est prise. Notre étude est différente de celles effectuées jusqu'ici, en ce sens qu'elle combine trois dimensions dans le processus de la prise de décision d'investir : la technique d'évaluation, la taille de l'investissement et le niveau auquel la décision est prise. D'autre part, cette étude, au lieu de se limiter à un secteur d'activité donné, couvre les entreprises des secteurs industriel, commercial et de service. Elle prend en compte aussi bien les grandes que les petites entreprises, privées et publiques.

Nous nous sommes limités, dans l'étude, aux trois techniques classiques d'évaluation des projets d'investissement mentionnées plus haut. Les entreprises retenues pour l'enquête ont été sélectionnées sur la base de critères précis, en vue de garantir la validité des réponses : existence effective d'un embryon de service financier, constitution formelle de la société (la plupart des établissements ont été ainsi exclus), être effectivement en activité.

La première section discute de la méthode utilisée et des données recherchées. La section suivante présente les résultats dans leurs grandes tendances et la dernière section dégage les conclusions et implications.

Méthodologie

Les données ayant servi à l'étude proviennent d'une enquête par questionnaire auprès de 35 entreprises togolaises sélectionnées parmi plus de 2000. En effet, de la liste de plus de 2000 entreprises inscrites dans le répertoire des activités commerciales et agricoles de la République togolaise [2], seules 35 ont été finalement retenues, cela pour les raisons suivantes. Le répertoire des activités commerciales et agricoles de la Chambre de commerce a été confronté à celui de la Direction de l'Industrie pour vérification de conformité. A l'examen des listes, deux tiers des entreprises y figurant ont été éliminées parce que constituées essentiellement de petits établissements d'import-export, de bars, restaurants, garages autos, librairies, etc. Ces unités ont été jugées sans grande importance pour l'étude. Ainsi, une population de 342 entreprises a été considérée, dans laquelle nous avons choisi un échantillon aléatoire de 35 entreprises, en procédant par échan-

tillonnage stratifié, qui est supposé donner la même représentativité que l'échantillonnage direct [8]. Le Tableau I ci-dessous présente notre échantillon par secteur d'activité.

Tableau I. Répartition des entreprises interrogées selon les secteurs d'activité.

Secteur d'activité	Effectifs
Industriel	17
Commercial	10
Services	8
Total	35

Aux entreprises de cet échantillon, nous avons distribué directement un questionnaire. Les questionnaires remplis ont été collectés par nos soins et seules 20 entreprises ont répondu. Les autres n'ont pas rempli leur questionnaire pour des raisons diverses : refus de livrer des informations concernant leur entreprise, non disponibilité des responsables pour remplir les questionnaires, etc. Compte tenu de l'importance de ce nombre de non réponses, nous avons été amenés à vérifier par téléphone les réponses éventuelles de ces entreprises non disponibles. Cette investigation a révélé que leurs réponses ne divergeaient pas, sur le fond, de la tendance générale des réponses recueillies à travers les questionnaires remplis.

Trois hypothèses avaient été émises pour cette étude :

- les entreprises togolaises sont généralement peu enclines à utiliser les techniques scientifiques de choix des investissements ;
- la taille des entreprises n'explique pas l'utilisation ou non d'une technique quantitative donnée d'évaluation des investissements ;
- les décisions concernant les grands projets d'investissement sont prises par le niveau hiérarchique le plus élevé.

Pour l'ensemble des répondants, ils se sont identifiés comme : chef du service financier (65%), chef du service administratif (15%), contrôleur de gestion (10%) ou directeur général (10%). Après traitement des données collectées, les résultats se présentent comme dans la section suivante.

Résultats et discussions

Les résultats de l'étude se présentent par grandes tendances suggérées : techniques d'appréciation des projets, techniques d'évaluation selon la nature de l'investissement ou selon la taille de l'investissement, niveau de prise de décision d'investissement.

Techniques d'appréciation des projets d'investissement

Le Tableau II exprime l'utilisation, par les entreprises, des trois techniques d'évaluation des projets d'investissement.

Tableau II. Utilisation ou non des techniques d'évaluation par les entreprises togolaises.

	Aucune technique utilisée	Une seule technique utilisée			Utilisation combinée de deux techniques			Totaux
		VAN	DR	TRI	VAN + TRI	DR + TRI	VAN + DR	
Effectif	6	3	5	2	1	2	1	20
%	30%	15%	25%	10%	5%	10%	5%	100%

Soixante dix pour cent des entreprises interrogées utilisent les techniques quantitatives pour évaluer leurs projets d'investissement. Lorsqu'elles sont utilisées seules, la technique du DR semble être la plus utilisée (comme l'indique le Tableau III : 36% des cas), alors que dans 28% des cas, les 3 techniques sont utilisées en couple avec une prédominance du couple DR et TRI.

Dans le Tableau III, seules les entreprises qui utilisent une technique d'évaluation sont prises en compte.

Tableau III. Préférences des entreprises vis-à-vis de trois techniques d'évaluation de projets d'investissement.

	Une seule technique utilisée			Utilisation combinée de deux techniques			Totaux
	VAN	DR	TRI	VAN + TRI	DR + TRI	VAN + DR	
Effectif	3	5	2	1	2	1	14
%	22%	36%	14%	7%	14%	7%	100%

Trente pour cent de l'échantillon n'utilise aucune des techniques proposées (Tableau II). Ces dernières justifient leur attitude, comme l'indique le Tableau IV, par plusieurs raisons, parmi lesquelles deux prévalent à égale proportion (33%) : l'aspect trop théorique de ces méthodes et la non maîtrise à leur niveau de la décision d'investissement (la décision étant prise par d'autres instances externes à l'entreprise : cas des sociétés d'État).

Le pourcentage de 30% de non utilisation des techniques quantitatives d'évaluation expliquerait pourquoi, lorsque l'on demande s'il existe des normes minimales d'acceptation d'un projet, seules 15% des entreprises interrogées répondent par l'affirmative (Tableau V). Lorsque ces normes existent, elles sont fixées soit en fonction du taux de risque de l'investissement, soit en fonction de sa rentabilité.

Tableau IV. Raisons expliquant la non-utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des investissements.

Raisons	Effectif	%
Perte de temps	1	17%
Non-maîtrise de la décision par l'entreprise	2	33%
Perte de temps et d'argent	1	17%
Méthodes trop théoriques	2	33%
Totaux	6	100%

Tableau V. Répartition des entreprises interrogées selon qu'elles utilisent ou non des normes minimales d'acceptation des projets.

	OUI	NON
Effectif	3	17
%	15%	85%

Un autre facteur qui distinguerait les entreprises togolaises dans l'utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des projets d'investissement est le volume de leur chiffre d'affaires.

En effet, nos résultats suggèrent les constats suivants :

- le chiffre d'affaires ne constitue pas en fait un facteur explicatif de l'utilisation ou de la non utilisation de ces techniques. Celles qui n'utilisent aucune de ces techniques se répartissent dans toutes les tranches de chiffres d'affaires annuels que nous avons retenues (voir Tableau VI) ;

Tableau VI. Répartition des techniques d'évaluation en fonction du chiffre d'affaires annuel

Chiffre d'affaires annuel en milliards FCFA	Techniques							Totaux
	Aucune technique	VAN	DR	TRI	VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR	
< 0,5	1		2				1	4
0,5 - 1	1							1
1 - 5	2	1	2			1		6
5 - 10	1	1	1	2				5
10 et +	1	1			1	1		4
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

- la préférence accordée au DR se manifeste plus au niveau des entreprises faisant un chiffre d'affaires annuel de moins de 5 milliards FCFA alors que la technique de la VAN n'est utilisée qu'à partir d'un chiffre d'affaires de 1 milliard. La technique du TRI n'est utilisée que par les entreprises faisant un chiffre d'affaires situé entre 5 et 10 milliards FCFA.

Enfin, lorsque nous répartissons les entreprises interrogées par secteur d'activité et que nous considérons les techniques d'évaluation des investissements qu'elles utilisent, les résultats indiquent (Tableau VII), de même que le secteur d'activité n'est pas un facteur discriminant quant à l'utilisation ou non de ces techniques : celles qui ne les utilisent pas sont dans tous les secteurs d'activité. Seules les entreprises industrielles utilisent la technique de la VAN et celle du TRI. La technique du DR est utilisée par toutes, quel que soit le secteur.

Tableau VII. Répartition des techniques d'évaluation selon les secteurs d'activité.

Secteurs d'activité	Techniques							Totaux
	Aucune technique	VAN	DR	TRI	VAN + TRI	DR + TRI	VAN + DR	
Services	2		2		1			5
Commerce	1		1			1		3
Industriel	3	3	2	2		1	1	12
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

D'une façon générale, les résultats de l'analyse sur l'utilisation des techniques d'évaluation des projets d'investissement par les entreprises togolaises peuvent se résumer comme suit :

- une proportion non négligeable des entreprises n'utilisent aucune de ces techniques pour évaluer leurs projets d'investissements (30% des cas) ;

- la technique du DR semble la plus utilisée, quelle que soit la taille de l'entreprise (en termes de chiffres d'affaires) ou le secteur d'activité ; ceci est concordant avec les résultats des études antérieures [7].

- la raison essentielle qui pousse les entreprises togolaises à procéder à l'évaluation de leurs projets d'investissements à l'aide des techniques scientifiques est leur souci de recouvrer le plus rapidement possible le capital investi.

La nature de l'investissement constitue-t-elle un facteur discriminant dans l'utilisation des techniques d'évaluation des projets ?

Techniques d'évaluation des projets et nature de l'investissement

Trois paramètres ont été utilisés pour qualifier la nature de l'investissement :

- la taille de l'investissement,
- les sources de financement,
- l'objet de l'investissement.

Technique utilisée et taille de l'investissement

Les projets d'investissements ont été classés en très petits projets (projets d'une valeur inférieure à 1 million FCFA), petits projets (projets de 1 à 5 millions FCFA), projets moyens (de 5 à 10 millions FCFA) et grands projets (d'une valeur de plus de 10 millions FCFA).

Les résultats sur cette question indiquent (Tableau VIII) que le DR est utilisé indifféremment de la taille de l'investissement ; il est utilisé aussi bien pour les très petits que pour les grands projets. Ce résultat contredit, dans une certaine mesure, celui auquel était parvenu Ross [9]. La VAN n'est utilisée que pour les projets dont la valeur est d'au moins 1 million FCFA alors que le TRI ne l'est que lorsque le projet est d'une valeur d'au moins 5 millions FCFA.

Les entreprises qui n'utilisent aucune technique d'évaluation, ne sont pas forcément celles qui ne réalisent que de très petits ou petits projets.

Tableau VIII. Techniques utilisées selon la taille des projets d'investissement.

Types de projets (en valeur de millions FCFA)	Techniques						
	Aucune	VAN	DR	TRI	VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR
Très petits projets (≤ 1 million)	6		1			1	
Petits projets (1 à 5 millions)	5	2	2			2	1
Projets moyens (5 à 10 millions)	6	3	4	2	1	2	1
Grands projets (> 10 millions)	6	3	5	2	1	2	1
Nombre d'entreprises utilisant la technique	6	3	5	2	1	2	1

Les chiffres inscrits dans le Tableau VIII, sauf la dernière ligne, indiquent le nombre d'entreprises qui appliquent leur méthode à un type de projet donné. Ainsi, des 3 entreprises qui utilisent la VAN, seules 2 l'appliquent aux petits projets alors que toutes les 3 l'utilisent pour évaluer les moyens et grands projets.

Technique utilisée et sources de financement

Les entreprises qui utilisent les techniques d'évaluation des projets d'investissements financent en général ces investissements par l'emprunt et l'autofinancement (voir Tableau IX). Celles qui n'utilisent pas du tout ces techniques bénéficient souvent, en plus de l'emprunt et de l'autofinancement, d'une subvention (15% des cas). La subvention serait un facteur encourageant la non utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des projets, car comme le suggèrent nos résultats, aucune des entreprises utilisant ces techniques ne bénéficie de subvention.

Tableau IX. Répartition des méthodes selon les sources de financement.

Source de financement	Aucune	VAN	Méthode		VAN +TRI	DR +TRI	VAN +DR	Totaux
			DR	TRI				
Emprunt			1			1		2
Autofinancement	2	1	1	1				5
Emprunt + autofinancement		2	3	1		1		7
Emprunt + autofinancement + subvention	3				1			4
Subvention + autofinancement	1							1
Augmentation de K + emprunt + autofinancement							1	1
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

Technique utilisée et objet de l'investissement

Les types d'investissements suivants ont été retenus pour l'étude :

- acquisition des biens d'équipement (machine et outillage),
- extension des installations,
- acquisition + extension,
- acquisition d'immeubles.

Nos résultats indiquent (Tableau IX) que les entreprises qui n'utilisent aucune technique quantitative d'évaluation des projets réalisent souvent comme investissement l'extension des installations et l'acquisition des biens d'équipement. Pour celles qui les utilisent, le DR est utilisé surtout pour l'évaluation des projets d'acquisition de biens d'équipement et l'acquisition d'immeubles (80% des cas). Ces deux types d'investissements étant des investissements à long terme, ce résultat s'expliquerait par le fait que les entreprises étudiées, se souciant plus de la récupération rapide de leur capital, utiliseraient de préférence la technique du DR.

Le TRI n'est utilisé que pour les projets d'acquisition de biens d'équipement et l'extension des installations. La VAN est utilisée aussi bien pour les projets d'acquisition de biens d'équipement, d'extension que d'acquisition d'immeuble. En revanche, aucune de ces techniques n'est utilisée pour évaluer les projets visant uniquement l'extension des installations. Ces investissements seraient considérés comme des investissements de remplacement et donc ne nécessitant pas d'évaluation particulière.

Le montant de l'investissement, les sources de financement et les types d'investissements sont des facteurs discriminants au niveau de l'utilisation, ou non, des techniques

Tableau X. Répartition des méthodes selon les formes d'investissement.

Forme d'investissement	Méthode						Totaux	
	Aucune	VAN	DR	TRI	VAN +TRI	DR +TRI		VAN +DR
Acquisition de biens d'équipement		1	2	1		2	1	7
Extension des installations	2							2
Acquisition de biens + extension des installations	4	1	1	1				7
Acquisition d'immeubles		1	2		1			4
Totaux	6	3	5	2	1	2	1	20

quantitatives d'évaluation des projets. En effet, d'une façon générale, la VAN, le TRI et le DR sont utilisés essentiellement pour les investissements d'un montant supérieur à 5 millions de FCFA. La subvention semble être un facteur qui décourage l'utilisation de ces techniques. Les investissements d'extension des installations sont considérés comme des investissements à court terme qui ne nécessitent pas l'utilisation de techniques sophistiquées d'évaluation.

Niveau de prise de décision d'investissement

A priori, nous avons considéré que la décision finale d'investissement serait prise à un niveau élevé de la hiérarchie de l'entreprise. Comme niveaux hiérarchiques, il a été retenu : le directeur général (DG), le comité d'investissement (CI) ou le conseil d'administration, le DG en association avec le CI, le directeur financier (DF) en association avec le DG et le directeur technique (DT), puis enfin, le DG avec le directeur financier, et le CI.

Nos résultats confirment l'hypothèse de départ : 35% des décisions sont prises par le DG suivi du CI (24%) puis vient l'association DG et CI pour 21% des cas (voir Tableau XI).

Le total de 29 du Tableau XI s'explique par le fait que les responsabilités de prise de décision finale d'investissement varient selon la taille de l'investissement à réaliser. Par conséquent, lorsqu'on éclate ce tableau selon la taille de l'investissement, on aboutit aux résultats du Tableau XII.

- Pour les très petits et petits projets le directeur général a la prépondérance dans la prise de décision : dans 56% et 46% respectivement des cas, le DG prend seul la décision,

Tableau XI. Niveaux de prise de décision d'investissement.

Responsabilité	Effectif	%
Directeur général (DG)	10	35%
Comité d'investissement (CI)	7	24%
Directeur général + comité d'investissement	6	21%
Directeur financier + DG + directeur technique	5	17%
Directeur financier + DG + CI	1	3%
Totaux	29	100%

Tableau XII. Niveau de prise de décision d'investissement selon la taille du projet d'investissement

Niveaux hiérarchiques	Taille des investissements							
	Très petits projets		Petits projets		Projets moyens		Grands projets	
	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%	Eff.	%
DG seul	9	56%	8	46%	6	32%	4	21%
CI ou conseil d'administration	3	19%	3	18%	6	32%	7	37%
DG + CI	1	6%	3	18%	5	26%	6	32%
DF + DG + DT	3	19%	3	18%	2	10%	1	5%
DF + DG + CI	0	10%	0	0%	0	0%	1	5%
Totaux	16	100%	17	100%	19	100%	19	100%

alors que l'association DG avec les autres collaborateurs (directeur financier ou directeur technique) n'intervient que dans 19% des cas. Ceci infirme notre hypothèse de départ à ce sujet, à savoir que pour les petits projets, la décision serait décentralisée.

- La prépondérance du DG diminue lorsqu'il s'agit de projets moyens (32 %) et de grands projets (21%). Elle est même supplantée par celle du comité d'investissement dans le cas de grands projets. Il y a donc une "décentralisation" de prise de décision lorsque la taille de l'investissement devient importante.

D'une façon générale, la taille de l'investissement détermine le niveau auquel la décision d'investissement est prise : plus le projet d'investissement est important, plus la décision est prise en groupe (DG en association avec ses collaborateurs) et inversement, plus le projet est petit, plus la décision est prise à un niveau élevé sans participation. Ce résultat est contraire à celui de Ross (1986). Ce comportement de nos entreprises s'expli-

querait par le fait que les directeurs d'entreprises préfèrent ne s'associer l'expertise de leurs collaborateurs que lorsque le montant de l'investissement devient important.

Conclusion

Que font les entreprises en matière de prise de décision d'investissement ? Cette étude nous a permis de répondre à cette question par les résultats suivants :

- 70% des entreprises togolaises interrogées utilisent des techniques quantitatives d'évaluation des projets (VAN, DR, TRI). La VAN est essentiellement utilisée par les entreprises dont le chiffre d'affaires annuel est au moins égal à un milliard de FCFA et pour les projets dont le coût est supérieur à un million FCFA. Le TRI est utilisé par les grandes entreprises (chiffre d'affaires au moins égal à cinq milliards FCFA) et pour les projets d'un montant supérieur à cinq millions FCFA. La technique du DR est la technique la plus utilisée et pour les projets d'investissement de toute taille. Cette technique est utilisée aussi bien par les petites entreprises que par les grandes ;

- d'une façon générale, la nature de l'investissement n'est pas un facteur discriminant quant au choix de la technique. La subvention serait un facteur encourageant la non utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des projets d'investissement ;

- lorsqu'on rapproche le montant du projet d'investissement et le niveau hiérarchique auquel la décision d'investissement est prise, nos résultats suggèrent que, pour des projets de petite taille, la décision est prise au niveau du directeur général, alors que pour des projets de grande taille, la décision est décentralisée.

Au total, ces résultats ont confirmé notre deuxième hypothèse et infirmé la première et la troisième. Ils impliquent aussi que des travaux futurs devront élargir cette étude à une comparaison entre la performance des entreprises qui utilisent des techniques quantitatives pour évaluer leurs projets d'investissement et celle des entreprises qui ne le font pas.

Références

1. Brigham E.H., Gapenski L.C. (1988). *Financial management, theory and practice*. The Dryden Press, Chicago.
2. Chambre de commerce, d'agriculture et d'industrie du Togo. (1990). *Répertoire des activités commerciales, industrielles et agricoles de la République Togolaise*. CCAIT, Lomé.
3. Fremge J.M. (1973). Capital budgeting practices : a survey. *Managment Accounting* ; May : 19-25.
4. Gurnani C. (1984). Capital budgeting : theory and practice. *Engineering Economist* ; 30 : 19-46.
5. Koudadjey E. (1992). *Utilisation des techniques quantitatives d'évaluation des investissements dans les entreprises togolaises*. Mémoire de Maîtrise, Faculté des Sciences Économiques et Sciences de Gestion, Université du Bénin, Lomé.
6. Michailof S., Bridier M. (1987). *Guide pratique d'analyse des projets*. Economica. Paris.
7. Mills R. (1988). Capital budgeting, the state of the art. *Long Range Planing* ; 21 : 76-81.
8. Newbold P. (1984). *Statistics for business and economics*. Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

9. Ross M. (1986). Capital budgeting practices of twelve large manufacturers. *Financial Management* ; Winter : 15-22.
10. Scott D.F.Jr., Petty J.W. (1984). Capital budgeting practices in large American firms : a retrospective analysis and synthesis. *The Financial Review* ; 19 : 111-23.

PARTIE II

Finance et performance

6

Propositions sur l'approche du risque et de la performance des PME par les banques

E. BLOY

Département Monnaie-Finance-Banque, Université de Lyon 2, France

On observe que les banques africaines sont dans l'incapacité de cerner correctement le risque et la performance des PME. Cette incapacité relève pour une part d'une méthodologie d'analyse financière qui s'inspire très largement des pratiques en usage dans les pays développés. Or ce type d'analyse a une pertinence limitée dans le cadre des pays africains. Notre propos sera centré sur les PME qui appartiennent au secteur formel et qui tiennent une comptabilité ne serait-ce qu'embryonnaire. Pour être plus précis, nous considérerons comme entreprises formelles des entreprises qui sont recensées administrativement et qui peuvent produire des données comptables, même si celles-ci ne sont pas présentées dans le cadre d'un système comptable orthodoxe. Certes, nous avons conscience de la part d'arbitraire qui existe dans cette définition, mais l'on sait qu'il est, de toute façon, fort difficile de tracer une frontière précise entre le formel et l'informel. Nous excluons donc du champ de l'investigation les micro-entreprises du secteur informel qui, en l'état actuel des choses, n'ont semble-t-il pas vocation à devenir clientes du système bancaire, et les grandes entreprises dont l'approche ne doit pas être fondamentalement différente de celle qui a cours dans les pays industrialisés. Une telle restriction nous paraît justifiée par le fait que le développement du système bancaire africain passe nécessairement par l'intervention dans ce type d'entreprises, d'une part parce qu'elles constituent numériquement parlant la clientèle potentielle la plus importante, d'autre part parce qu'il est clair que le

développement des pays africains passe par la constitution d'une classe d'entreprises moyennes, et que cette classe est actuellement en grande partie financée en dehors des circuits officiels, sinon évincée de ceux-ci.

En d'autres termes, la restauration du système bancaire dans son rôle normal suppose qu'il dispose d'outils d'analyse lui permettant d'attribuer les ressources vers les entreprises présentant le couple risque/rentabilité optimum.

Nous nous attacherons dans un premier temps à montrer quelles sont les inadéquations de l'analyse actuelle, eu égard aux spécificités du contexte africain, puis nous proposerons des grilles d'analyse plus propres à rendre compte de la réalité financière des entreprises concernées.

Les insuffisances des grilles traditionnelles

Les banques fondent leur jugement en s'appuyant largement sur les documents comptables de synthèse : bilan et comptes de résultats (ou leurs équivalents dans les plans comptables en vigueur). Cette approche, qui fait déjà l'objet de critiques dans le cadre des pays développés, est tout à fait infondée dans le cadre des économies africaines. Après avoir rappelé les insuffisances de ces méthodes sur un plan général, nous indiquerons leurs faiblesses spécifiques dans le cadre géographique qui nous intéresse.

Les critères généraux des grilles d'analyse traditionnelles

Nous distinguerons celles qui peuvent être portées sur l'analyse du risque de celles qui concernent l'analyse de la performance.

Critiques portant sur l'analyse du risque

Cette analyse repose, pour l'essentiel, sur l'appréciation des structures de bilan. Elle repose sur la relation fondamentale : trésorerie nette = fonds de roulement - besoin en fonds de roulement.

Le risque de l'entreprise, en simplifiant quelque peu, sera considéré comme faible si l'on constate une trésorerie faiblement négative (en pourcentage du chiffre d'affaires la plupart du temps) ou bien positive. Or ce type de conclusion peut se trouver infirmé car d'autres facteurs contribuent à définir le risque financier.

D'abord cette relation étant définie à l'arrêté d'un bilan, elle ne fait que refléter la situation à la date de la clôture des comptes. A ce titre, les indications fournies sont assez peu fiables pour des entreprises dont l'activité est fortement saisonnière, ou bien encore pour des entreprises dont l'activité est susceptible d'une très forte évolution à court terme. Dans ce dernier cas, nous pensons en particulier aux entreprises à prédominance bas de bilan, c'est-à-dire celles dans lesquelles le poids des stocks ou des comptes clients est important.

Par ailleurs, on voit que la qualité de l'entreprise va être jugée à partir de son aptitude à couvrir son besoin de financement cyclique par son fonds de roulement. Or, si un fonds de roulement suffisant peut être considéré comme une condition nécessaire de la sécurité de l'entreprise, ce n'est certainement pas une condition suffisante. Ainsi, un fonds de rou-

lement constitué grâce à une forte contribution de dettes à terme, même s'il assure une bonne couverture du besoin en fonds de roulement, ne garantit nullement le risque, bien au contraire. De même, un fonds de roulement gratifiant peut être obtenu par une politique de sous-investissement, ce qui, à terme, exposera l'entreprise aux coups de boutoir de la concurrence.

Critiques portant sur la mesure de la performance

Dans ce domaine, l'impérialisme des taux de rentabilité règne en maître. Un tel taux se présente comme le rapport entre un résultat (différentiel entre des charges et des produits) et une masse de capitaux engagés. Or, il pèse de grandes incertitudes sur l'un ou l'autre des termes.

Tout analyste financier sait qu'un résultat peut être fortement manipulé, en particulier en augmentant le poids de certaines charges. Le cas des amortissements et des provisions, qui a déjà été rappelé, est suffisamment connu pour que nous n'ayons pas besoin d'insister.

Par ailleurs, le montant des capitaux ne reflète pas nécessairement avec fidélité le niveau des moyens engagés à titre permanent dans l'entreprise, ne serait-ce que parce qu'ils ne prennent pas en compte le montant des plus ou moins values qui peuvent affecter un certain nombre de postes d'actif. De plus, si l'on retient dans le montant des capitaux engagés le besoin en fonds de roulement, là encore la date de clôture des comptes affectera la valeur retenue.

Tous ces défauts, rapidement évoqués, et la liste n'est certainement pas exhaustive, se trouvent largement aggravés dans le cadre des économies africaines.

Critique des grilles d'analyse traditionnelles dans le cadre des PME africaines

Nous reprendrons la distinction adoptée précédemment en examinant successivement les problèmes soulevés par l'analyse du risque et la détermination de la performance.

Difficulté de la mesure du risque à partir du bilan des PME africaines

Nous avons décidé de faire porter notre réflexion sur les PME du secteur formel qui tiennent une comptabilité, même si cette comptabilité n'est pas en tous points conforme aux canons de l'orthodoxie comptable. Cela implique donc que, dans la mesure où le critère d'appartenance au secteur formel n'est pas fondé sur la tenue d'une comptabilité classique, certaines des entreprises qui nous intéressent peuvent ne pas être dotées de comptabilité patrimoniale, ce qui exclut par là même toute analyse bilantielle. Par conséquent, cela risque fort de les écarter du champ d'application des financements bancaires.

Cependant la tenue d'un bilan n'aplanit pas toutes les difficultés, tant s'en faut ! En effet, la relation sur laquelle se fonde l'examen de la solidité financière de l'entreprise a peu de sens dans le contexte économique africain. En effet, il semble que la PME africaine se caractérise :

- par une faiblesse de l'actif immobilisé dont le coût d'acquisition en général est faible, et a fortiori la valeur comptable,

- par un passif faisant largement appel aux capitaux propres et aux prêts familiaux (*voir* à ce sujet [13]),
- par la présence, quelquefois, de financements informels de type tontinier,
- par des investissements de diversification qui opacifient la réalité financière des entités que l'on veut juger,
- par une prédominance très nette de la forme individuelle sur la forme sociétaire [4],
- par des transferts, probablement importants, entre le patrimoine de l'entreprise et le patrimoine de l'entrepreneur, ce qui est normal dans le cadre d'entreprises en nom personnel, mais qui l'est moins dans le cadre de sociétés de capitaux.

Ces caractéristiques de l'économie africaine doivent s'apprécier dans un contexte marqué par les particularités suivantes :

- L'imprécision, dans les faits, de la distinction entre capital circulant et actif immobilisé d'une part, et entre ressources permanentes et ressources de court terme d'autre part. Cette imprécision existe également dans le cadre des entreprises appartenant au monde développé, mais elle est largement amplifiée au sein des économies qui constituent le champ de notre réflexion. Ainsi l'actif immobilisé peut se trouver plus liquide que certains stocks. Nous voulons dire par là que, dans un contexte de pénurie de biens industriels, l'outil de production de l'entreprise peut être plus facilement "liquidable" que ses stocks de produits ou de matières premières, moins rares, et confrontés à un marché étroit sur lequel, de surcroît, peut s'exercer une vive concurrence. Dans ces conditions, le niveau du fonds de roulement comptable est d'une bien faible utilité pour apprécier la véritable sécurité financière d'une activité.

La large prédominance de la forme individuelle favorise les transferts de ressources de l'entreprise vers des utilisations domestiques, ce qui n'est pas aberrant dans un cadre où la confusion juridique entre le patrimoine entrepreneurial et le patrimoine du chef d'entreprise est affirmée. Cela implique, en particulier, que les fonds propres ne sont jamais véritablement consolidés et qu'ils peuvent à tout moment s'évaporer vers des utilisations non productives. Dans ces conditions, peut-on encore parler de ressources permanentes pour de tels capitaux propres ? De telles incertitudes ne permettent pas de déterminer un fonds de roulement fiable.

- Il est d'observation constante que les chefs d'entreprises africains ne réinvestissent pas nécessairement les profits dans l'entreprise qui les a engendrés. Il arrive fréquemment que les surplus ainsi dégagés soient utilisés pour créer et développer d'autres activités. Il se constitue ainsi des micro-groupes dont les contours sont d'autant plus mal définis que les règles comptables, administratives et fiscales sont appliquées avec un certain laxisme. Or, il est tout à fait certain, même s'il est difficile d'en fixer l'ampleur, qu'il existe des transferts de trésorerie entre les différentes entités constitutives de ces micro-groupes africains [6,11]. Il est clair que de tels mouvements sont de nature à occulter considérablement l'appréciation que l'on peut faire de la sécurité financière présentée par chaque entreprise considérée isolément.

Enfin, s'ajoute à tout cela l'interférence avec la finance informelle. L'intrusion des financements informels dans les entreprises appartenant au secteur formel est assez mal cernée et les diverses études menées conduisent à des conclusions parfois contradictoires, certains tenant le phénomène pour négligeable, d'autres au contraire voyant dans ce mode de financement un recours relativement fréquent face aux incapacités des banques à fournir des crédits aux PME [6,3]. En fait, ces divergences relèvent certainement pour une

large part du terrain d'investigation. Ce qui est peut-être marginal en Côte d'Ivoire l'est sans doute beaucoup moins chez les Bamilékés au Cameroun. En tout cas, le phénomène existe et il risque de perturber sérieusement les grilles d'analyse financière traditionnelles. Si une entreprise participe à une tontine, elle est tour à tour créancière et débitrice, et cela à des termes qui peuvent être variables et, dans le cas des tontines à enchères, à des niveaux de rémunération qui ne sont pas prédéterminés. On rentre dans des logiques qui s'apparentent étrangement à ce que l'on peut rencontrer, dans un tout autre contexte, en traitant des nouveaux produits financiers.

Difficulté de la mesure de la performance de l'entreprise africaine

Plus qu'ailleurs il est difficile d'apprécier la performance à partir des taux de rentabilité traditionnels. En particulier, il nous semble totalement exclu d'adopter des mesures de rentabilité nette car l'amortissement comptable a peu de sens dans le cadre des économies africaines [13]. Cependant, le choix des grandeurs brutes ne résoudra pas les problèmes pour autant. En effet, on peut s'interroger sur la capacité des comptabilités à retracer une "image fidèle" dans le contexte de l'entrepreneuriat africain. La comptabilité ne semble pas y être perçue comme un moyen d'informer les tiers sur la santé de l'entreprise et comme un outil de gestion, mais plutôt comme un instrument susceptible d'exposer l'entrepreneur à la curiosité malsaine de son environnement, qu'il soit administratif, bancaire, ou relationnel. Dans ces conditions, la comptabilité n'a pas à être fidèle, mais à refléter l'image que l'entrepreneur veut donner de son activité ou de lui-même. La dissimulation est en général la règle, et les résultats n'ont pas une grande fiabilité, y compris dans des entreprises qui possèdent un système comptable complet (et peut-être même surtout dans celles-là, car il n'est pas prouvé que la sincérité n'est pas plus grande dans les entreprises ne possédant qu'un système comptable balbutiant ; en tout état de cause, il est probablement plus facile d'y déceler des incohérences ou des anomalies). En d'autres termes, la mesure des résultats est entachée de deux incertitudes :

- celle tout à fait traditionnelle et incontournable, si l'on veut s'intéresser à des résultats nets résultant de l'arbitraire des dotations aux amortissements,
- celle, beaucoup plus difficile à cerner, qui provient de la dissimulation généralisée, qu'il s'agisse des charges comme de produits, dissimulations qui peuvent d'ailleurs se neutraliser mutuellement (salariés non déclarés, donc non comptabilisés en charge, et chiffre d'affaires non déclaré, donc non comptabilisé en produit).

Par ailleurs, le montant des capitaux mis en jeu ne présente pas plus de certitude que celui des résultats, qu'il s'agisse des capitaux propres ou de l'actif économique compris comme la somme des immobilisations d'exploitation et du besoin en fonds de roulement, tant en raison des incertitudes comptables que des pratiques de gestion.

Toutes ces considérations militent en faveur d'une suspicion légitime à l'égard d'une mesure comptable de la rentabilité au sein des PME africaines.

Proposition pour une nouvelle grille, une nouvelle approche du risque et de la performance

Il ne s'agit pas ici de proposer un modèle formalisé de grille d'analyse destinée à remplacer les normes existantes, mais de fournir des critères qui soient susceptibles de convenir à des entreprises disposant d'informations comptables plus ou moins étendues, et de s'adapter au contexte culturel qui est celui de l'entrepreneur africain.

Les critères adaptés à l'analyse du risque

Nous partons du principe que les données comptables du bilan traditionnel sont peu aptes à fonder une analyse convenable. Il est donc nécessaire de leur trouver des substituts, que l'on raisonne en terme de haut de bilan, ou en terme de bas de bilan.

En terme de haut de bilan

Nous avons affirmé précédemment que l'approche de la sécurité financière par la valeur du fonds de roulement avait peu de pertinence dans le cadre des entreprises considérées. Cela ne signifie pas cependant que le risque qui pèse sur le haut de bilan ne doit pas être apprécié. Mais il doit l'être, selon nous, en tenant compte séparément de l'actif et du passif, en examinant d'une part la liquidité de l'un, et d'autre part l'exigibilité de l'autre.

La liquidité de l'actif

Il faut bien comprendre que, dans la plupart des entreprises africaines, le statut du capital productif n'est pas identique à celui qui prévaut dans le cadre des économies industrialisées. Il ne s'agit nullement d'un ensemble de postes dont l'immobilisation est acquise et qui voit sa valeur s'amenuiser selon une loi intangible. Le capital étant un facteur rare, il est utilisé avec parcimonie et en limitant son immobilisation. Autrement dit, le capital productif fera l'objet d'une gestion mettant l'accent sur l'adaptabilité et la légèreté de l'outil de production, et par voie de conséquence sur sa liquidité relative. A la limite, il ne faut pas oublier qu'un problème de trésorerie pourra peut-être se régler par un transfert de propriété sans que cela ne remette nécessairement en cause la continuité de l'exploitation. Dans ces conditions, la valeur comptable des immobilisations a relativement peu de sens. En tout état de cause, compte tenu du fait que les biens sont souvent achetés d'occasion et sont conservés longtemps, on aboutit à une valeur nette comptable présentant peu d'intérêt.

La banque doit donc s'intéresser à la réalité physique et économique des biens. Dans cette perspective, il nous paraît fondamental d'examiner :

- la composition du patrimoine productif afin de déterminer son adaptabilité à des processus de production variés, donc sa mobilité éventuelle.
- l'existence ou non d'un marché pour ces divers composants et les valeurs vénales auxquelles il serait possible de négocier tout ou partie de ce patrimoine.

De cette façon la banque pourrait apprécier avec quelle facilité une crise de trésorerie pourrait éventuellement être résolue en liquidant des éléments de l'outil de production. Ou bien encore ce type d'analyse l'orienterait vers la prise de garanties qui aient quelque chance de déboucher sur une liquidité effective.

Exigibilité des passifs

Nous avons considéré dans la partie précédente que le financement des PME faisait largement appel aux fonds propres et aux prêts, voire aux dons familiaux. Une classification traditionnelle conduit à analyser de telles sources de financement comme des ressources structurelles, dans la mesure où elles proviennent d'un engagement des chefs d'entreprise ou de leur famille. Or comme nous l'avons vu, il n'en est rien, pour diverses raisons :

En premier lieu, dans le cadre d'une entreprise en nom personnel, le compte de l'exploitant qui constitue le capital de l'entreprise peut être ponctionné ou alimenté au bon vouloir de l'entrepreneur. Le banquier doit donc cerner le risque d'évaporation de ces fonds propres en se fondant sur une double analyse :

- il doit d'abord regarder l'importance des fonds propres de l'entreprise, eu égard aux besoins de financement de l'activité domestique, afin de s'assurer que ces besoins ne risquent pas de devenir disproportionnés par rapport au montant disponible,
- il doit ensuite vérifier si le chef d'entreprise est engagé dans d'autres exploitations susceptibles d'absorber des fonds de l'entreprise qui est demandeur de crédit.

En deuxième lieu, les prêts ou dons familiaux doivent faire l'objet d'un examen attentif. S'agissant des prêts, il convient de savoir si des échéances ont été fixées et quelles conditions de rémunération président à ces opérations. S'agissant aussi bien des prêts que des dons, il n'est évidemment pas sans intérêt de connaître toutes les conditions d'octroi de ces concours (ou du moins tenter de décrypter ce qu'elles peuvent être, car en la matière la confession est difficile).

En troisième lieu, les financements informels devraient être mis à jour, car il est clair que leur nature et leur échéance peuvent avoir une forte influence sur la solvabilité de l'entreprise. Il est sans doute peu probable, comme nous l'avons déjà dit, que la banque obtienne des renseignements spontanés sur ce point. Il faudra alors, et nous y reviendrons par la suite, tenter de cerner l'irruption de l'informel en recoupant plusieurs sources d'informations.

En terme de bas de bilan

Les critères précédents avaient pour but de cerner la sécurité financière de l'entreprise, c'est-à-dire de mettre en évidence la plus ou moins grande fragilité de l'entreprise ou, si l'on préfère, son aptitude à résister à des facteurs déstabilisants pouvant conduire à une crise de trésorerie. Mais il est également nécessaire d'examiner la solvabilité immédiate de l'entreprise, c'est-à-dire son aptitude à produire des flux d'entrées de trésorerie suffisants par son cycle d'exploitation.

Pour ce faire, il nous semble que le meilleur moyen d'obtenir une information fiable et simple est d'inciter le chef d'entreprise à tenir une comptabilité de trésorerie, c'est-à-dire un livre d'entrées et de sorties de monnaie. Cela nous paraît évident pour des entreprises qui n'ont qu'une comptabilité incomplète, voire embryonnaire, mais une telle pratique ne nous semblerait pas inutile, même pour une entreprise s'astreignant à une pratique comptable plus orthodoxe, nous dirons pourquoi par la suite. On pourrait ainsi proposer aux entreprises des livres réimprimés, qui pourraient obéir grossièrement au modèle suivant :

Mois m...

Dates 1 2 3 4 5 6

• Recettes d'exploitation

• Ventes

• Autres

• Total

• Dépenses d'exploitation

• Achat

• Salaires

• Impôts

•

•

• Total

• Recettes hors exploitation

• Financements

• Cessions d'actif

• Autres

• Total

• Dépenses hors exploitation

• Investissements

• Remboursements

• Entretien des équipements

• Emplois dans d'autres activités

• Emplois domestiques

• Total

On pourrait inciter les chefs d'entreprises à utiliser un tel cadre en leur assurant que cette pratique leur permettrait d'accéder plus facilement aux financements bancaires, voire d'obtenir des prêts à des taux préférentiels.

Ces informations auraient un double intérêt :

- compte tenu du flux de trésorerie d'exploitation produit, le banquier pourrait déterminer le montant de ces concours et cerner le risque de non remboursement en fonction de la volatilité des chiffres ;

- en croisant ces chiffres avec ceux d'une comptabilité classique, il serait possible d'en déduire si les comptes sont sincères ou pas. En effet, en cas de tenue rigoureuse de l'un et l'autre système, on devrait pouvoir raccorder les résultats. Ainsi, les charges enregistrées dans les comptes de la classe 6 devraient être égales aux dépenses sous déductions des variations de poste de bilan concernées par ces opérations. Si tel n'est pas le cas, on pourra suspecter soit une défaillance de l'enregistrement comptable, soit un défaut de sincérité. De même, si un recours à des financements informels a eu lieu, il est fort possible qu'il

soit occulté dans la comptabilité légale, mais qu'il se traduise par des mouvements de fonds dans le cadre de la comptabilité de trésorerie. Bien entendu, il n'est pas possible de rentrer dans le détail technique de ces recoupements, mais il existe maintenant des méthodologies relativement éprouvées pour détecter des anomalies comptables à partir de telles vérifications.

Il s'agit, au total, d'une analyse du risque totalement différente de celle qui est pratiquée par les banques actuellement. Elle fait abstraction des catégories préétablies et inadaptées au contexte africain, pour leur substituer une approche de terrain, beaucoup plus pragmatique, et sans doute d'une certaine façon plus proche de l'analyse du risque que faisait le banquier de la révolution industrielle dans le cadre des économies européennes de la deuxième moitié du XIX^e siècle.

Les critiques adaptées à l'analyse de la performance

Il est bien entendu exclu d'apprécier la rentabilité des entreprises à partir de flux nets, eu égard à la non pertinence de la notion d'amortissement comptable dans le cadre des économies africaines. Le flux qui nous semble le plus propre à refléter la performance est celui qui indique l'aptitude du capital engagé directement dans les opérations d'exploitation à dégager des revenus. En effet, dans une économie en développement, il importe de vérifier que le capital employé peut sécréter suffisamment de revenu et ce, indépendamment des modes de financement qui ont été mis en place, étant entendu que la fiabilité de ces financements a été vérifiée à l'aide des démarches précédemment mises en évidence. Le flux le plus adapté à cette mesure est l'excédent brut d'exploitation. Son calcul ne pose aucun problème dans le cadre des entreprises qui tiennent une comptabilité régulière, sous réserve cependant de vérifier son authenticité à l'aide des recoupements qui ont déjà été évoqués. Dans les PME ne disposant pas d'un système comptable suffisamment élaboré, on utiliserait la comptabilité de trésorerie, l'excédent brut d'exploitation étant reconstitué à partir du flux de trésorerie d'exploitation (différence entre les recettes et les dépenses d'exploitation). Cependant, il faut être bien conscient que les données purement comptables, quelles qu'elles soient, peuvent être extrêmement trompeuses. Le chargé d'affaires ne devrait donc pas hésiter, à la lumière de sa connaissance de l'entreprise et des processus de production dans le secteur, à corriger les données comptables, si elles ne lui paraissent pas refléter la réalité.

On pourrait se contenter de rapprocher l'excédent brut d'exploitation du montant du chiffre d'affaires, et évaluer ainsi la performance uniquement en terme de taux de marge. Cependant, ce type de mesure, pour intéressant qu'il soit dans l'analyse de la gestion d'une entreprise, est insuffisant, car il ne renseigne pas sur l'efficacité avec laquelle le capital est mis en jeu dans l'entreprise. Or, l'analyse de cette efficacité est fondamentale pour apprécier la pertinence de l'allocation de cette ressource rare, en particulier du point de vue du banquier. Nous pensons que le calcul du taux de rentabilité classique est de peu de pertinence dans l'environnement économique à l'intérieur duquel nous raisonnons. En effet, le seul taux qui serait utilisable serait le taux de rentabilité économique déjà évoqué,

à savoir le rapport :
$$\frac{\text{E. B. E.}}{\text{Immobilisation} + \text{Besoin en fonds de roulement d'exploitation}}$$

Mais nous avons souligné que ce type de rapport soulevait un certain nombre de difficultés d'interprétation.

Selon nous, une démarche pertinente doit s'orienter dans deux directions complémentaires :

- mesurer le capital d'exploitation, non pas à partir de données purement comptables relativement trompeuses, mais à partir de la réalité du terrain,
- chercher à estimer l'efficacité du capital à partir d'un délai de récupération, plutôt qu'à partir d'un taux de rentabilité. Cela signifie que l'estimation de la performance serait

fondée sur le rapport :
$$\frac{\text{Immobilisation} + \text{Besoin en fonds de roulement}}{\text{E. B. E.}}$$

Les capitaux d'exploitation comprennent deux composantes : l'outil de production d'une part, et le besoin en fonds de roulement d'autre part. L'évaluation de l'outil de production à partir des données comptables ne présentant guère d'intérêt, nous proposons de lui substituer une évaluation en valeur vénale. Dans l'hypothèse où l'outil de production comprend peu d'éléments, une telle valorisation ne pose guère de problème. Au surplus, on peut même se contenter, dans certains cas plus fréquents qu'on ne le croit, d'évaluer les 20% qui représentent 80% de la valeur de l'ensemble. L'avantage d'une telle mesure est de permettre d'apprécier avec exactitude la somme qui est immobilisée dans l'entreprise, et du même coup d'avoir le coût de reconstitution de l'outil de production. Le besoin en fonds de roulement d'exploitation peut se calculer à partir des données du bilan. Cependant, ayant accepté d'une part de considérer des entreprises qui n'avaient pas nécessairement une comptabilité complète, considérant d'autre part que les données bilantielles, pour des raisons qui ont déjà été évoquées, ne sont pas très fiables, il nous semble préférable de mesurer le besoin en fonds de roulement d'exploitation à partir de la notion de fonds de roulement normatif. Cette dernière notion, due à un expert comptable lyonnais (Roy 1970), procède de principes simples. On considère qu'un cycle d'exploitation peut se caractériser à la fois :

- par des structures de comptes d'exploitation, représentées par le poids des charges dans le chiffre d'affaires ;
- par les temps d'écoulement des flux au cours du cycle d'exploitation. Il s'agit des périodes de rotation des stocks et des créances et dettes d'exploitation, non pas définies par des données purement comptables, mais fonction de l'observation directe des contraintes d'exploitation.

Cette approche de la mesure permet de s'affranchir des contraintes d'une comptabilité forcément imparfaite, pour aborder la réalité économique du besoin de financement de l'entreprise.

Cette mesure étant effectuée, il nous semble plus pertinent, et plus parlant dans le cadre des économies africaines, d'envisager quel est le délai nécessaire à la reconstitution de ce capital par la rentabilité. Comme chacun sait, le risque d'exploitation est, dans ces économies fragiles, très présent. On peut alors considérer qu'une entreprise est d'autant plus performante qu'elle peut reconstituer rapidement son capital, et permettre à l'investisseur de retrouver rapidement sa liquidité. Certes, on peut objecter qu'en privilégiant ce critère, on favorise nécessairement les activités rapidement rentables, voire spéculatives, aux dépens de branches économiques plus performantes dans la durée. C'est en partie vraie, puisqu'il est dans la nature même des critères de ce type de favoriser l'investissement

court plutôt que l'investissement long. Cependant, cet outil peut être utilisé par le milieu bancaire avec un certain discernement. Il suffit pour ce faire de décliner des délais de récupération selon les diverses branches de l'économie, en fonction du risque des activités et de la nécessité de leur contribution au développement du pays. Il est assez naturel de penser qu'il conviendrait d'exiger des délais courts pour des activités légères et peu favorables au développement, et au contraire de donner plus de latitude aux entreprises situées dans des secteurs plus capitalistiques, et susceptibles d'être des pôles de structuration industriels. Bien évidemment, l'inverse du délai de récupération étant un taux moyen de rentabilité, cette approche reviendrait à exiger une rentabilité plus forte pour les entreprises à cycle court et situées dans des secteurs de services ou de biens de consommations, que pour des entreprises relevant de l'industrie.

Conclusion

A l'issue de ces développements nous voudrions insister sur quelques considérations pratiques susceptibles d'élargir la discussion. Y.A. Faure soutient que "ce ne sont pas forcément les problèmes de capitaux qui limitent l'expansion des firmes, et ce n'est donc pas nécessairement le développement des instruments financiers institutionnels ou non institutionnels qui va dynamiser les entreprises et rendre plus fluides et fréquents les passages de taille" [6, p.27]. Pour cet auteur, l'apparition du surplus, au niveau de l'entreprise, ne se traduit pas par un accroissement du stock de capital, mais par un recyclage des fonds dans d'autres activités. Autrement dit, en dépit de la rentabilité certaine des entreprises, la dimension reste contenue, en raison de la présence de contraintes de marchés qui limitent fortement l'expansion. Le changement de taille des entreprises serait donc beaucoup plus lié à des mutations d'ordre macro-économique qu'à la présence d'un système financier performant. Selon ce chercheur, ce blocage du développement s'appuie sur des déterminants précis, tels que l'incapacité à dominer des marchés élargis, ou l'absence de soutien de structures officielles, etc. Cette position, même si elle contient une large part de vérité, n'en est pas pour autant exclusive d'autres explications. Si la présence d'un système financier en prise sur le monde des PME n'est pas la condition du développement, elle nous paraît pour le moins en constituer une condition permissive. Le corps des recherches menées sur la finance informelle a eu l'immense mérite de nous faire découvrir un gisement d'épargne souterrain important, alors qu'il était acquis jusqu'alors qu'une absence d'épargne constituait le talon d'Achille des économies africaines. En réalité, c'est l'orientation de cette épargne vers la multi-activité spéculative ou vers des emplois peu productifs qui constitue un frein au développement. Le rattachement des PME au système financier formel doit constituer un facteur d'intégration des entreprises à des structures économiques mieux organisées, il doit progressivement acculturer les chefs d'entreprises à des comportements de gestion, qui sont ceux d'un système orienté vers la recherche d'une croissance à moyen terme, plutôt que vers la réalisation exclusive de profits rapides dans le cadre d'une multiplicité de micro activités. Nous pensons qu'à cet égard les banques pourraient être au moins autant le véhicule d'une pédagogie active de gestion que des pourvoyeurs de fonds qui, de toute façon en l'état actuel de choses, peuvent être drainés par d'autres canaux.

Nous voudrions souligner également que cette nouvelle approche du risque et de la performance implique corrélativement un changement radical du comportement des agents des banques. Elle suppose, en effet, que l'entreprise soit évaluée à partir de sa réalité de terrain et non sur la base de seules données comptables retraçant plus ou moins fidèlement la réalité. Le chargé d'entreprise doit donc se trouver au contact étroit de ses clients, comme le sont par exemple les tontiniers, il doit apprendre à vivre en immersion dans le monde des PME dont il a la charge, être en quelque sorte un "îlotier de l'offre de crédit". Cette démarche est nécessaire, en particulier pour repérer les diverses possibilités de financements informels auxquels peuvent avoir recours ses clients, la valeur des biens utilisés par les entreprises, la structure des cycles d'exploitation. Ce n'est que par la connaissance intime des situations qu'il pourra répondre utilement aux besoins des clients potentiels et mieux cerner les risques présentés par ceux-ci.

On peut, en fin de compte, se demander si l'existence d'un plan comptable a le moindre intérêt dans le cadre des PME africaines. En effet, dans la mesure où beaucoup d'entre elles ne l'utilisent pas, et où celles qui l'utilisent s'en servent d'une façon qui rend les données comptables impropres à l'interprétation, il paraît nettement préférable de recourir à des systèmes d'informations moins formalisés certes, mais beaucoup plus près de leur réalité.

Nous pensons que c'est par le rapprochement d'investigations menées au sein de l'un et l'autre milieu que l'on parviendra à améliorer leurs inter-relations.

Références

1. Barbier G., Proutat J. *Guide pratique de l'analyse financière à l'usage des banquiers*. Banque Collection I.T.B.
2. Brenner G.A., Fouda H., Toulouse J.M. (1990). Les tontines et la création d'entreprises au Cameroun. In : G. Hénault, R. M'Rabet, eds. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. Ed. AUPELF-UREF, John Libbey, Paris : 97-105.
3. Brenner G.A., Fouda H., Toulouse J.M. (1991). *Le financement des entreprises des Bamiléké de Douala*. Rapport de recherche 91-02-01, Février 1991, HEC Montréal.
4. Faure Y.A. (1988). *Le monde des entreprises en Côte d'Ivoire (sources statistiques et données de structures)*. Note de recherche UREF/AUPELF n° 89-1, Novembre.
5. Faure Y.A. *Entrepreneurs d'Afrique Subsaharienne* (Communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones - Ghana, Nigéria, Kenya, Zaïre, etc... et comparaison avec la Côte d'Ivoire-). Note de recherche AUPELF/UREF n° 91-19.
6. Faure Y.A. *Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte d'Ivoire) : l'illusion informelle*. Note de recherche AUPELF-UREF n° 92-25.
7. Gnansounou S.C. (1991). *L'épargne informelle et le financement de l'entreprise productive* (Référence spéciale aux tontines et à l'artisanat béninois). Note de recherche AUPELF/UREF n° 91-20.
8. Lelart M. *Les tontines et le financement de l'entreprise informelle*. Note de recherche AUPELF/UREF n° 91-18.
9. Mayoukou C., Ossie W. (1990). Secteur financier informel et émergence de l'entrepreneuriat. In : B. Ponson, J. L. Schaan, eds. *L'esprit d'entreprise. Aspects managériaux dans le monde francophone*. AUPELF-UREF, John Libbey, Paris : 411-25.
10. Mayoukou C. *Etudes sur les secteurs bancaires formel et informel au Congo*. Note de recherche AUPELF/UREF n° 93-30.

11. Oudin C. (1990). Dynamique de l'investissement dans le secteur informel : une étude de cas au Niger. In : G. Hénault, R. M'Rabet, éd. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone*. AUPELF-UREF, John Libbey, Paris : 145-55.
12. Roy. (1970). *Gestion financière et méthodes normatives*. Dunod, Paris.
13. Soedjede D. (1990). Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo. In : G. Hénault, R. M'Rabet, éd. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone*. AUPELF-UREF, John Libbey, Paris : 129-44.

7

La dimension bancaire et financière : facteur d'efficacité de l'entreprise en Afrique

S. CHEKILI*, D. SAIDANE**

* *Banque Internationale Arabe de Tunisie*

** *Université de Lille III, France*

Les banques africaines répondent-elles aux besoins de l'entreprise ?

Les banques sont-elles de véritables partenaires accompagnant l'entreprise dans son activité de production ? Les banques n'entravent-elles pas parfois l'action des entreprises africaines ?

Ces interrogations nous paraissent légitimes à l'heure où les programmes d'ajustement structurel tentent de résoudre le problème de fond qui se pose à l'Afrique depuis des décennies, celui de son "autosuffisance financière". L'analyse de l'efficacité des entreprises en Afrique ne peut donc être effectuée sans s'interroger sur les structures et les moyens financiers disponibles et nécessaires à leur développement. Il s'agit aussi d'évaluer l'adéquation des modes de financement existants par rapport aux exigences des entreprises. Pour cela, nous examinerons la situation de l'Afrique sub-saharienne. Nous la comparerons à l'expérience qu'a connue l'économie tunisienne à partir de 1986, date à laquelle est entré en application le programme d'ajustement structurel.

Dans une économie en développement, le rôle attendu du secteur bancaire est de promouvoir l'investissement productif et de soutenir l'activité des entreprises. Les raisons de l'échec de certaines entreprises en Afrique sont souvent dues à la faiblesse de la relation entre la banque et l'environnement économique et social. Ce qui conduit à un tel constat est le sentiment de méfiance et le manque de compréhension que peut manifester le banquier à l'égard de l'entreprise. Cette situation est souvent due à un défaut de proximité :

proximité physique (réseau insuffisant ou mal réparti) et proximité psychologique (produits et services inadaptés aux aspirations des entreprises et des particuliers).

Les faits

A l'origine du dysfonctionnement des services économiques africains, on trouve un système bancaire structurellement déconnecté par rapport aux besoins de l'Afrique. Pourquoi ? La réponse se trouve dans la simple observation des systèmes financiers africains. Il apparaît clairement qu'à l'origine les économies africaines reposent sur une sphère monétaire atrophiée, ne répondant pas aux aspirations de l'économie réelle.

Cette situation a donné naissance à des systèmes économiques boiteux et continuellement sous perfusion, à la merci des capitaux étrangers. La sphère monétaire, faute de structures financières performantes et adaptées, ne remplit donc pas ses fonctions en Afrique. Le tissu industriel africain s'en trouve sérieusement fragilisé.

L'ennui est que l'Afrique a hérité d'un système économique conçu par et pour les économies industrialisées. Dans l'euphorie des indépendances, ou par "singerie", ces systèmes ont été ensuite transposés tels quels à la société africaine. Pourtant, il est facile de constater qu'ils n'ont rien à voir avec le milieu dans lequel ils ont été implantés.

Bref, plus de quarante ans après les indépendances, on s'aperçoit qu'aucune opération de greffe n'a réussi, même celles reposant sur une certaine fougue marxiste.

Alors, dans le désarroi de l'endettement et sous la contrainte des institutions financières internationales, on libéralise, on ajuste, on réajuste... en un mot, on tâtonne. On commence alors à prendre conscience, enfin, de l'existence dans nos systèmes économiques de "corps étrangers", ceux-là mêmes que l'on a introduits avec acharnement quelques années auparavant, au nom d'un modernisme indiscutable et irréversible.

Et les traditions ancestrales dans tout cela ? Et les réalités sociales ? Et les acquis qu'on s'autorise à qualifier aujourd'hui, par mode ou par ignorance, d'"informels" ? A-t-on le droit de les oublier ? A-t-on le droit d'en faire table rase ?

La nébuleuse moderniste des indépendances a tellement séduit l'Afrique qu'elle l'a conduite à faire fi de ses acquis qui, pourtant, auraient dû lui servir de socle pour l'élaboration de structures économiques plus adaptées à son espace et à son temps.

Après la crise des structures, vient le coup de grâce : la crise économique internationale et la crise de l'endettement. L'Afrique est épuisée, achevée...

Les difficultés des entreprises en Afrique sub-saharienne sont dues en grande partie à l'inefficacité du système bancaire "moderne"

Les systèmes bancaires hérités des indépendances ont prouvé leur impuissance à répondre aux besoins des entreprises africaines.

Les systèmes bancaires africains souffrent de deux problèmes essentiels :

- une offre de produits et de services inadaptés aux besoins des trésoriers d'entreprises,
- une gestion bancaire peu efficace.

Une offre inadaptée de produits bancaires

Une gestion efficace de l'actif et du passif d'une banque est tributaire de la dextérité du banquier. Celui-ci doit rechercher des ressources suffisantes et stables. Il doit, par ailleurs, octroyer des crédits, compte tenu du risque-client couplé aux contraintes de liquidité et de taux d'intérêt. Ce savoir-faire, reposant aussi sur une transformation prudente des échéances, devrait conduire à une amélioration des marges bancaires.

Or, en matière de collecte des ressources, les banques africaines n'ont pas su mettre en place une stratégie adéquate de mobilisation de l'épargne. Les produits proposés, souvent limités à des comptes à vue ou des comptes à terme, n'ont pas suscité d'intérêt auprès du public. Les caractéristiques de ces produits sont en effet peu attrayantes.

Tout d'abord, la liquidité des produits proposés est souvent remise en cause par les difficultés de retraits auxquelles est confrontée la clientèle. Ces désagréments, hélas fréquents dans certains pays comme le Sénégal, sont dus à la "sous-liquidité" des banques. Cela peut attiser la méfiance à l'égard des banques "modernes". Dans certains pays, la confiance du public vis-à-vis des institutions financières "formelles" est d'ailleurs largement compromise. Les phénomènes de "run" (retraits inopinés de dépôts) bancaire ne doivent plus relever de la fiction.

En outre, la rentabilité des produits offerts reste faible. Les taux directeurs étant administrés, les taux créditeurs subissent une rigidité. Cela encourage la délocalisation des gros patrimoines, mus par des opportunités de profit. Les grands centres financiers internationaux sont les grands bénéficiaires de cet "effet d'éviction" que font jouer les banques africaines sur leur propre clientèle.

Mais le principal problème demeure cependant la sécurité et la confidentialité des placements. Souvent ces caractéristiques sont négligées, faute de l'existence d'un État de droit. En effet, si le banquier ne peut garantir ni la confidentialité, ni la sécurité à sa clientèle, du fait d'une application aléatoire des règles de droit, il ne pourra espérer collecter massivement et durablement des ressources stables. Le climat de confiance, si nécessaire à la bonne marche des affaires, ne pourra être créé.

Une gestion bancaire peu efficace

L'offre de crédit doit reposer sur une analyse rigoureuse du risque. Le crédit doit se mériter. Il ne peut être offert que sur la base de critères économiques et non pas rationnels ou ethniques. Or, la complaisance et le laxisme des banques africaines en matière d'offre de crédit sont aujourd'hui notoires. Ils se sont traduits par des défaillances des débiteurs, mettant ainsi en cause la stabilité de l'ensemble du système financier "moderne". La somme des risques, subie au plan micro-économique, s'est traduite par un risque au niveau de l'ensemble du système économique. L'accroissement des créances douteuses, et la faiblesse des fonds propres due au faible volume des provisions, remet ainsi en cause l'efficacité des banques en matière de financement de l'économie.

Ce comportement généreux de certaines banques contraste parfois avec le comportement de certaines autres. Prenons l'exemple des banques de développement. Ces dernières adoptent une logique différente des banques commerciales puisqu'elles ont pour mission

de financer le développement du pays d'accueil. L'ennui est qu'elles ne s'intéressent guère aux entrepreneurs ne présentant pas un projet de taille importante et donc des garanties suffisantes.

A cela il faut ajouter le développement en Afrique d'un appareil bancaire dense, surdimensionné, conduisant à des déséconomies d'échelle. En effet, les moyens mis en place en termes de réseaux, d'effectifs et d'équipements demeurent ambitieux par rapport aux parts de marché réalisées. De tels moyens devraient être justifiés par un volume d'activité plus important. Cela exige un renforcement de l'activité d'exploitation par des opérations de prospection menées sur les segments de clientèle "particuliers" et "entreprises".

En outre, les banques bénéficient souvent d'une rente de situation (taux débiteurs élevés) et d'un pouvoir de monopole en matière de financement.

Ce "pouvoir de marché" a été cependant remis en cause par le risque de système induit par la crise de l'endettement des États. En effet, les banques africaines sont souvent considérées par les responsables de l'administration centrale comme un service public. Elles sont au service de l'État et du public. Cela a conduit les banques à octroyer des crédits de toute nature sortant de leur plan d'action à moyen et long termes. Ce pilotage à vue s'est révélé préjudiciable aussi bien pour les banques que pour le financement des entreprises.

Ces dérapages en matière d'offre de crédits constituent la source principale de la mauvaise gestion dont souffrent les banques. Cela conduit le plus souvent à des défaillances fréquentes des débiteurs. Le système bancaire s'en trouve ainsi fragilisé et frappé d'une sous-liquidité chronique.

Le rôle de l'État

L'intrusion de l'État dans le système bancaire a souvent été dénoncée. Tout d'abord, les États africains ont largement fait valoir les moyens que leur offrait leur banque centrale pour le financement de leurs déficits. Les États ont ensuite usé de leur pouvoir sur les banques commerciales et les banques de développement afin d'orienter leurs concours vers les secteurs prioritaires. Cette ingérence s'est parfois révélée regrettable. Elle s'est manifestée, notamment, à travers les banques de développement. Ces dernières ont souvent servi d'instrument pour mettre en œuvre la politique des États fondée sur les grands projets dont la rentabilité était incertaine, même à long terme, ou qui, simplement, ne voyaient jamais le jour.

Le rôle de l'État devrait se limiter, en fait, à essayer de restaurer la confiance dans un système bancaire largement remis en cause par le public. L'État doit contribuer au renforcement de la sécurité des produits proposés par les banques.

Pour cela, il importe que les États offrent les conditions nécessaires pour que puissent s'exercer les actes économiques dans le cadre d'un État de droit.

Par ailleurs, les États doivent veiller à ce que les réglementations bancaires et financières soient en accord avec les traditions sociologiques et culturelles. Cela ne sert à rien de concevoir un cadre réglementaire et fiscal supposé incitatif pour l'épargne si le public n'a pas confiance dans la banque "moderne". Avant de poser des règles, il convient, de la part des États, de vérifier si ces dernières s'accordent avec l'environnement auquel elles

s'appliquent. En d'autres termes, il importe de tenir compte du poids des traditions et des réalités socio-économiques africaines, sans quoi le rôle des institutions financières devient caduc.

Les États doivent, en outre, encourager l'innovation financière. Les structures d'épargne "informelle", pourtant ancestrales, toujours en vigueur dans beaucoup de pays d'Afrique, peuvent, par exemple, servir de modèle pour l'élaboration, à une plus grande échelle, de formules d'épargne originales.

L'innovation financière et les pratiques "informelles" : une opportunité pour une meilleure relation banque-entreprise en Afrique

Dans de nombreux pays d'Afrique, il existe des structures d'épargne et de crédit (SEC) très anciennes dont l'appellation diffère d'un pays à l'autre. Les plus connues sont les ton-tines que l'on trouve dans certains pays francophones tels que le Sénégal ou le Bénin. On peut citer aussi le Chilemba que l'on trouve en Ouganda, en Zambie, ou au Zimbabwe. Au total, sur quinze pays africains, ont été recensées autant de SEC différentes.

Fondées sur l'entraide et résultant de pratiques quotidiennes, voire ancestrales, ces structures doivent leur succès à l'application de deux règles de base : la mutualisation des profits et des risques et la crainte de la "mort sociale".

La première règle met en exergue une forme d'intermédiation financière. La SEC reçoit de ses membres des cotisations (dépôts non rémunérés) à une date donnée. En contrepartie, la somme des cotisations est redistribuée aux membres à tour de rôle, selon un ordre strict et précis. Aussi, contrairement aux banques "modernes", la SEC fait généralement peu de transformation d'échéances. En effet, la SEC demeure souvent une micro-entreprise financière au service des micro-entreprises. Le faible volume des dépôts gérés l'a conduite à déployer une stratégie de court terme ciblée sur des petits projets ou des dépenses sociales qui ne s'insèrent pas dans les programmes élaborés par les États au niveau macro-économique.

La SEC bute donc rapidement sur un effet de seuil provoqué par la faiblesse du niveau d'activité. Cela l'a conduite à une intermédiation financière insuffisante, ne lui permettant pas le passage de la dimension "informelle" vers la dimension officielle.

Pourtant, à bien des égards, la SEC apparaît comme la forme financière la plus adaptée à la réalité des pays du Sud. En effet, il s'agit d'une forme inspirant sécurité et confiance, et cela pour deux raisons. Tout d'abord, les dépôts sont confiés à une personne dont l'honorabilité est indiscutable au niveau du village ou de l'agglomération. Ensuite, le non-respect des règles de fonctionnement fondées sur la solidarité du groupe conduit tout simplement à la "mort sociale" du contrevenant. En effet, en cas de réalisation d'un risque de défaillance mettant en cause la survie de la SEC, une forme de propagande est déployée par les membres de la structure pour faire connaître du public les mauvais débiteurs qui se trouvent ainsi socialement exclus des "affaires".

Malgré la faiblesse du volume d'activité, les SEC s'insèrent parfaitement dans l'environnement dans lequel elles se sont développées. Contrairement aux banques "modernes",

elles ont su répondre à une double préoccupation de la clientèle : la proximité physique et la proximité psychologique.

Malgré leurs sièges somptueux et leurs réseaux de guichets concentrés sur les grandes agglomérations, les banques “modernes” ont, de fait, exclu la clientèle des campagnes et des villages reculés, ainsi que la clientèle constituée de jeunes entrepreneurs.

Ce vide financier a été partiellement comblé par les tontines et autres SEC. Certaines grandes banques, conscientes qu’elles perdaient là une partie du marché non négligeable, ont tenté de développer les banques ambulantes. Des camions faisaient le tour des provinces reculées pour essayer de collecter l’épargne et initier le public des campagnes aux vertus de la banque “moderne”. L’ennui est qu’à la tombée de la nuit, les camions repartaient avec l’argent et cela déplaçait beaucoup aux villageois qui craignaient le pire.

Au manque de confiance s’ajoute l’éloignement psychologique des produits et services offerts. Les dépôts confiés au banquier moderne peuvent certes être assortis d’un taux d’intérêt, cependant ce produit demeure peu attractif car il ne garantit pas la possibilité de bénéficier d’un crédit. L’analyse du risque par la banque “moderne” exclut beaucoup d’entreprises candidates au crédit et en premier lieu celles de petite taille. Cette absence de garantie rend le produit proposé par la banque “moderne” peu compétitif par rapport à celui offert par la SEC. En terme de caractéristiques financières, le “package” offert par la SEC comprenant une garantie “dépôts-crédits” se révèle finalement plus intéressant pour la petite entreprise que le package “dépôts-intérêts”. Ce créneau n’est pas exploité par la banque “moderne”. Il est, en revanche, largement développé par les SEC. Il correspond à une sorte de financement par prise de participation ou encore à une forme embryonnaire de capital-risque.

De ce point de vue, les SEC répondent aux besoins des entreprises. Mais on bute très rapidement sur le problème de la dimension du financement. En effet, du fait de leur manque de savoir-faire en transformation d’échéances, les SEC ne peuvent financer que des micro-projets ⁽¹⁾.

Ainsi, un partage de la clientèle peut s’opérer dans l’espace entre banques modernes (BM) et SEC conformément à la segmentation suivante :

- Catégorie A : entreprise présentant une certaine assise financière ainsi que des garanties matérielles suffisantes, ayant en outre besoin de crédits de montant important pour réaliser des financements d’infrastructures et des investissements productifs. Cette première catégorie serait traitée par la BM qui appliquera un prix pour les produits et services offerts noté (p_1) ; notons par ailleurs le coût d’opportunité (c_1) ⁽²⁾ supporté par le client de type A qui continue à traiter avec la BM plutôt qu’avec la SEC.

- Catégorie B : petites entreprises ne présentant pas les caractéristiques précédentes. Ces dernières auraient tendance à se localiser au sein des SEC. Ces dernières facturent

(1) Notons qu’au Togo, certains tontiniers (notamment les initiateurs de la GAZOZO) empruntent au système bancaire les sommes nécessaires leur permettant de rallonger les échéances des crédits accordés. Ce type de financement par appel au marché “bancaire” est très récent. Il autorise à penser que la transformation d’échéances est une pratique qui va sans doute s’affirmer de manière plus nette à l’avenir au sein des SEC.

(2) Le coût d’opportunité des entreprises du groupe A, en restant domiciliées à la BM, représente le manque à gagner qu’elles pourraient tirer d’une délocalisation vers la SEC. Il s’agit de prestations diverses allant du crédit à taux privilégié jusqu’à la gratuité de certaines opérations.

leurs produits et services au prix (p_2). En outre, on considère que le coût d'opportunité supporté par le client B qui demeure domicilié auprès des BM est de (c_2).

Ce premier cas de figure conduit à un équilibre spatial à la Hotelling conformément à l'égalité suivante :

$$p_1 + c_1 = p_2 + c_2 \text{ avec } p_1 \neq p_2 \text{ et } c_1 \neq c_2$$

Ce résultat peut être illustré de la manière suivante : supposons que le marché des produits bancaires soit constitué d'un axe de longueur (L) et que la clientèle soit répartie le long de ce segment. L'équilibre spatial conduit à un partage équitable du segment (L) et par là même de la clientèle entre SEC et BM.



Si l'on généralise, il est clair que les arguments qui conditionnent la répartition spatiale de la clientèle entre différentes catégories de banques sont les prix (p_i ; $i = 1, \dots, n$, pour le cas de n institutions financières réparties dans l'espace) et la qualité des "prestations", appréhendée à travers ce que l'on a appelé le coût d'opportunité de la délocalisation (c_i ; $i = 1, \dots, n$).

L'équilibre spatial précédent peut être néanmoins remis en cause au profit des SEC. En effet, une délocalisation d'une partie de la clientèle de la catégorie A au profit des SEC est tout à fait envisageable si ces dernières renforcent leur proximité psychologique de sorte que le coût d'opportunité (c_1) supporté par un client A domicilié auprès de la BM devienne excessif.

Pour cela, il importe que les SEC activent leur fonction de transformation d'échéances en élargissant leur champ de collecte. Le déploiement d'une telle stratégie constituerait une innovation financière fondamentale pour un meilleur financement du tissu industriel. Elle consisterait à faire évoluer les SEC vers des structures de capital-risque dont la mission serait triple :

- aider l'entreprise dans la recherche de financements (engineering financière),
- conseiller l'entreprise à tous les stades de son évolution,
- accompagner l'entreprise lors de son développement stratégique par fusion-acquisition, IBO, RES ... (croissance externe) ou augmentation de fonds propres (croissance interne).

Cette innovation financière (de structure) pourrait se révéler tout à fait efficace. Elle a, en effet, l'avantage de s'inspirer d'un système ancestral qui a déjà fait ses preuves, tout en joignant les techniques de la finance moderne. C'est vers ce compromis que l'on devrait évoluer.

Dans ces conditions, et en faisant l'hypothèse que $p_1 = p_2$ ⁽³⁾, on obtient un nouvel équilibre spatial en faveur des SEC :

$$p_1 + c_1 > p_2 + c_2 \text{ avec } c_1 \neq c_2$$

Les SEC voient ainsi leur part du marché bancaire augmenter :



(3) Cette hypothèse est probable s'agissant des économies africaines où l'administration des taux directeurs laisse peu de marge de manœuvre au banquier en matière de fixation de taux débiteurs.

Le renforcement de la proximité psychologique des SEC par rapport à la clientèle et son corollaire l'accroissement de (c1) et la diminution de (c2) conduisent à des difficultés que ces dernières ne sont pas prêtes à affronter. On peut en citer deux. Premièrement, les dépenses d'infrastructure trop lourdes ; ces dépenses ne pourraient se faire qu'en association ou avec l'aide d'institutions financières du secteur formel. Deuxièmement, il serait moins coûteux et plus facile d'adapter le secteur financier formel aux critères de fonctionnement des SEC, plutôt que de créer *ex-nihilo* des méga-SEC. En d'autres termes, il est préférable de faire évoluer les banques modernes vers le statut de "banques tonti-nières" (4) plutôt que de créer des coopératives d'épargne crédit (5) qui risquent, d'une année sur l'autre, d'accumuler les travers de la banque moderne.

Relations banques/entreprises : aperçu de l'expérience tunisienne

La relation banque/entreprise sur le continent africain pris dans son ensemble recouvre des disparités importantes dues notamment à la diversité des structures économique, politique et sociale des pays concernés, aux niveaux inégaux de développement économique, à la plus ou moins grande importance de la dimension financière et bancaire, ainsi qu'à l'héritage historique laissé par une présence étrangère plus ou moins longue.

Si nous nous tournons vers l'Afrique du Nord, ici encore au sein des pays de l'UMA en particulier, les divergences restent nombreuses.

Examinons de plus près le cas de la Tunisie, pays qui a su mettre en place progressivement une infrastructure bancaire et financière relativement importante et diversifiée, mais dont les rapports avec l'entreprise n'ont jamais cessé de faire l'objet de controverses plus ou moins justifiées.

Le système bancaire et financier, d'une part, et le monde de l'entreprise, d'autre part, ont connu depuis l'indépendance, et plus récemment encore et de façon accélérée, un certain nombre de mutations sensibles en réponse aux déficits importants posés à l'économie tunisienne.

Ces mutations, dont les maîtres mots sont "libéralisation", "ouverture sur l'extérieur", "désengagement de l'État", se déroulent à des rythmes différents à tel point que la relation banque/entreprise, et en définitive la relation entre sphère réelle et sphère financière, ne vont pas sans provoquer quelques heurts inévitables.

Que peut-on dire actuellement de la dimension bancaire et financière au regard d'un certain nombre d'éléments importants tels que le jeu de la concurrence, la politique de financement, le développement du marché boursier, l'avènement de nouveaux instruments financiers et, d'une façon plus générale, les performances des quelque 10 000 entreprises actuellement recensées en Tunisie ?

(4) Il s'agit d'une idée souvent évoquée par Michel Lelart.

(5) Ces structures se sont développées en Afrique dans les années 1970. Elles ont des appellations différentes selon les pays : caisses populaires au Burkina, au Cameroun et Zaïre, caisses d'épargne et de prêts en Côte-d'Ivoire, banques populaires au Rwanda.

Relation banque/entreprise et concurrence

Le secteur bancaire tunisien reste cloisonné en trois principaux compartiments :

- le secteur des banques commerciales, composé d'une douzaine de banques, doté d'un réseau national de plus de 700 agences, soit une agence pour 12 000 habitants environ. Il s'agit à proprement parler de banques universelles dont l'essentiel des concours est orienté vers le financement des opérations commerciales de l'entreprise ;

- le secteur des banques de développement, composé de huit banques dont le rôle essentiel réside dans l'identification et la promotion de projets de développement dans les différents secteurs de l'économie. Leurs concours prenant la forme aussi bien de financements à moyen et long terme que d'apports en fonds propres au moyen des prises de participations ;

- le secteur des banques off-shore, composé également de huit banques dont la caractéristique essentielle est d'intervenir quasi exclusivement sur le marché des entreprises non résidentes.

Parallèlement à ce système bancaire *stricto sensu*, coexistent un certain nombre d'entités spécialisées dans certaines formes de financements (capital risque, leasing) ou des activités de gestion de portefeuille de valeurs mobilières.

Cette diversification relative du système bancaire devrait, par conséquent, se traduire pour l'entreprise par un potentiel de mise en concurrence assez important, lui permettant de se procurer des ressources au meilleur coût et d'assurer son expansion dans les meilleures conditions.

1) En réalité, un certain nombre de distorsions de concurrence sont à noter, telles que par exemple :

- des distorsions de nature réglementaire résultant du cloisonnement évoqué précédemment. Les banques commerciales résidentes n'ont pas encore la possibilité de satisfaire pleinement les besoins des entreprises non résidentes. Les banques off-shore, quant à elles, n'ont un accès que très limité au marché local, et les banques de développement, en ce qui les concerne, ne peuvent recevoir de dépôts à vue, ni octroyer les crédits à court terme souvent nécessaires au démarrage des projets qu'elles financent ;

- des distorsions propres à la nature publique/privée des opérateurs. L'État peut souhaiter réserver la gestion de certains fonds à des banques publiques, sans avoir pour autant les mêmes exigences en matière de rémunération du capital qu'un actionnaire privé. Il est par ailleurs souvent reproché à l'État de puiser à l'excès dans les ressources bancaires, faisant ainsi une concurrence peu loyale au secteur privé, en limitant d'autant la libre disposition des ressources en question. Les entreprises publiques, quant à elles, n'ont pas nécessairement le même comportement vis-à-vis des banques publiques et privées, et inversement celles-ci n'entretiennent pas le même type de relation vis-à-vis d'une entreprise publique ou privée ;

- des distorsions résultant du comportement même des banques qui, au lieu de se livrer à une concurrence saine et loyale, peuvent parfois recourir à des phénomènes d'entente sur les prix alors qu'il n'y a pas si longtemps encore ces mêmes banques critiquaient le système de taux administrés en place.

2) Par ailleurs, comme la plupart des économies en développement, l'économie tunisienne se caractérise par un déficit structurel de ressources ou, ce qui revient au même,

une insuffisance de l'épargne nationale (20% du PIB) par rapport à l'effort d'investissement (23% du PIB).

Au niveau macro-économique, cela se traduit par une demande potentielle de crédits sur le marché, qui est supérieure à l'offre réelle des banques.

Au niveau micro-économique, cela engendre un rationnement du crédit, les concours octroyés étant jugés insuffisants par rapport aux besoins exprimés par l'entreprise.

Par conséquent, l'entreprise peut certes mettre en concurrence les banques lorsqu'il s'agit d'optimiser la gestion de ses excédents de liquidités ; cependant, dès lors qu'il s'agit d'obtenir un financement à court ou moyen terme, les conditions applicables sont très peu élastiques et proches des plafonds autorisés par l'institut d'émission.

L'entreprise regrette souvent qu'en matière de conditions, la banque n'ait pas d'approche différenciée, traitant ainsi de la même manière un dossier de crédit soumis par un industriel ou un commerçant.

3) Le cloisonnement du système bancaire, évoqué précédemment, se traduit aussi pour l'entreprise par la nécessité (subie et non toujours voulue) de travailler avec plusieurs banques.

Dans le cas d'une entreprise en phase d'investissement, par exemple, le chef d'entreprise aura souvent recours à une banque de développement pour parfaire son schéma de financement, et à une banque commerciale pour le financement de son besoin en fonds de roulement.

Dans le cas d'une entreprise non résidente, et jusqu'à une époque très récente, celle-ci devait, d'une part, travailler nécessairement avec une banque off-shore dès lors qu'il s'agissait d'obtenir un concours (caution, crédit documentaire, facilité de caisse, préfinancement...), d'autre part, se mettre en relation avec une banque commerciale locale pour la gestion de ses opérations sur l'ensemble du territoire tunisien.

Compte tenu de ce qui précède, on ne pourra parler de secteur bancaire véritablement concurrentiel que dans la mesure où l'entreprise pourra, sur la base d'un rapport qualité/prix, sélectionner la ou les banques auprès desquelles elle pourra gérer au mieux :

- ses opérations commerciales et financières avec l'étranger,
- ses excédents de trésorerie,
- ses besoins en matière de conseil, assistance, information,
- ses besoins de financement d'investissement et d'exploitation,
- ses besoins en moyens de paiement,

autant d'éléments qui ne peuvent que contribuer positivement à une amélioration des performances de l'entreprise.

Relation banque/entreprise et financement

Le degré d'accessibilité au crédit à des conditions viables restant la pierre angulaire de la relation banque/entreprise, l'entreprise tunisienne apparaît le plus souvent comme étant surendettée. En effet, cela résulte aussi bien d'une rareté effective de fonds propres sur le marché que d'un recours excessif à des financements bancaires, tant au niveau de l'investissement que de l'exploitation courante.

Cela se traduit souvent par une rentabilité d'exploitation sensiblement altérée par le poids des frais financiers, et une rentabilité finale des capitaux investis insuffisante pour

assurer à l'entreprise l'autofinancement de sa croissance, voire intéresser des apporteurs potentiels de capitaux frais.

Le banquier, de son côté, dans la mesure où il n'est pas collé, aura tendance à réduire, autant que faire se peut, ses engagements sur un même client et à devenir de plus en plus sélectif quant à l'octroi de nouveaux crédits sur un marché qui, comme nous l'avons vu précédemment, est structurellement demandeur.

La banque tunisienne est alors perçue par l'entreprise comme étant :

- particulièrement frileuse et marquée d'une aversion trop prononcée vis-à-vis du risque, se traduisant par des exigences en matière de garanties à la fois dissuasives et sans commune mesure avec l'importance des concours sollicités. Sur ce point précis, vu l'importance des garanties exigées, l'entreprise considère qu'en réalité son banquier ne prend aucun risque, et qu'en conséquence il ne fait pas son métier, la prime de risque incluse dans le taux d'intérêt n'ayant aucun fondement économique ;

- trop chère, la concurrence en matière de taux débiteurs ne joue pas réellement, d'où un poids excessif des frais financiers portant atteinte à la compétitivité de l'entreprise ;

- déficiente en matière de conseil/assistance et ingénierie financière.

La banque ne s'implique pas suffisamment dans la vie et le développement de sa clientèle/entreprise, et en particulier des petites entreprises pour lesquelles l'aspect conseil/assistance doit s'étendre même à leur stratégie commerciale et industrielle.

Dans le souci de favoriser un meilleur dialogue entre l'entreprise et son banquier, nous voudrions sur chacun de ces points apporter les commentaires suivants :

1) l'entreprise tunisienne est non seulement "surendettée", mais également "mal endettée" dans la mesure où elle ne recherche pas systématiquement une allocation optimale de ses ressources en termes de :

- fonds propres/fonds d'emprunts,
- crédits d'exploitation/crédits d'investissement,
- crédits en dinars/crédits en devises,
- ressources marché monétaire/marché financier.

2) Pour les entreprises évoluant dans une économie en développement, le rôle attendu du secteur bancaire est avant tout une mission de promotion de l'investissement productif, de soutien économique et social de l'entreprise.

Par conséquent, l'approche industrielle/commerciale du métier de banquier, dont la finalité légitime est le profit, reste encore mal perçue par la plupart de nos chefs d'entreprise.

Il est par conséquent indispensable que, culturellement, l'entreprise tunisienne appréhende de plus en plus son banquier comme un partenaire certes, mais aussi et surtout comme une autre entreprise dont l'objet est de faire le commerce de l'argent et qui, en bon gestionnaire des fonds qui lui sont confiés par sa clientèle et ses actionnaires, se doit d'orienter l'utilisation de ses ressources vers les emplois dont le rapport risque/rendement est le meilleur, lui permettant ainsi de maximiser son résultat net en fin d'exercice.

Ici aussi, l'État doit donner l'exemple. Il ne peut en effet exiger des banques d'assurer la lourde charge des entreprises publiques en difficulté tout en dégageant une rentabilité suffisante à une bonne rémunération du capital.

3) Pour ce qui est du coût du crédit, compte tenu du prix actuel de l'argent sur le marché monétaire (TM = 10,8125%), du niveau des marges en intérêts pratiqués par les banques (3% maximum) et de l'évolution actuelle de l'indice général des prix (5,5% en 1992), on ne peut véritablement parler de cherté excessive du crédit en Tunisie.

L'entreprise doit, en effet, non seulement raisonner en terme de taux réels, débiteurs comme créditeurs, mais garder également présent à l'esprit que le niveau du loyer de l'argent est un instrument géré par les autorités monétaires, influant ainsi directement sur les conditions auxquelles les banques se refinancent.

4) Sur un autre plan, il est également inexact d'affirmer que les banques ne prennent pas de risques.

L'importance des provisions pour risques telles qu'elles apparaissent à l'examen des bilans bancaires suffit à prouver le contraire. Il est vrai cependant que les garanties demandées peuvent paraître excessives, néanmoins l'entreprise doit ici comprendre que l'intérêt de la banque est avant tout de financer des projets rentables, la meilleure garantie résidant dans la faculté de l'entreprise de générer du profit, et non pas dans les différentes garanties réelles ou autres dont elle dispose.

5) Une certaine carence subsiste certes en matière d'ingénierie financière, de conseil/assistance en matière de gestion de trésorerie, gestion des risques de taux, montage de projets, fusions/acquisitions et de façon plus générale sur le plan de la gestion du haut de bilan des entreprises.

A cela plusieurs raisons :

- ces besoins sont relativement récents et la banque gagnerait à y répondre au mieux en organisant dès à présent les moyens matériels et humains nécessaires,

- cette nouvelle activité requiert un effort de formation et d'association de compétences souvent déjà existantes mais parfois sous-utilisées,

- par ailleurs, toujours en terme de culture d'entreprise, l'entreprise tunisienne reste assez réticente quant à payer au juste prix ce type de services bancaires dont le coût reste à la seule appréciation du banquier. Aussi, à ce niveau, la banque se doit de faire un effort particulier en vue de normaliser, tarifer et commercialiser cette activité de conseil/assistance, en mettant en évidence pour l'entreprise l'intérêt que celle-ci peut tirer d'un bon conseil au bon moment.

Dans ce cadre, le projet de révision de la loi bancaire, en vue notamment d'introduire la notion de "banque d'affaires", ne nous semble pas indispensable.

Il serait peut-être plus indiqué de partir de l'existant, en incitant les banques de développement ainsi que les banques commerciales à mettre en place et à développer de véritables services d'ingénierie financière devant être appréhendés comme de véritables centres de profits, avec pour mission de piloter au mieux les différents programmes de restructuration/privatisation du secteur public, ainsi que les opérations de partenariat, de croissance externe et de recours au marché financier du secteur privé.

On aborde ici la question de la relation banque/entreprise dans le cadre du marché financier.

Relation banque/entreprise et marché financier

Autre facette du surendettement structurel de l'entreprise tunisienne : celle-ci a très peu recours au marché financier pour le financement de sa croissance, comme en témoignent le nombre limité et la faible diversification des valeurs cotées (17 valeurs à la côte permanente dont 10 bancaires), la faiblesse du volume des transactions (volume quotidien moyen en 1992 : TND 88 000) et la capitalisation boursière (TND 656 millions) de la Bourse de Tunis.

A cela plusieurs raisons parmi lesquelles :

- d'une manière générale, l'entreprise tunisienne a un caractère de PME/PMI de type familial dont le capital est le plus souvent fermé,

- toujours en terme de culture d'entreprise, le chef d'entreprise a une double réticence quant à l'ouverture de son capital au moyen d'un appel public à l'épargne, à savoir le risque de perte d'autonomie ou d'insuffisance de contrôle et l'obligation inhérente de transparence et d'information du public sur l'activité, les résultats et les perspectives d'évolution de son entreprise,

- la prépondérance du secteur productif, l'État restant encore le premier entrepreneur, le premier investisseur, le premier emprunteur et, pour ce qui nous concerne, le premier banquier.

1) Face à cette rareté de l'offre sur le marché financier, la demande proprement dite est restée encore timide et ce pour plusieurs raisons, notamment :

- une sous-information et une réticence du petit épargnant quant à l'opportunité de se constituer un portefeuille de valeurs mobilières et, par conséquent, une absence de développement d'un véritable "capitalisme populaire",

- un pouvoir d'achat limité et une faible propension moyenne à épargner,

- l'absence d'un véritable marché secondaire, d'où une faible liquidité des placements en valeurs mobilières et par conséquent une préférence pour l'épargne bancaire au détriment de l'épargne financière, quand bien même la rentabilité de cette dernière s'avère plus intéressante (défiscalisation, PER moyen de 10% en 1992).

2) Quel peut être alors le rôle des banques dans la dynamisation du marché financier en tant que source de financement de la croissance de l'entreprise tunisienne ?

Il faut reconnaître, à ce niveau, qu'aussi bien du côté de l'offre que de la demande sur le marché financier, et donc de l'épargne à moyen et long terme, les banques ne sont pas particulièrement actives ni innovatrices.

En effet, les banques, bien qu'assurant l'essentiel de la fonction d'intermédiation boursière, sont restées plutôt conservatrices dans leur approche du marché financier, considérant que le développement de l'épargne boursière se fait nécessairement au détriment de l'épargne bancaire, et donc que cela se traduit par un détournement progressif de ressources, et par conséquent par une contraction de leur activité.

D'où le peu d'empressement à concevoir et développer des formules de placements collectifs en valeurs mobilières (SICAV, FCP...) à même de favoriser une épargne plus longue.

3) Du côté de l'offre sur le marché financier, les banques n'ont pas cherché outre mesure à favoriser le recours à ce marché de leur clientèle/entreprise, cela en développant le savoir-faire nécessaire en matière de placements obligataires, ainsi que de nouveaux types

de valeurs mobilières (obligations convertibles, actions préférentielles, titres subordonnés...) permettant aux entreprises de renforcer leurs fonds propres et assimilés.

Une contribution plus active du secteur bancaire au développement du marché financier permettrait une meilleure mobilisation de ressources à long terme, si nécessaires à l'investissement, tout en offrant l'opportunité aux banques de développer sensiblement les opérations génératrices de commissions dont la part relative dans le produit net bancaire reste actuellement encore limitée.

Relation banque/entreprise et marché monétaire

La libéralisation et l'ouverture croissante de l'économie tunisienne se sont traduites pour le système bancaire tunisien par un ancrage progressif dans le processus mondial de déréglementation et désintermédiation de l'activité bancaire.

Si l'aspect déréglementation est le plus tangible, avec la liberté quasi totale des conditions de banque applicables à la clientèle, le volet désécialisation n'a pas eu lieu, celle-ci n'étant pas d'ailleurs une fin en soi.

On constate aujourd'hui en effet que certaines grandes banques internationales, après avoir opté pour une stratégie multiproduits/multimarchés ont dû, face à une concurrence débridée, se recentrer progressivement sur leurs métiers de base.

Qu'en est-il, en revanche, du phénomène de désintermédiation bancaire, à savoir en particulier la possibilité donnée aux entreprises à excédent de trésorerie de traiter dorénavant directement sur le marché monétaire avec les entreprises ayant besoin de liquidités, sans passer par l'intermédiaire d'une banque.

Les entreprises ayant accès au marché monétaire traitent leurs besoins/excédents de trésorerie au moyen d'un instrument spécifique, le billet de trésorerie. Cet instrument de crédit inter-entreprises reste cependant peu utilisé car peu encouragé par les banques, celles-ci considérant que cela se traduit encore une fois par une fuite du circuit bancaire de financement de l'économie.

Relation banque/entreprise et innovation financière

Quand bien même l'innovation financière est restée pendant longtemps l'apanage des pouvoirs publics, on assiste depuis quelques années déjà à une évolution encourageante dans le domaine des nouveaux produits bancaires à destination des entreprises comme des particuliers, qu'il s'agisse de produits monétiques, services télématiques, formules de placement à taux variables...

Les banques sont aussi contraintes à innover sans cesse pour assurer leur croissance et leur rentabilité. Elles devront faire un effort important d'organisation, de modernisation, d'amélioration de leurs méthodes de gestion, tout en restant, dans une économie en développement, l'instrument privilégié de mise en œuvre des objectifs macro-économiques en matière d'investissement, d'épargne, de promotion du commerce extérieur, de drainage de capitaux extérieurs...

Sur ce plan, les banques tunisiennes ont su, dans leur ensemble, faire preuve d'une faculté réelle d'adaptation aux données nouvelles de l'économie de marché.

Conclusion

En conclusion, nous pouvons dire que, face à un développement du marché financier, un élargissement du marché monétaire, la mise en place d'une convertibilité courante du dinar et l'instauration progressive d'un marché des changes, tout cela va se traduire par une sophistication croissante du métier de banquier, en réponse à des besoins toujours plus complexes d'une clientèle entreprise plus exposée et nécessairement plus exigeante.

Autant de raisons motivant l'instauration d'une relation banque/entreprises basée non plus sur la méfiance mais sur la communication, la négociation en toute transparence, ainsi que sur une meilleure compréhension mutuelle des objectifs et contraintes de chacun.

Les éléments qui viennent d'être présentés témoignent d'une expérience relativement réussie certes, cependant, si l'on tente d'appréhender avec le recul nécessaire les différents degrés d'implication du système bancaire moderne dans la vie économique du pays, force est de constater que pour les micro-entreprises, peu évoquées au sujet de l'expérience tunisienne, il serait certainement utile et enrichissant de tirer les leçons de l'expérience du terrain dont bénéficient les SEC en Afrique.

Le système bancaire tunisien gagnerait en effet à faire son autocritique quant à sa faculté de répondre au mieux aux besoins de financement d'une clientèle d'entreprises de petite taille dont les moyens sont particulièrement faibles et qui, par définition, n'offrent pas plus de garanties.

Si le rôle dévolu aux banques est notamment d'accompagner le développement économique du pays, cela passe nécessairement par une approche adéquate des besoins d'une multitude d'entrepreneurs individuels faisant la substance même du véritable tissu industriel national, en Tunisie comme sur l'ensemble de notre continent africain.

8

Réussite et insuccès des banques populaires au Rwanda : esquisse explicative de ce paradoxe

J. NZISABIRA

CIDEP, Université de Louvain-la-Neuve, Belgique

L'émergence et le développement des banques populaires au Rwanda procèdent d'un projet précis répondant à quelques attentes réelles des milieux populaires. Ce projet bénéficie d'une aide technique et financière fort exogène mais assez pertinente, en ce sens que l'aide parvient à concilier, autant que faire se peut, une certaine participation des populations-cible et la contrainte technocratique inhérente au fonctionnement d'un système bancaire.

L'objet social d'une banque populaire rwandaise est double : d'une part, lutter contre la thésaurisation dans les milieux populaires en mettant des caisses de dépôt fiables à la portée de tous, et, d'autre part, stimuler l'entrepreneuriat populaire en démocratisant le crédit. Par rapport au premier objectif, le projet des banques populaires a jusqu'ici rencontré un franc succès ; mais par rapport au second, sa performance est largement décevante.

La présente étude essaie de rassembler les facteurs de cette réussite ainsi que les facteurs de cet insuccès en examinant l'adéquation du projet au milieu d'accueil ainsi que les conditions de son émergence et de sa réalisation. Concrètement, elle s'efforce de relever les facteurs de ce paradoxe en quatre mouvements :

- l'implication (lointaine) des conditions sociales, économiques et politiques antérieures,

- les enseignements de l'expérience coopérative TRAFIPRO qui a précédé celle des banques populaires,
- le montage du projet des banques populaires,
- et enfin la mise en oeuvre du projet des banques populaires.

L'implication des conditions sociales, économiques et politiques antérieures

Faut-il, dans une communauté nationale, amorcer des changements sociaux, économiques ou culturels en passant par le sommet ou en passant par la base de la pyramide sociale ? Tel est le dilemme crucial que tout projet de développement qui se veut participatif ne peut éluder, surtout s'il s'adresse à une population en pénurie matérielle et organisationnelle extrême comme celle du Rwanda, notamment au début des années 1960. Les promoteurs des banques populaires ont adopté à cet égard une stratégie qui leur paraissait éclectique. Au lieu de prendre l'une ou l'autre option exclusive, ils ont préféré, en effet, intégrer la technocratie bancaire en s'efforçant de transférer celle-ci du haut vers le bas à travers l'élite locale et une large participation de la population en essayant de la mobiliser au niveau de ses communautés de base.

Prendre fait et cause pour une participation de la base dans ce projet précis de banque populaire relevait par ailleurs d'un projet global de changement de société, induit par la révolution socio-politique de 1959. Rappelons à cet égard que l'organisation politique, sociale et économique traditionnelle du Rwanda, à laquelle le système colonial belge s'était superposé depuis la fin de la Première Guerre mondiale, est un régime féodal suivant lequel les ressources (essentiellement la terre et le bétail bovin) étaient réparties entre grands feudataires, presque tous de l'ethnie tutsi, dépendant eux-mêmes d'une monarchie très centralisée. Du sommet jusqu'à la base de la pyramide sociale, le gros bétail et la terre étaient dévolus par le biais d'un enchaînement vertical de contrats perpétuels de servage pastoral (*ubuhake*) ou de servage foncier (*ubugererwa*). Des pratiques sociales, qui eussent permis aux habitants du Rwanda de s'organiser en associations horizontales d'entraide économique ou sociale, étaient donc inexistantes pour ne pas dire inadmissibles dans ce système féodal. La marque géographique de cet isolement horizontal est à la fois l'atomisation à l'extrême et la dispersion de l'habitat : le pays n'avait ni villes, ni bourgs, ni villages, mais seulement des fermettes éparpillées dans une fine mosaïque de micro-exploitations agricoles.

La recomposition de l'échiquier politique préparatoire à l'indépendance du pays a brutalement renversé l'ordre social traditionnel. Une lame révolutionnaire, portée surtout par le PARMEHUTU (Parti du mouvement de l'émancipation hutu) ⁽¹⁾, a en effet emporté le régime féodal en 1959, proclamé la république en 1961 et obtenu l'indépendance du pays en 1962. Cette révolution a donc fauché toutes les relations verticales traditionnelles. Ainsi, le Rwanda s'est trouvé brutalement dépourvu de toute structure sociale opérationnelle sur laquelle s'appuyer pour échafauder et réaliser des actions de développement. En remplacement donc des rapports de production fondés sur l'aristocratie pastorale ou ter-

(1) L'ethnie *hutu*, très majoritaire (85%), était économiquement surexploitée et même socio-politiquement opprimée par le biais des deux institutions susmentionnées au profit d'une petite aristocratie issue de l'ethnie *tutsi*.

rienne, le régime républicain s'est fixé pour objectif fondamental de moderniser la société rwandaise par le biais d'un développement communautaire qui devrait agréger progressivement les minuscules unités nucléaires d'autoproduction agricole, et ce dans le strict engagement consensuel de chacune, en groupements à profil coopératif. Le dossier original de ce projet de société précise que "ces groupements seront une véritable école de démocratie, en même temps que d'exercice des responsabilités par leurs membres, l'instrument humainement intégré à partir duquel sera forgée la promotion économique et sociale du pays tout entier" [5, p.12].

Mais à la différence de l'Europe industrielle du XIX^e siècle, le substrat social et économique du Rwanda au début des années 1960 ne se prêtait guère à l'émergence d'un mouvement coopératif endogène et apte à s'autoconsolider. En effet, le tissu social se composait quasi exclusivement d'une immense paysannerie autarcique et analphabète, les biens fonciers étaient (ou allaient être) répartis de manière égalitaire entre les unités nucléaires d'exploitation agricole, il n'y avait guère de bourgeoisie urbaine autochtone, l'industrie était inexistante, et le commerce aux mains des étrangers, Européens pour le gros, Arabes et Pakistanais pour le détail [2, p 13]. Il a fallu alors que des acteurs extérieurs à la paysannerie rwandaise (responsables politiques nationaux, personnalités religieuses locales, organismes divers d'aide au développement, ...) tentent de susciter le mouvement par le biais d'une stratégie hybride intégrant la stratégie du développement ascendant et celle du développement descendant. Cette stratégie hybride, qui s'écarte de l'orthodoxie coopérative plus ou moins fortement selon les sous-objectifs, permet d'entrevoir la possibilité d'une concurrence de réussite et d'insuccès dans les résultats obtenus, comme c'est le cas précisément dans les banques populaires.

Les enseignements de l'expérience coopérative TRAFIPRO

La conception et la mise en œuvre du projet des banques populaires ont énormément bénéficié des enseignements laissés par une expérience coopérative très ambitieuse qui l'a précédé : la chaîne TRAFIPRO (travail, fidélité et progrès). Pour épinglez sa valeur formatrice sur les projets ultérieurs, en l'occurrence sur celui des banques populaires, il convient de brossez succinctement ses objectifs et sa trajectoire historique.

A l'origine en 1950, TRAFIPRO est une coopérative locale et endogène. Mais avec l'appui d'une personnalité religieuse, elle a été peu après dotée d'une très grande ambition : essaimer son action sur tout le territoire du Rwanda. Puis, suite à une série d'interventions des pouvoirs publics, son profil originel a été bouleversé de telle sorte qu'il a perdu sa vocation coopérative.

L'aventure a commencé à Byimana (15 km au sud de Kabgayi) en 1950 par une association d'une dizaine d'instituteurs déterminés à subvenir à leurs besoins de consommation par une série d'initiatives coopératives car, à cette époque, les produits industriels de consommation de masse étaient mal distribués en milieu rural et les commerçants (tous étrangers) trop cupides dans la fixation des prix. En 1951, la petite association ouvre une cantine : restaurant, buvette et quelques autres activités récréatives.

Le Révérend Louis Pien, missionnaire catholique des Pères Blancs en poste à Kabgayi, se persuada vite que, moyennant un appui méthodologique en matière d'entrepreneuriat coopératif, l'initiative des instituteurs de Byimana pouvait s'ériger en une coopérative

plus ambitieuse et faire tache d'huile, notamment *via* le corps de l'enseignement fondamental disséminé partout dans le pays, pour transfigurer à terme le paysage de la distribution et du commerce des produits de première nécessité. Son action pédagogique en ce sens débuta en 1955 ; elle aboutit à la création, le 16 décembre 1956, de la coopérative TRAFIPRO qui obtint la personnalité juridique le 5 février 1957.

A son agréation, l'entreprise coopérative TRAFIPRO comptait 140 membres et un capital de 100 francs ⁽²⁾ répartis en deux magasins : un à Byimana, un autre à Kabgayi. Et d'après la structure de ses objectifs, elle devait parvenir à importer et à assurer la distribution des produits industriels de consommation populaire en ne recourant qu'exclusivement (ou presque) aux ressources humaines et financières locales afin de démocratiser au maximum l'accès à ces produits. Elle devait en outre assurer la collecte et l'exportation du café pour donner un coup de pouce aux revenus paysans, mobiliser l'épargne et distribuer du crédit populaire, soutenir enfin les efforts tendant à organiser l'économie du pays sous la forme coopérative [8, p.102].

Le projet TRAFIPRO bénéficia, avec bonheur, de la permissivité de la hiérarchie ecclésiastique car l'évêque de Kabgayi, non seulement céda un terrain sur le domaine diocésain pour accueillir le siège social de la centrale TRAFIPRO en 1957, mais il délia aussi le père Pien de toute autre responsabilité pour que celui-ci puisse se consacrer pleinement au projet. Le projet TRAFIPRO a créé en outre une forte synergie avec le mouvement d'émancipation démocratique car les principaux leaders du PARMEHUTU, comme Grégoire Kayibanda et Balthazar Bicamumpaka, ont été constamment défenseurs de cette chaîne coopérative et un moment donnés membres de son conseil d'administration.

Devant l'hostilité des sociétés d'import-export, l'entreprise TRAFIPRO ne put opérer elle-même ni importations ni exportations jusqu'en 1963. Elle se contenta prudemment de distribuer en semi-gros et au détail des marchandises importées par d'autres et de collecter du café parche qu'elle revendait à des toréfacteurs-exportateurs. Ainsi, elle répondait déjà à des besoins réels de la population car, çà et là très sollicitée, elle s'est rapidement développée en ouvrant de nombreuses succursales (11 déjà en 1961 comptant 9 414 coopérateurs) et en élargissant considérablement sa gamme d'articles de consommation.

Cependant, ses employés de cadre et de maîtrise étaient hélas sans formation idoine et sans expérience suffisante pour faire face aux redoutables problèmes posés par sa croissance très rapide. C'est ainsi que dès 1961, ses résultats financiers sont systématiquement déficitaires. Et à la fin de l'année 1963, c'est la catastrophe ; le volume des pertes surpasse le montant du capital et des réserves réunis [3, p. 49] : impossibilité donc de s'approvisionner encore en marchandises et surtout de ne pas gruger les coopérateurs qui venaient de livrer leur café parche. Le gouvernement, dont les membres les plus influents (notamment le président Grégoire Kayibanda) avaient une longue affinité avec elle, vint au secours de l'entreprise TRAFIPRO. Celle-ci fut donc sauvée par les pouvoirs publics d'une banqueroute certaine ; en contrepartie, elle perdit discrètement la vocation de s'ériger en une vraie entreprise coopérative dans laquelle l'orientation et le contrôle des activités seraient assurées démocratiquement par son sociétariat populaire.

(2) Il s'agit du franc congolais devenu franc du Ruanda-Urundi le 22 septembre 1960, puis franc rwandais (FRW) le 14 avril 1964. Ce franc gardera son équivalence avec le franc belge jusqu'à sa première dévaluation (de 100 %) en février 1966 [6, p. 34].

Une brochure diffusée en 1982 par la direction de l'entreprise [10] permet de distinguer trois phases cruciales d'intervention des pouvoirs publics. La première phase date de 1963, lorsque le gouvernement suisse accède à la demande du gouvernement rwandais en accordant à celui-ci une aide technique et financière importante destinée à assainir la coopérative TRAFIPRO ; la situation financière et la rentabilité de celle-ci s'en sont rapidement trouvées améliorées, ce qui a permis un déploiement rapide de l'entreprise (27 succursales) dans les dix préfectures du pays. La deuxième phase vient en 1966 en réponse à une nouvelle crise provoquée par la dévaluation du franc rwandais, par des malversations financières surtout durant la campagne-café et par de nombreux vols, de sorte que quatre succursales particulièrement touchées ont dû fermer en 1967. De nouveaux crédits sont accordés par le gouvernement suisse ; à nouveau la santé financière de TRAFIPRO se normalise et sur requête de l'assemblée générale, une politique de remise des responsabilités aux cadres rwandais est entreprise. La troisième phase fait suite aux événements politiques de février 1973, troubles caractérisés surtout par l'expulsion d'employés tutsi des services publics et d'entreprises parastatales. La marche de TRAFIPRO en est profondément perturbée : une partie du personnel congédié, 15 succursales fermées et la plupart des experts suisses prématurément rentrés chez eux.

Après le coup d'État militaire du 5 juillet 1973 qui ramène le calme dans le pays, le gouvernement de la deuxième république décide de participer à 90 % du capital social et de dominer ainsi le conseil d'administration de TRAFIPRO. Cette domination conduira au délestage inavoué mais effectif de la vocation coopérative de TRAFIPRO au profit de celle d'une régie de service public, qui est elle-même en passe d'être privatisée dans le cadre du programme d'ajustement structurel recommandé par le Fonds monétaire international en 1990.

L'échec de TRAFIPRO en matière coopérative procède d'un objet social et d'un rythme d'exécution excessivement ambitieux par rapport aux ressources réellement mobilisables, surtout les ressources humaines. Puis une main-mise de l'État, destinée en principe à sauver l'entreprise, s'avéra excessive et partant incompatible avec la poursuite de son objet social fondamental, à savoir la mobilisation coopérative de la paysannerie. Objectif et technocratie limités, adéquation du rythme de réalisation au rythme de croissance des ressources humaines localement mobilisables, rôle de l'État volontairement discret ; voilà en définitive les principaux enseignements tirés de l'expérience coopérative TRAFIPRO et dont le projet des banques populaires s'efforcera de tenir compte.

Le montage du projet des banques populaires

Dès 1963, la crise de TRAFIPRO a dévoilé une certaine incompatibilité entre l'objectif social (mobilisation participative de la paysannerie pour le progrès de la société rwandaise) et l'objectif d'expansion économique (productivité, rentabilité, compétitivité...) de ce projet (voir à ce sujet [4], p. 17). C'est vraisemblablement pour cela que les interventions publiques successives mèneront discrètement au délestage du premier objectif au profit du second. Toutefois, le dessein d'une économie coopérative ne sera pas emporté pour autant. La tenacité du président Kayibanda en matière coopérative l'amena à concocter un projet de substitution tout aussi spatialement ambitieux mais très ciblé sur l'objectif de l'épargne et du crédit populaires. Il fut influencé dans cette quête par le modèle coopératif allemand

(également répandu en Suisse et en Autriche) des caisses Raiffeisen [7, p.37]. Il précise à ce sujet que l'attention du président Kayibanda pour ce modèle se manifesta publiquement en 1965 lors de son voyage officiel en Suisse. Il tint en effet à visiter le siège de l'Union des Caisses Raiffeisen et à se faire minutieusement expliquer sur place le fonctionnement de celles-ci. Il acquit alors la conviction que ce modèle de mobilisation d'épargne et de distribution du crédit dans les milieux populaires pouvait fonctionner au Rwanda. Mais pour le motif développé plus haut, la mise en œuvre de ce modèle au Rwanda devait suivre un cheminement exactement inverse à son itinéraire historique. Le président Kayibanda introduisit par la suite une demande d'étude de faisabilité ; la Suisse conclut qu'il fallait tenter l'expérience et accepta en 1972 d'assurer le soutien du projet.

Les principaux acteurs pressentis pour ce projet sont : l'État suisse, l'État rwandais, l'élite locale et la population rwandaise. Au niveau de la définition et de l'articulation de leurs rôles, le contenu de ce projet est beaucoup plus précis que l'expérience vécue par TRAFIPRO. L'État suisse, par le biais de sa "Direction de la coopération au développement et à l'aide humanitaire" (DDA), est le bailleur de fonds du projet. En plus, l'ONG suisse INTERCOOPERATION en fournit, pour le compte de la DDA, l'assistance technique indispensable, vu la pénurie rwandaise en ressources humaines appropriées. En ce qui concerne l'État rwandais, son rôle est remarquablement discret dans ce projet. Il veille à ce que la loi en matière coopérative et en matière de crédit (notamment les fourchettes des taux d'intérêt fixées par la Banque nationale) soit respectée par les banques populaires. Quant à la population rwandaise (spécialement sa paysannerie, ses artisans, ses ouvriers, ses petits commerçants, ses employés et petits fonctionnaires), marginalisée par les banques commerciales, elle est la cible du projet. Pour entrer en contact avec cette population-cible et permettre sa participation, le projet tisserait un réseau de banques locales agissant chacune sur un espace géographique très réduit (2 km de rayon à peu près) qui garantit un sentiment suffisamment fort d'identité commune entre les sociétaires potentiels. Mais du fait sans doute des "rationalités fort différenciées devant l'argent" entre l'immense majorité paysanne et la petite élite locale [1], celle-ci maîtrisera vite les mécanismes technocratiques du système et verra même le pouvoir de décision pencher systématiquement en sa faveur, bien que les assemblées soient régulièrement dominées par des électeurs paysans. Ce décalage culturel en matière bancaire, qui s'est révélé par la suite plus favorable à l'élite locale, surtout en matière de crédit, ne pouvait être évité, d'autant plus que le projet prévoyait, nous l'avons déjà souligné, de diffuser l'esprit bancaire vers la base en utilisant l'élite locale comme courroie de transmission.

Longuement préparé par la première république, ce projet ne verra un début de concrétisation que sous la deuxième république, c'est-à-dire après le coup d'État militaire du 5 juillet 1973. Des stages de formation en Suisse furent d'abord proposés à de jeunes Rwandais ; puis, en 1974, un noyau initial de pilotage du projet est installé à Kigali ; ce noyau deviendra, en 1986, l'Union des Banques Populaires du Rwanda (UBPR). La structure pressentie d'emblée pour l'ensemble de l'institution et progressivement mise en place comprend trois niveaux : un réseau de banques populaires locales liées entre elles, par le biais d'une intercoopération, en fédérations ou délégations régionales et en union nationale.

Chacune des banques populaires locales se caractérise par une aire de desserte strictement limitée à un tout petit territoire car la gestion, essentiellement bénévole, s'appuie sur un très fort sentiment d'identité locale ou, en d'autres termes, sur les liens de proximité

entre les membres. Cette restriction spatiale est singulièrement judicieuse dans l'attribution des crédits car, plus élevée est la proximité, mieux connue est la probité des requérants. Mais elle entraîne, à cause du souci qu'on s'est fait d'atténuer la frustration des interstices provisoirement exclus, la distinction de deux types d'utilisateurs d'une banque populaire locale : les sociétaires ordinaires (sociétaires de plein droit) et les sociétaires affiliés. Pour être sociétaire ordinaire, on doit impérativement être résident de ce territoire de desserte ordinaire, avoir plus de 18 ans pour les personnes physiques et souscrire à une ou plusieurs part(s) sociale(s) rémunérée(s) à 5 % : aussi, un membre ordinaire peut déposer à titre personnel un montant illimité d'épargne rémunéré à 3 % dans sa banque populaire locale. En revanche, peut être sociétaire affilié toute autre personne résidant en dehors du territoire de desserte ordinaire qui accepte de souscrire à une et une seule part sociale rémunérée également à 5%. Avec ce statut de sociétaire affilié, on ne peut jouir que du seul service de dépôt d'épargne (avec intérêt de 3 % comme les autres) et de retrait, sans accès donc au crédit.

Le taux d'intérêt sur le crédit étant de l'ordre de 11%, la marge de 8% peut s'avérer insuffisante pour permettre l'autonomie financière dans les délais impartis, surtout dans la période actuelle d'incertitude politique et économique (transition périlleuse d'une dictature militaire à un régime civil et démocratique, affrontements armés et insécurité, déplacements massifs de populations, destructions d'infrastructure, inflation, etc.). Le programme des subventions suisses prévoit en effet de stimuler la marche vers l'autonomie financière. Dès son ouverture, chaque banque locale bénéficie d'une couverture diachroniquement dégressive de ses frais de fonctionnement : 100 % la première année, 80% la seconde, 60% la troisième, 40% la quatrième, 20% la cinquième et 0% à partir de la sixième. Si donc au bout de cinq ans d'exercice, la banque locale n'a pas réussi à équilibrer ses comptes, elle doit fermer. Ainsi qu'en témoigne la baisse de l'effectif général des sociétaires ordinaires (Fig. 1) ou du montant total de l'épargne (Fig. 2), quelques banques de Gikongoro (région la plus pauvre du Rwanda) ont effectivement fermé, à peu près en 1979, pour incapacité diagnostiquée d'atteindre cette autonomie. En ce qui concerne l'Union nationale, l'appui financier de la coopération suisse n'a pas *a priori* de butoir précis ; il semblerait cependant qu'il se poursuivra jusqu'à ce que le bilan entre les produits et les charges soit bénéficiaire ou équilibré de manière irréversible.

Avec ses trois organes qui se partagent le pouvoir (l'assemblée générale des sociétaires ordinaires, le conseil d'administration et le conseil de surveillance), une banque populaire locale fonctionne comme une coopérative classique. L'assemblée générale y est donc l'organe suprême qui se réunit au moins une fois l'an, et qui délègue par élection une partie de son pouvoir au conseil d'administration et au conseil de surveillance. Mais l'accès d'éléments de la majorité paysanne aux postes d'administration (et même de surveillance) ne s'est guère réalisé, malgré la liberté avérée des élections au cours des assemblées ; la majorité paysanne s'excluant elle-même au profit des personnalités locales de premier plan comme le bourgmestre, le secrétaire communal, le receveur des impôts, le technicien agronome ou vétérinaire, l'inspecteur de l'enseignement fondamental, etc. Le pilotage du projet a même essayé d'introduire quelques contraintes de proportionnalité dans le scrutin, mais sans résultat satisfaisant. Contrairement à Christophe Reymond [9, p. 113] qui voit dans ce manque de représentation paysanne une forme de rejet ou de résignation à l'encontre de cette institution qui serait ressentie comme réservée aux plus aisés, nous pensons plutôt à une inertie vigoureuse ou mieux à une initiation pédagogique insuffisan-

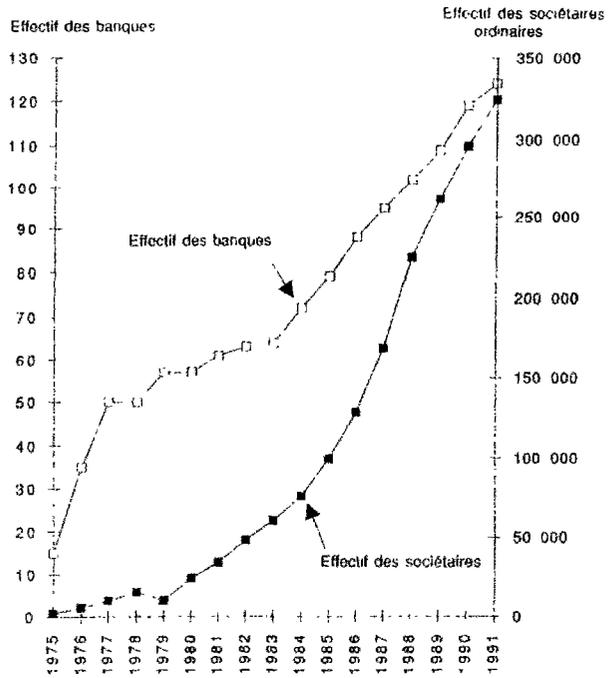


Figure 1. Expansion des banques populaires au Rwanda (d'après les données des rapports annuels de l'UBPR).

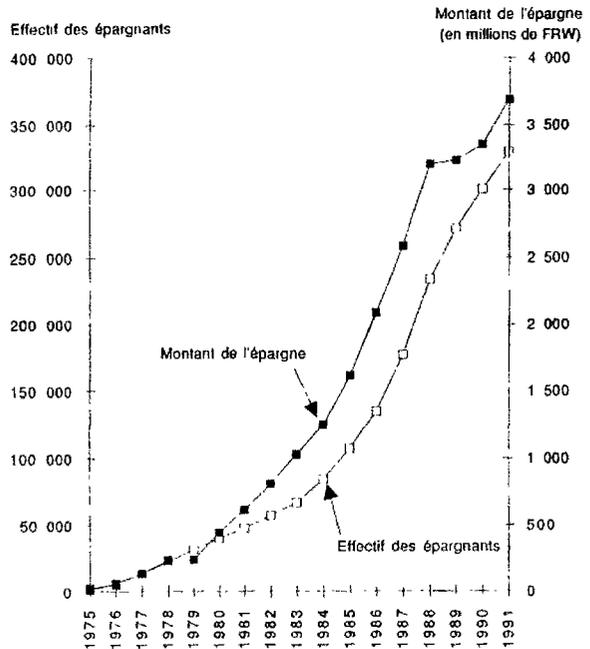


Figure 2. Evolution de l'épargne dans les banques populaires du Rwanda (d'après les données des rapports annuels de l'UBPR).

te ou inappropriée, vu le caractère cabalistique de l'élaboration des bilans que l'on a en charge dans ces postes. Outre cette gestion courante de la banque qu'il assure avec quelques employés sous ses ordres, le conseil d'administration décide aussi de l'adhésion de nouveaux membres et de l'octroi des crédits aux sociétaires ordinaires. Quant au conseil de surveillance, composé de cinq membres élus sur base de leur compétence notamment dans l'analyse des bilans, il contrôle périodiquement la rectitude de la gestion. Ces fonctions d'administration et de surveillance sont bénévoles ; seuls les employés (le gérant et la sentinelle) sont rémunérés. Enfin, en dehors de la rémunération des parts sociales et des dépôts, la prise de dividendes est prohibée. Les excédents sont versés à la réserve de fonds propres ou dévolus aux actions sociales de formation des élus et des coopérateurs, ainsi qu'à la diffusion de l'idéologie coopérative.

La mise en œuvre du projet des banques populaires et ses principaux résultats

La zone d'action d'une banque populaire locale étant très limitée, la réalisation du projet procède progressivement par implantations disséminées pour desservir *in fine* tous les points habités du territoire national. La localisation des premières implantations fut d'une très rude exigence : viser prioritairement le Rwanda profond, difficile d'accès ; en d'autres termes, ne pas céder à la facilité qui eût consisté à tisser le réseau pionnier juste aux alentours des villes, notamment de la capitale. L'objectif consistait donc à réaliser assez vite un semis lâche mais équitable de banques populaires locales à partir duquel le mouvement s'étendrait, de proche en proche, à toutes les communautés de base du pays. Le choix de ces implantations pionnières dans une multitude de demandes dépendait aussi d'autres facteurs : taille des groupements demandeurs, insistance manifestée par leurs élites, gage de sérieux comme par exemple la construction préalable à leurs frais d'un local adéquat destiné à abriter la banque, etc.

Dès 1975, année du lancement effectif du projet, nombreuses sont les demandes d'ouverture de banque qui affluent sans cesse au bureau de pilotage du projet. Elles émanent de bourgmestres, de responsables religieux ou d'autres notabilités locales. L'expansion cumulée du projet est très considérable : 13 banques locales comptant 2 016 sociétaires ordinaires en fin 1975, 57 banques locales comptant 24 522 sociétaires ordinaires en fin 1980, 79 banques locales comptant 99 585 sociétaires ordinaires en fin 1985 et 119 banques locales comptant 296 026 sociétaires ordinaires en fin 1990. On s'efforce de disposer, avant 1995, d'au moins une banque populaire dans chacune des 145 communes du pays, tout en respectant la rentabilité.

Si l'on en juge par son expansion (Fig. 1), le projet a donc rencontré beaucoup de succès dans la paysannerie. On pourrait même parler de trop de succès car toutes les demandes n'ont pu être satisfaites. Trois ans après le lancement du projet, les responsables ont dû réguler plus drastiquement l'expansion, en fonction des tâches incontournables de maturation des groupements demandeurs et de formation du personnel, pour ne pas réitérer les erreurs commises antérieurement dans le projet TRAFIPRO. Et devant l'afflux incessant de demandes qu'il s'avoue incapable de satisfaire dans des délais raisonnables, le noyau de pilotage du projet encourage depuis 1986 certains groupements demandeurs

à s'ériger eux-mêmes en "banques ou caisses de solidarité" autonomes mais susceptibles d'intégrer, à terme, le réseau des banques populaires.

En ce qui concerne la mobilisation de l'épargne, c'est le dépôt à vue qui est privilégié jusqu'à présent. Outre sa simplicité, tant pour les déposants que pour les gérants, le livret de compte courant offre aussi aux épargnants l'avantage, très apprécié d'ailleurs, d'une disponibilité permanente du dépôt car l'épargne populaire est essentiellement une épargne de précaution planquée à chaque rentrée d'argent (salaire, vente de récoltes, de têtes de bétail ou de produits artisanaux) pour constituer une précieuse réserve à grignoter lentement au fur et à mesure des besoins. Le déposant ne cherche donc pas le rendement financier maximum, mais plutôt la possibilité de mettre en sécurité son argent et de pouvoir en disposer quand il en a envie. De ce point de vue-là, le succès des banques populaires a été fulgurant : 13 banques, 2 200 déposants et 13 millions de FRW déposés à la fin de l'année 1975 ; en fin 1991, la situation indique 124 banques, 329 237 déposants et 3 691 millions de FRW déposés. La Figure 2, qui représente l'évolution corrélative du volume de l'épargne avec l'effectif des épargnants étaye davantage ce succès car, hormis cette période de conjoncture exceptionnelle (famine en 1988, 1989, 1990, guerre puis insécurité depuis octobre 1990), l'écart croissant entre les deux courbes traduit un effort de plus en plus important par épargnant : 6 059 FRW en 1975, 11 220 FRW en 1980, 15 060 FRW en 1985 et 11 157 FRW en 1990.

S'agissant de la distribution du crédit, la chaîne des banques populaires se dit en faveur de petits crédits au profit du plus grand nombre possible de ses membres au lieu de diriger des sommes énormes vers quelques individus. Le moyen de cet objectif est la décentralisation effective du système qui donne à la banque locale, à la délégation régionale et à l'union nationale des compétences bien distinctes. Au niveau des banques locales, les demandes de crédit sont examinées et les décisions prises localement, du moins jusqu'à un certain plafond qui est actuellement d'un demi-million de FRW par crédit. Au-delà, le crédit est du ressort de la délégation régionale ou de l'union nationale.

En dépit de ce processus de décision démocratique et décentralisé, les faits en matière de crédit sont significativement éloignés de l'équité souhaitée. La confrontation, annuellement réalisée dans les rapports de l'UBPR, entre l'origine de l'épargne et la destination du crédit laisse apparaître systématiquement un transfert important de l'épargne paysanne vers des opérateurs économiques non paysans, surtout les commerçants et les cadres administratifs locaux. Il convient de préciser cependant que ce mouvement s'est quelque peu atténué au cours des années 80 car, en 1981, la contribution des agriculteurs à l'épargne fut de 50 % mais ils n'ont absorbé en retour que 12 % du crédit distribué, alors qu'en 1990, les mêmes paramètres sont respectivement de 43 % et de 23 %.

C'est la procédure classique, selon laquelle la banque attend et traite les requêtes spontanées, qui a doublement écarté du crédit les coopérateurs paysans. D'une part, le paysan est totalement inexpérimenté en matière de formulation de projet bancaire : s'équiper, améliorer ou diversifier son activité en utilisant un volume de liquidités largement supérieur à ses disponibilités propres ne relève guère de ses traditions. Le crédit à la production agricole se limite à peu près à l'acquisition de quelques kilos de semences sélectionnées, de quelques têtes de bétail ou d'un menu matériel agricole comme la brouette par exemple ; mais des équipements de production d'énergie domestique (panneaux solaires, digesteurs à biogaz ...) qui attirent de plus en plus l'attention, aussi bien de l'élite locale que de la paysannerie, pourraient, dans un proche avenir, déclencher une ruée vers le

crédit. D'autre part, le crédit n'est octroyé que si le demandeur offre des garanties tangibles, c'est-à-dire s'il gage des avoirs concrets, des biens réalisables pour permettre au banquier de recouvrer le solde en cas de défaillance. Or, en matière de garantie, le paysan est singulièrement démuné. Les terres agricoles, seule valeur paysanne réellement importante et permanente, se prête mal à l'hypothèque car, en matière foncière, le Rwanda vit sur un formidable malentendu. D'un, côté les ménages agricoles se croient propriétaires des terres qu'ils exploitent et la coutume veut que celles-ci soient transmises intégralement aux descendants mâles. D'un autre côté, l'État se considère aussi propriétaire des mêmes terres si bien que celui-ci peut, pour toute cause déclarée d'utilité publique, exproprier un paysan de sa terre sans indemnisation foncière. L'indemnisation accordée jusqu'ici dans pareille situation ne concerne que le bâti et les arbres.

Faute donc de procédures originales en matière de crédit, les banques populaires ont défavorisé *de facto* la classe paysanne du sociétariat, pourtant majoritaire et grande pourvoyeuse de l'épargne. Et pour éponger leurs surliquidités, elles ont dû effectuer des placements à terme dans le Fonds public de développement communal (840 millions de FRW de participation actuellement) et dans des banques commerciales urbaines (1 130 millions de FRW en 1991). Depuis 1985 cependant, les responsables des banques populaires sont activement à la recherche de formules de crédit adaptées aux besoins de la paysannerie et à ses capacités de remboursement. Cet effort est singulièrement mis en évidence par l'évolution corrélative du montant avec l'effectif des crédits en cours (Fig. 3) ; la croissance plus que proportionnelle de l'effectif depuis 1987 de manière à surmonter la courbe du montant des crédits en cours signifie que de tout petits crédits ont été désormais massivement distribués pour tenter d'enrayer la marginalisation de la classe paysanne.

Il s'agit essentiellement du "crédit-soudure" qu'on distribue en période des semailles pour briser les pratiques usuraires qui fleurissent en ces moments précis de pénurie

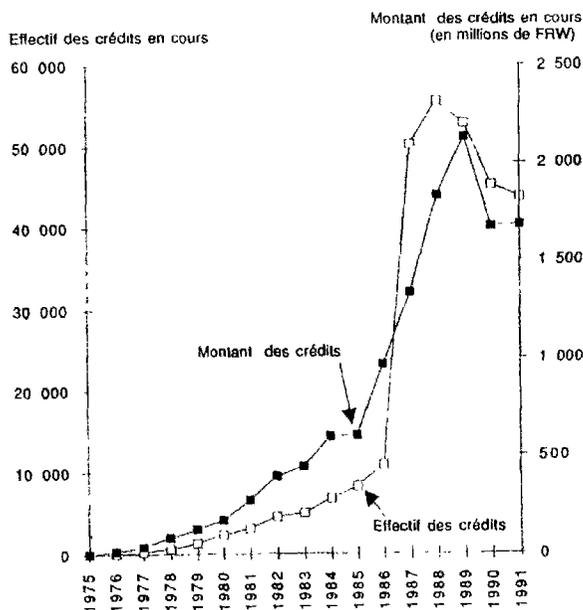


Figure 3. Evolution du crédit dans les banques populaires du Rwanda (d'après les données des rapports annuels de l'UBPR).

alimentaire. Mais le crédit-soudure n'est qu'un crédit à la consommation ; ce qui signifie que la promotion de l'investissement dans le secteur de la production agricole reste sans résultat satisfaisant.

Conclusion

Les milieux populaires du Rwanda savent épargner, mais ils ne savent pas encore tirer suffisamment profit de leur épargne pour déclencher le processus de croissance économique. Tel est le constat qui se dégage, à l'heure actuelle, de l'expérience des banques populaires depuis 1975. Par rapport à ses deux principaux objectifs, l'expérience juxtapose incontestablement une réussite et un certain insuccès. Cette étude a relevé quatre facteurs en cause dans ce paradoxe. Pour expliquer la réussite, elle a souligné un environnement politique favorable au développement d'une économie coopérative dans le pays depuis 1962 et une prise en compte des enseignements tirés de l'expérience malheureuse du projet coopératif TRAFIPRO. Quant à l'insuccès, il y a d'abord le poids encore considérable de l'autarcie qui fait que les ménages agricoles n'ont toujours pas introduit l'usage du crédit bancaire dans leur fonction de production. Mais il y a aussi le pari difficile de diffuser vers le bas, à travers l'élite locale, la technocratie bancaire, tout en assurant la participation d'une immense paysannerie analphabète.

Références

1. Bedard G. (1986). *Argent chaud et argent froid : la mobilisation de l'épargne locale par des institutions coopératives et son impact sur le développement local*. Cahiers de l'Université coopérative internationale ; 7 : 35 p.
2. Bezy F. (1991). Quatre vérités sur le Rwanda. *Revue mensuelle de l'Université de Louvain* ; 16 : 12-4.
3. Burkhardt (1965). *Note sur le mouvement coopératif rwandais*. Paris, BDPA, Rapport d'une mission au Rwanda, opération n° 15 06-63, 99 p.
4. Habukubaho F, et al. (1973). *Evaluation de la coopérative TRAFIPRO, Projet réalisé par le Rwanda avec la coopération de la Suisse*. Volume 1 : Rapport de synthèse, Kigali, MINIFADECO, Paris, CINAM, 104 p. + annexes.
5. Ministère des Affaires Sociales (1962). *Plan quinquennal d'assistance au développement rural et d'action coopérative 1963-1967*. Kigali, 66 p.
6. Ministère des Finances et de l'Économie (1987). *L'économie rwandaise : 25 ans d'efforts (1962-1987)*. Kigali, 233 p.
7. Mugesera A. (1988). Les banques populaires au Rwanda. *Histoires de développement. Cahiers de l'Institut d'études sociales de Lyon* ; 1 : 37-42.
8. Nzisabira J. (1992). Participation populaire au processus de développement du Rwanda : les idées et les faits. Louvain-la-Neuve, *Cahiers du CIDEP* ; 13 : 327 p.
9. Reymond C. (1992). Le paysan, le crédit et l'usure : crédit informel et banques populaires au Rwanda. Genève-Afrique, Volume XXX ; 2 : 99-119.
10. TRAFIPRO (1982). *Coopérative TRAFIPRO (Travail, fidélité, progrès) : 25 ans*. Kigali, 24 p.
11. UBPR. Union des Banques Populaires du Rwanda. *Rapports annuels*. Kigali.

9

Innovations financières, vitesse de circulation et performance des tontines congolaises dans l'allocation et la mobilisation des ressources

C. MAYOUKOU

Université Marien NGOUABI, Congo

Cet article vise à montrer que l'aptitude des organisateurs des tontines mutuelles à générer de nouveaux produits, l'impact des tontines sur la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire, et l'endogénéisation de la gestion des risques de défaut, par le réseau des tontines au travers des relations de confiance et de proximité, sont les déterminants majeurs de la performance des tontines dans l'allocation et la mobilisation des ressources. Cette note vise notamment à mettre en évidence la causalité entre l'innovation tontinière, la vitesse de circulation et la performance des tontines mutuelles. Ainsi établirons-nous au préalable une relation bi-univoque entre l'innovation tontinière de produit et la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire dans les tontines mutuelles. Cependant, l'innovation majeure introduite par les organisateurs des tontines mutuelles et sur laquelle sera centrée notre réflexion porte sur la réduction de la périodicité des levées, caractéristique essen-

Une version antérieure de cet article a bénéficié des remarques de Michel Lelart, Claude Albagli, Christian Rietsch, Chicot Eboué et Pierre Bruno Ruffini, mais j'assume seul les imperfections que cette version peut encore comporter.

tielle recherchée par les tontineurs puisqu'elle réduit le délai de récupération des fonds placés où à lever. Grâce à la modification de cette caractéristique, les produits tontiniers accélèrent la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire et permettent aux agents du secteur informel de desserrer la contrainte de financement. La vitesse de circulation devient ainsi un moyen de réaction dont disposent les participants aux réseaux des tontines mutuelles pour contourner les contraintes de financement. L'approche théorique de la vitesse de circulation qui va être privilégiée dans cette note est celle de la "séparabilité" développée par J.M Keynes dans *Treatise on money* [14] qui induit une notion restreinte de vitesse qui s'adapte mieux au contexte africain. En ce qui concerne la performance des tontines, celle-ci va être approchée en terme d'efficience allocative et organisationnelle. Sur le plan empirique, nous proposerons, en partant de l'hypothèse de la séparabilité, un modèle simple permettant de quantifier les flux tontiniers et de mesurer la vitesse de circulation de la monnaie dans les tontines mutuelles. Ce modèle permet d'apprécier dans quelle mesure l'impact de la vitesse de circulation permet à une tontine journalière, par exemple, de démultiplier sa capacité mobilisatrice et allocative. Il en résulte que plus la périodicité de la levée est faible et le nombre de participants réduit, plus la vitesse de circulation est forte.

Notre progression dans cet article se fera de la manière suivante : nous analyserons dans une première section la relation existant entre l'innovation financière et la vitesse de circulation dans les tontines mutuelles. La deuxième section sera consacrée à la construction du modèle de quantification des flux tontiniers et de la détermination de la vitesse de circulation de la monnaie dans les tontines. Ce modèle illustrera les analyses mises en perspective dans la section précédente. Nous examinerons dans une troisième section l'efficience du système tontinier comme l'un des ressorts de la performance des tontines mutuelles dans la mobilisation et l'allocation des flux.

Innovation tontinière et vitesse de circulation dans les tontines mutuelles

Les innovations financières de produits, induites par les organisateurs de tontines (cas des tontines mutuelles) et les tontiniers (cas des tontines commerciales) permettent aux produits tontiniers de s'adapter aux préférences des agents économiques. L'innovation majeure porte sur la réduction de la périodicité de la levée. En raccourcissant cette périodicité, les tontines accélèrent la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire et permettent de desserrer, pour les tontineurs, la contrainte de financement qui pèse sur eux. Par le biais des innovations, les tontines réduisent le niveau des encaisses oisives et participent ainsi à l'augmentation de la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire. La vitesse de circulation dans les tontines peut être considérée comme une fonction décroissante de l'intervalle de temps entre la périodicité des levées de chaque tontine spécifique. Plus cette périodicité est réduite, et plus la vitesse est élevée. La tontine accélère donc la vitesse de circulation de la monnaie, et c'est l'innovation de produit qui participe à l'accroissement de cette vitesse. Les innovations tontinières permettent d'économiser des encaisses, pour le même volume de transactions, en développant les possibilités de compensation de flux financiers. En d'autres termes, les innovations tontinières sont la

contrepartie du pouvoir de réaction du système informel aux contraintes de financement que subissent les agents vis-à-vis du système formel.

Innovation tontinière de produits et de processus

L'innovation tontinière peut être décomposée en innovation tontinière de produits et de processus.

L'innovation tontinière de produits signifie soit l'apparition d'une nouvelle tontine distincte de celles existant déjà, soit la modification des caractéristiques des produits tontiniers existants : altération de la périodicité, des conditions de levée, variabilité des mises, des dates de mises ou du nombre de tontineurs. Par innovation tontinière de produit, il faut entendre aussi que les tontines sont de véritables produits financiers du fait qu'elles permettent "à des agents de transformer leur position financière : au lieu de détenir de la monnaie (..) ils acquièrent un droit à recevoir de la monnaie (..) tandis que leurs partenaires contractent l'obligation de rembourser la monnaie reçue" [18]. Les innovations tontinières de produits permettent donc de modifier les conditions de l'épargne, ou celles du crédit, dans un sens qui est ressenti comme plus avantageux par les tontineurs et elles mettent à la disposition de ces derniers des caractéristiques adaptées à leurs besoins : rapidité, adaptation, divisibilité, réversibilité possible des attitudes dans le temps (après un cycle), contacts personnels, ce qui rend les produits tontiniers plus attractifs et explique qu'ils concurrencent et/ou se surajoutent aux produits financiers formels. On peut distinguer deux types d'innovations tontinières de produits : les innovations tontinières mutuelles de produits et les innovations tontinières commerciales de produits.

En terme de technologie financière, la tontine peut être perçue comme une innovation de processus. Bien qu'elle soit un processus qui trouve ses origines dans la coutume, au travers des pratiques de réciprocité de dons et de contre-dons, ses caractéristiques actuelles n'ont plus rien à voir avec la tradition. Elles ont intégré la modernité et l'urbanité en "financiarisant" ces pratiques de réciprocité et de dons, contre dons [20].

Cette "financiarisation" se matérialise au travers des pratiques tontinières fondamentales, où les membres sont, tout au long d'un cycle, simultanément prêteurs et emprunteurs. Dans les tontines mutuelles par exemple, les principes de base restent les mêmes, mais l'extension quantitative et la diversification qualitative créent des pratiques nouvelles : on peut citer le cas des tontines mutuelles journalières, bi-journalières ou hebdomadaires avec organisateur, où les membres ne se rencontrent jamais, mais ne rencontrent que l'organisateur.

Les caractéristiques sur lesquelles portent les innovations tontinières de produits

Les "innovations tontinières mutuelles" de produits portent sur trois caractéristiques essentielles : le cycle, la périodicité de la levée et le montant de la cotisation.

Le cycle de la tontine j (P_j) est la période pendant laquelle tous les membres ont réussi à lever à tour de rôle leur part "tontinale". La périodicité (K_j) est le temps qui sépare deux séances de levée de la tontine j . Elle peut être mesurée en jours, en semaines ou en mois, etc. Le montant (a_j) de cotisation est la part de la mise de chaque membre. Le produit tontinier combine donc ces trois caractéristiques. Il y a innovation tontinière de produits lorsque la combinaison de ces trois caractéristiques est modifiée.

Lorsque l'organisateur d'une tontine mutuelle veut accroître le rendement non pécuniaire et la vitesse, il agit sur le montant (a_j) et sur la périodicité (K_j). Mais lorsqu'il veut favoriser l'accumulation, l'organisateur - ou le groupe médiateur - agit sur (P_j) la durée du cycle de la tontine et sur (a_j) le montant de la mise dans la tontine j . Par ce biais, les organisateurs et les tontineurs agissent sur la vitesse de circulation de la monnaie. Celle-ci devient ainsi leur moyen de riposte contre la pénurie des liquidités. Plus (P_j) et (K_j) sont faibles, plus la vitesse de circulation de la monnaie dans la tontine est forte. Les innovations tontinières mutuelles de produits les plus manifestes portent sur la périodicité et sur le cycle de la tontine. En agissant sur ces deux caractéristiques, les organisateurs influencent la liquidité et le délai de récupération des fonds, les deux caractéristiques recherchées par les tontineurs. Entre autres innovations tontinières de produits on peut citer celles qui suivent : augmentation de la taille des groupes, du nombre de tours, les tontines avec enchères capitalisées, à double niveau d'enchères, ou les tontines mutuelles journalières, etc.

Les innovations tontinières introduisent non seulement des substituts entre produits financiers formels et informels, mais elles améliorent aussi la gestion de trésorerie des micro-entrepreneurs et accélèrent en définitive la vitesse de transaction de la monnaie.

Les notions de vitesse de circulation

“La vitesse de circulation (V_{fi}) est le nombre d'événements (F_i) réalisés par l'unité monétaire, pendant l'unité de temps” [4] ⁽¹⁾. Dans sa version Fishérienne, la vitesse de circulation postule que $PT = MV$ [8]. Cette relation suppose que chaque unité de monnaie sert plusieurs fois au cours d'une période donnée. Le nombre moyen d'utilisations des unités de monnaie ou vitesse (V) permet de calculer la capacité transactionnelle de la monnaie M . V est le volume des transactions que M permet d'effectuer. La théorie quantitative recouvre des réalités multiformes ⁽²⁾. Nous ne nous intéresserons qu'à l'approche de cette théorie où la vitesse de circulation joue un rôle essentiel.

Les approches méthodologiques de la vitesse de circulation

La vitesse de circulation est approchée par la théorie quantitative selon deux optiques : l'approche par les encaisses ou celle de l'influence de la monnaie dans l'économie. Nous n'aborderons ici que l'approche des encaisses qui paraît féconde quant à l'objet de notre analyse. Selon cette approche, la monnaie est appréhendée en terme d'intermédiaire des échanges. La vitesse est utilisée dans le but de régler le problème de la fonction de réser-

(1) On distingue, à la suite de Christian de Boissieu [4], trois notions de vitesse de circulation de la monnaie : la vitesse transaction, la vitesse commerciale et la vitesse revenu.

- “La vitesse transaction de la monnaie est le nombre de fois que l'unité monétaire moyenne est échangée pendant l'unité de temps”.

- “La vitesse-commerciale de la monnaie représente le nombre de fois que l'unité monétaire moyenne est échangée contre des biens et services pendant l'unité de temps”.

- “La vitesse revenu de la monnaie est le nombre de fois que l'unité monétaire moyenne est la contrepartie de transactions commerciales génératrices de revenu, pendant l'unité de temps. Elle est égale au nombre de fois que l'unité monétaire parcourt le circuit économique pendant l'unité de temps”.

(2) Cf Les théories économiques de Thomas Tooke et JM Keynes, *Revue économique*, mai 1985.

ve de valeur de la monnaie. A ce niveau également deux méthodologies coexistent. La première consiste à utiliser la vitesse pour mettre en exergue la fonction de réserve de valeur. Elle attribue à la vitesse une fonction intégratrice, et le concept de vitesse retenu est large ou étendu. La vitesse s'applique à l'ensemble de la masse monétaire [9]. La seconde approche, celle à laquelle nous allons nous référer, consiste à isoler la monnaie qui remplit effectivement une fonction d'intermédiaire des échanges, la monnaie active, de celle qui remplit une fonction de réserve de valeur, la monnaie oisive. Elle confère à la vitesse une fonction séparatrice. Elle retient à cet égard un concept restreint de la vitesse, car celle-ci ne s'applique qu'à la composante active de la masse monétaire. Nous privilégions cette approche par le fait que la tontine attribue à la monnaie une fonction d'intermédiaire des échanges, et réduit sa fonction de réserve de valeur. Elle développe tout au moins une capacité d'épargne individuelle en différant la consommation ; cette épargne tontinière n'est pas un stock mais simplement un flux. Il s'agit d'une épargne circulante qui est consommée à court ou très court terme. La monnaie circulant dans les tontines acquiert donc exclusivement une fonction d'intermédiaire des échanges, à cause de cette forte préférence pour la liquidité qu'ont les tontineurs.

Approche de la vitesse de circulation en économie informelle

L'analyse de la vitesse de circulation de la monnaie en économie informelle doit se poser en terme de défiance généralisée des agents économiques en Afrique vis-à-vis de la monnaie scripturale. En effet, les enquêtes menées ici ou là ont permis de montrer que les activités tontinières se faisaient exclusivement en monnaie fiduciaire. Par ailleurs, du fait de la défiance vis-à-vis des banques et du manque de confiance envers la monnaie scripturale "une partie importante des ressources est conservée sous forme liquide en billets par les individus. Il existe en effet une très forte préférence pour la monnaie fiduciaire dans tous les PVD, même lorsque le réseau des intermédiaires financiers est assez développé. (...) Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que l'encaisse en billets des individus représente parfois une fraction importante de leur revenu monétaire" [13]. Ainsi pour déterminer la vitesse de circulation de la monnaie dans les tontines, s'agira-t-il au préalable de déterminer la vitesse-revenu de la monnaie fiduciaire au niveau de toute l'économie, et partant de déterminer celle de la monnaie circulant dans les tontines. En effet, comme nous le montrerons plus loin, les tontines augmentent la vitesse de circulation de la monnaie et, du fait de la défiance généralisée évoquée plus haut, la monnaie fiduciaire acquiert une fonction de monnaie active, tandis que la monnaie scripturale n'assure qu'une fonction de monnaie oisive. Sa vitesse serait donc nulle. Aussi les résultats des enquêtes sur les tontines laissent-ils entrevoir l'existence d'une vitesse spécifique dans chaque tontine, du fait, notamment, des caractéristiques propres de chacune d'elles. Ce qui précède nous permet donc d'adopter une approche séparatrice pour l'analyse de la vitesse de circulation de la monnaie dans les tontines. Ce qui nous conduit à décomposer au préalable M1 (disponibilités monétaires) en $(M + M')$, avec M part de la monnaie fiduciaire dans M1 et M' cette même part de monnaie scripturale. Cette approche induit aussi une décomposition de la vitesse revenu en V et V', V vitesse de circulation de M et V' vitesse de circulation de M'. On peut donc opposer à la suite de cette recherche la relation suivante : $PY = MV + M'V'$.

L'analyse de la séparabilité

Pour aborder la question de la séparabilité, il faut considérer au préalable, comme le suggère le Professeur de Boissieu, les sous-ensembles suivants : (P), (W), (I₁), (I₂)⁽³⁾ L'hypothèse de séparabilité postule qu'une vitesse de circulation V est séparable par rapport à (I₁) et (P) s'il existe deux fonctions V1 et V2 telles que V1 n'inclut aucune composante de P et que V2 n'intègre aucune composante de I₁. Ainsi peut-on poser $V = V1V2$. En utilisant la fonction Log, on peut établir une liaison additive et multiplicative de la séparabilité [5], ce qui permet de poser que $\text{Log } V = \text{Log } V1 + \text{Log } V2$. En postulant que $\text{Log } V = Z$ et que $\text{Log } V1$ et $\text{Log } V2$ sont respectivement Z1 et Z2, on peut écrire que $Z = Z1 + Z2$. Les conditions de séparabilité sont déterminées en annulant les dérivées secondes croisées de la fonction Z par rapport à des éléments quelconques i de I₁ et p de P. Ces dérivées secondes croisées sont des indicateurs du degré d'interaction des variables i et p lorsque tous les autres facteurs affectant la vitesse demeurent constants.

Appliquant cette approche à l'analyse de la vitesse de la monnaie, Angel et Zijlstra (cité par de Boissieu [5] : 34-35) soulignent que la vitesse revenu du stock monétaire total est définie comme la moyenne arithmétique des vitesses-revenus des encaisses monétaires actives et oisives pondérées par les montants respectifs de celles-ci :

$$V_y = (M_1 V_{Y1} + M_2 V_{Y2}) / (M_1 + M_2)$$

Si les encaisses oisives sont définies comme celles dont la vitesse de circulation est nulle, alors on peut poser $V_{y2} = 0$

Les conditions de la séparabilité en économie informelle

Dans notre approche, les conditions de séparabilité sont exogènes et dépendent des habitudes de paiements et de la défiance généralisée du public vis-à-vis de la monnaie scripturale. La préférence des agents étant plus portée vers la monnaie centrale, puisqu'elle sert quasiment d'unique moyen de paiement accepté dans l'économie, on peut donc déduire de ce qui précède que $V > V'$. Étant donné la défiance du public vis-à-vis de la monnaie scripturale, nous pouvons poser à la suite d'Angel et Zijlstra que $V' = 0$. C'est-à-dire que la vitesse de la monnaie scripturale (représentant dans notre cas la monnaie oisive) est donc nulle.

Causalité innovation tontinière et vitesse de circulation

Eu égard à ce qui a été souligné plus haut, on peut postuler que tout organisateur d'une tontine mutuelle agit sur la vitesse de circulation de la monnaie en modifiant simplement la périodicité des levées. En considérant, par exemple, à l'instant t une tontine avec organisateur de montant a de mise, et en admettant que cette mise soit constante dans le temps, et que la périodicité (K) de levée instituée par l'organisateur soit de 30 jours, si du fait de sa capacité d'innovation et de son capital de réputation cet organisateur décide de réduire la durée de la levée en la ramenant à 15 jours, cette simple modification de la périodicité

(3) p = regroupe les prix et les taux d'intérêt courants et anticipés ;
 W = les contraintes de revenu et de patrimoine des agents économiques ;
 I₁ = éléments représentatifs du processus de production et de sa longueur ;
 I₂ = habitudes et modalités de paiement.

de la levée des mises augmente la vitesse de circulation de la monnaie transitant dans la-dite tontine. Les données ci-après illustrent ce propos.

Ainsi lorsque $K = 30j$, $w_1 = 30j/2$, d'où $V_1 = 1/w_1 = 2/30j = 0,066*(1/j)$ et que les périodicités de levées étant réduites à $15j$ on a $K=j$, d'où $V = 1/j$; $V = 0,133$, on a donc $V > V_1$, c'est-à-dire $0,133 > 0,066$.

Ce qui induit donc que "la vitesse de circulation des encaisses actives et le temps moyen de séjour de la monnaie active varient en sens contraire". Autrement dit, la vitesse de rotation à laquelle circulent les flux dans les tontines serait égale à l'inverse de la périodicité de la levée. On peut conclure que la réduction de la périodicité de la levée de la tontine entraîne une augmentation de la vitesse de circulation de la monnaie. Celle-ci se manifeste par l'élévation du taux de variation de l'augmentation de la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire (*infra*). Ce phénomène accroît donc l'efficacité de la tontine : l'importance des flux circulants s'accroît à la suite de la réduction de la périodicité des levées.

Au regard de ce qui précède, le système des tontines réduit donc le volume des encaisses oisives en les transférant vers les agents ayant des plans de dépenses non concordants avec leur plan d'épargne. Ainsi par le biais de l'innovation, la tontine réduit-elle la concordance imparfaite des plans de dépenses et des plans d'épargne. Ceux ayant un plan de dépenses plus décalé dans le temps vont réduire le niveau de leurs encaisses oisives en les transférant à ceux ayant un plan de dépenses plus rapproché dans le temps. Par le biais de la vitesse, le temps moyen d'attente pour l'utilisation de l'épargne oisive de ceux l'ayant transféré est donc réduit. L'innovation tontinière de produits permet de corriger une concordance défavorable entre les plans d'épargne et de dépenses. En outre, elle a un impact manifeste sur la vitesse de circulation.

Modèle de la quantification des flux et de la détermination de la vitesse de circulation dans les tontines

Cette section va proposer un modèle permettant de mesurer et de calculer cette vitesse de circulation de la monnaie dans les tontines. En partant de l'hypothèse de la séparabilité évoquée plus haut, nous allons tenter d'isoler la vitesse de circulation de la monnaie active. Dans ce modèle, la monnaie active est constituée par la monnaie fiduciaire, compte tenu des habitudes de paiement déjà soulignées plus haut. En effet, ce modèle est construit sur une hypothèse forte : le système des tontines mutuelles augmente la vitesse de la monnaie fiduciaire qui ne se transforme pas en monnaie scripturale.

Dans les économies des pays d'Afrique sub-saharienne, notamment au Congo, nous postulons l'existence de trois vitesses de circulation. Une vitesse revenue de l'ensemble des disponibilités monétaires, une vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire et une vitesse de circulation de la monnaie scripturale. Du fait que les tontines ne créent pas de monnaie [12], la vitesse à laquelle les flux circulent dans les tontines est, par hypothèse, le taux de variation de l'augmentation de la vitesse de circulation de la monnaie qui y transite.

En outre, du fait que chaque tontine a ses propres caractéristiques de durée, de montant et de périodicité, il en résulte que chacune a sa propre vitesse de circulation.

Détermination du taux de variation de l'augmentation de la vitesse de circulation dans une tontine mutuelle

Soient A, B, C, J, des catégories données de tontines mutuelles ;

- (1) : N_A = nombre des participants à la tontine A ; $N_A = (1, 2, ..n)$;
- (2) : K_A = périodicité de la levée de la cagnotte dans la tontine A ; avec $K_A \geq 1$;
- (3) : $P_A = N_A K_A$ = durée du cycle de la tontine A ;
- (4) : DE_A = durée d'existence de la tontine A, si l'on admet qu'elle se renouvelle à la fin de la durée de chaque cycle ;
- (5) : a_A = montant de la mise de chaque membre dans la tontine A ;
- (6) : $V_A = DE_A/P_A$ = nombre de flux cycliques ; V est un taux de rotation ou le nombre de fois que la tontine A a bouclé son cycle ;
- (7) : $(N_A)a_A$ = flux d'une levée dans la tontine A ;
- (8) : $(N_A)^2 a_A$ = flux cycliques dans la tontine A ;
- (9) : $V[(N_A)^2 a]$ = flux des ressources déjà mobilisées par la tontine A si elle se renouvelle à l'issue de chaque cycle ;
- (10) : $FLAM(1) = V[(N_A)^2 a] / DE_A$ = flux déjà mobilisés par la tontine ramenés sur une base annuelle si $DE_A \in \mathbb{N}$.
- (11) : $FLAM(2) = V[(N_A)^2 a] - 12] / (DE \times 12)$ si $DE_A \in \mathbb{Z}^+$.

Ces agrégats permettent de déterminer les flux mobilisés par une tontine mutuelle spécifique. Pour pouvoir calculer la vitesse de circulation, il faut traduire les résultats de l'équation (6) sur une base annuelle.

$$(12) : V_{tA} = V_A/DE_A \text{ ou } V_{T_A} = 1/P_A.$$

Or, P_A est la durée du cycle de la tontine. C'est-à-dire que P_A est donc un "temps". Par ailleurs, nous savons, d'après les recherches en physique, qu'une vitesse est l'inverse du temps. On peut donc en déduire que $V_{T_A} = 1/P_A$ est la vitesse à laquelle les flux circulent au cours d'un cycle, la vitesse moyenne est égale à $[1/(2P_A)]$ dans une tontine. Celle-ci est égale à l'inverse de la durée du cycle de la tontine considérée. Comme les tontines ne créent pas de monnaie, $1/P_A$ n'est donc que le taux d'augmentation de la variation de la vitesse de circulation de la monnaie transitant dans une tontine. Autrement dit, " $1/P_A$ " est donc le taux d'augmentation de la variation de la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire au cours d'un cycle tontinier. Pour pouvoir déterminer la vitesse de circulation de la monnaie dans une tontine, il faut donc déterminer la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire au niveau de l'ensemble de l'économie.

La détermination de la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire dans la tontine

Selon l'approche de la séparabilité déjà énoncée, on peut donc décomposer la vitesse de circulation de la monnaie dans une économie en deux catégories. L'une correspond à la monnaie fiduciaire et l'autre à la monnaie scripturale. Soit M la part de la monnaie fiduciaire dans la masse monétaire et M' la part de la monnaie scripturale ; leurs vitesses respectives sont notées par V et V' ; en désignant PT - selon la relation de Fisher [8] - le flux de dépenses, nous pouvons poser l'équation suivante :

$$(13) : MV + M'V' = PT.$$

Les statistiques monétaires de la BEAC (Banque des États d'Afrique Centrale) ne concernent que la monnaie émise. On peut donc tenir compte de la quantité de la monnaie thésaurisée :

(14) : $M_e = M_t + M$, avec M_e = monnaie émise, M_t = monnaie thésaurisée et M = monnaie circulante.

En introduisant les vitesses, on peut écrire :

$$(15) : M_e V_e = M_t x 0 + MV.$$

La vitesse de circulation de la monnaie thésaurisée est nulle.

$$(16) : M_e V_e = MV.$$

$$(17) : V_e = MV/M_e.$$

En substituant M_e par l'équation (14), on peut réécrire l'équation (17) comme suit :
 $V_e = 1 / (1 + (M_t/M)) V_e$.

Il en résulte, que la monnaie thésaurisée est proportionnelle à la monnaie émise.

$$(18) : M_e V_e + M'_e V''_e = PT.$$

Or, nous avons entre V_e et V''_e la relation V . Ces quantités apparaissent donc comme deux inconnues. Il s'avère nécessaire de modifier la relation (18)⁽⁴⁾ :

$$(19) : M_e V_e + M'_e V''_e = (M_e + M'_e) V''_e.$$

V''_e serait la vitesse revenu de l'ensemble des disponibilités monétaires. On peut donc chercher à calculer la valeur de V''_e

$$(20) : V''_e = PT / (M_e + M'_e).$$

Étant donné la défiance du public vis-à-vis de la monnaie scripturale, son non usage comme moyen de paiement et surtout la forte préférence pour les billets de la part des agents économiques en Afrique, et notamment au Congo, on peut admettre par hypothèse que $V''_e = 0$.

Ce qui nous permet de réécrire l'équation (19) comme suit :

$$(21) : M_e V_e + M'_e V''_e = (M_e + M'_e) V''_e.$$

Compte tenu de ce qui a été souligné plus haut, à savoir $V''_e = 0$, on a donc :
 $M_e V_e = (M_e + M'_e) V''_e$.

En substituant V''_e par sa valeur déterminée dans (20), on peut donc écrire que :

$$(22) : V_e = 1 + (M'_e / M_e) V''_e.$$

Grâce au résultat de l'équation (22), on peut calculer aisément la vitesse de circulation dans la tontine mutuelle :

$$(23) : V_{\text{Tont}} = (V_e V t'_A) + V_e \text{ ou } V_e (1/P_A) + V_e.$$

Il en résulte que la vitesse de circulation dans une tontine mutuelle est égale au produit du taux de variation de l'augmentation de la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire majorée de celle de la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire.

Résultats empiriques : application

On peut déduire de ce modèle que les flux cycliques circulant dans les tontines sont équivalents à la masse monétaire brassée par le système des tontines. Les flux annuels mobilisés peuvent être comparés par analogie à l'ensemble des transactions que les tontines ont permis de financer. On peut donc poser que le Flux annuel = $(V t'_A) \times$ (Flux cyclique).

(4) On s'est largement inspiré de l'ouvrage de A. Chabert : *Essai sur le comportement monétaire dans les pays sous-développés*. Armand Collin, 1956.

Il ressort des données ci-dessus que la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire dans les tontines est supérieure à celle des autres instruments de paiements.

Les tontines journalières ont les vitesses de circulation les plus élevées. Ces chiffres traduisent l'impact des tontines sur l'augmentation de la vitesse de circulation. On peut donc conclure que plus la périodicité est faible et le nombre des participants réduit, plus la vitesse de circulation est forte. Les données du tableau I illustrent ce propos.

Tableau I. Analyse comparative de l'impact de la vitesse de circulation sur la mobilisation des ressources. DE = 360 jours : cas de quelques tontines des marchés de Brazzaville.

Tontine	V't	N	K	P	a	Flux mobilisés par an	V't par jour
2	9	10	2	10	2500	9.000.000	0,025
4	36	10	1	10	5000	18.000.000	0,100
6	18	20	1	20	1000	7.200.000	0,050
9	25	15	1	15	500	2.812.500	0,069
10	72	5	1	5	1000	1.800.000	0,200
16	12	30	1	30	3000	2.700.000	0,030
1	1,601	15	15	225	30.000	10.800.000	0,0040
3	20	10	30	300	250.000	30.000.000	0,0030
8	0,24	50	30	1500	50.000	3.000.000	0,0004
13	0,80	30	15	450	3.000	2.160.000	0,0022
14	1,20	10	30	300	25.000	3.000.000	0,0030
5	5,14	10	7	70	50.000	25.000.000	0,0143

Source : auteur : La finance informelle ou le paradoxe de la logique bancaire formelle, recherche bourse excellence Aupelf/Uref 1993.

Les données de ce tableau mettent en lumière l'impact de l'innovation tontinière mutuelle de produits sur la vitesse de circulation et celui, par ricochet, de la vitesse sur l'efficacité mobilisatrice des tontines. En effet, pour des mises quasi faibles, la tontine 9 mobilise des flux supérieurs à ceux de la tontine 13 bénéficiant d'une mise 6 fois supérieure. Aussi, par comparaison également, la tontine 4, d'une mise de 5 000 francs, mobilise des flux 6 fois supérieurs comparativement à la tontine 14 d'une mise de 25 000 francs. Ainsi l'impact de la vitesse de circulation est donc manifeste. Elle démultiplie la capacité mobilisatrice de la tontine mutuelle journalière.

Le taux journalier de l'augmentation de la variation de la vitesse de circulation est significative pour les tontines 9 et 10.

Les "produits tontiniers" 1, 3, 8, 14 augmentent très faiblement la vitesse de circulation de la monnaie. Malgré les montants quasi élevés des mises, elles mobilisent des flux comparables de monnaie ou sinon inférieurs à ceux des produits tontiniers de mises faibles, mais ayant une vitesse de circulation très élevée. On peut souligner, à la suite d'Aftalion,

que “c’est grâce surtout à l’augmentation de la vitesse de circulation que l’on peut satisfaire (..) à des paiements d’un montant plus élevé avec la même quantité de monnaie” [1]. En somme, l’innovation tontinière mutuelle de produits, en augmentant la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire, permet de démultiplier la capacité mobilisatrice et allocative du système des tontines mutuelles. Les innovations tontinières de produits ont une incidence sur la vitesse de circulation. En effet, en suscitant des substitutions entre les deux composantes essentielles de la masse monétaire, surtout en période de crise financière aiguë, elles participent à l’instabilité de la vitesse de circulation ou de la demande de monnaie. Elles expliquent l’augmentation de “la vitesse-transaction” de la monnaie fiduciaire et de la réduction du coût de transaction dans la finance informelle. Elles introduisent une flexibilité accrue, notamment à la hausse, de la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire. Les innovations tontinières éliminent en outre la disconcordanance entre les plans d’épargne et de dépenses et altèrent l’efficacité des instruments traditionnels de la politique monétaire.

L’efficience du système des tontines : l’efficience allocative et organisationnelle

L’impact de l’innovation et de la vitesse de circulation sur l’efficience du produit tontinier vient d’être mis en évidence plus haut. Cette troisième section va examiner les déterminants de l’efficience du système des tontines mutuelles.

Notion d’efficience appliquée au produit tontinier

Dans la littérature économique, le concept d’efficience illustre trois réalités différentes. Un marché est considéré efficient, du point de vue de l’allocation des ressources, lorsque le prix des actifs évolue de manière à égaliser les taux marginaux de rendement ajustés pour le risque entre tous les épargnants et tous les investisseurs. Un marché est dit efficient, du point de vue opérationnel, si les coûts de transaction sont fixés à des niveaux tels que les participants les plus actifs réalisent des profits concurrentiels. Un marché est efficient, du point de vue informationnel, quand les prix des actifs reflètent toute l’information disponible [11]. Dans le domaine financier, la définition couramment admise est celle de l’efficience informationnelle [6,17,24]. Si cette condition est remplie, le prix de l’actif est bien ajusté à ses caractéristiques de rendement et de risque, et le capital est alloué de façon optimale. Cependant, cette définition n’est pas suffisante pour caractériser l’efficience de l’intermédiation financière. Or, comme nous l’avons souligné ailleurs [21], la logique de l’intermédiation tontinière est celle de la réciprocité. Celle-ci a été perçue comme un placement collectif. La coordination est assurée par le groupe. Cette notion est donc non opératoire. Pour éviter cet écueil, nous analyserons la notion d’efficience en terme d’efficacité organisationnelle et allocative. Cependant, peut-on considérer le produit tontinier comme un actif efficient ? En effet, on peut admettre que l’actif tontinier est ajusté à ses caractéristiques de rendement (non pécuniaire) et de risque (faible risque de défaut). En d’autres termes, la tontine intègre toute l’information disponible sur les bénéficiaires du produit tontinier (symétrie d’information, risque moral réduit, sélection adverse faible). La production de l’information sur les emprunteurs est assurée par “le

groupe médiateur” dans le cas de “la tontine mutuelle classique” et par “l’organisateur” pour le cas de “la tontine mutuelle avec organisateur” et par “le tontinier” pour le cas de la “tontine commerciale” (forte relation de proximité, le tontinier ne prêtant souvent qu’à ses clients, ce qui réduit les aléas de moralité). Cette définition de l’efficacité du produit tontinier doit être complétée par l’analyse de l’efficacité au sein d’un réseau qui est plus opératoire pour l’analyse tontinière.

L’efficacité allocative et organisationnelle du système des tontines

L’efficacité allocative du système des tontines renvoie au principe selon lequel les fonds tontiniers doivent être affectés aux meilleurs usages possibles, tandis que l’efficacité organisationnelle fait référence au fait que cette allocation s’effectue au moindre coût. La première notion se rapproche de la qualité de l’intermédiation tontinière, tandis que la seconde se rapproche de son coût.

Efficacité allocative des tontines

L’efficacité allocative repose en théorie sur la capacité d’un système financier à évaluer et à diversifier ses risques. En d’autres termes, elle fait référence à la fois à l’efficacité dans l’évaluation des risques et à la qualité et la précision de l’information produite.

L’efficacité dans l’évaluation des risques

La tontine combine les caractéristiques de périodicité de la levée (durée entre deux levées), de liquidité (proximité monétaire parfaite), de durée du cycle tontinal (nombre de participants), de risque (risque de défaut réduit). Cette efficacité renvoie également à l’efficacité dans l’évaluation des risques. Le risque de défaut est réduit dans le système des tontines grâce à une double démarche : présence d’une garantie informelle reposant tout simplement sur la parole donnée [3], sélection des nouveaux membres et réduction du nombre de ceux devant participer à la tontine, soit en élevant les barrières à l’entrée - barrières de réputation ou de notoriété et de solvabilité [25] -, soit en réduisant la durée du cycle. L’acceptation de nouveaux membres se fait grâce à un mécanisme de parrainage par les membres plus anciens et ayant fait leur preuve de réputation et de solvabilité. Pour les nouveaux adhérents, un mécanisme de “file d’attente” leur est imposé avant de procéder à une levée. Ces derniers doivent d’abord construire leur réputation de bon prêteur avant d’accéder au statut d’emprunteur privilégié, car leur capacité de solvabilité doit être prouvée et leur moralité devra être sans faille.

Qualité et précision de l’information produite par les tontines

Le réseau tontinier repose (*supra*) sur des relations de proximité. La proximité renforce la qualité de l’information produite et réduit, voire élimine le hasard moral. Face à la rationalité limitée des agents, la proximité permet de limiter les comportements opportunistes des membres anciens et des nouveaux adhérents et de générer la confiance. “La notion de proximité ne renvoie pas à une objectivation de critère d’espace ou de temps, elle renvoie à la subjectivité des acteurs (...). Elle se définit par le fait qu’elle est ressentie, éprouvée, intériorisée par les acteurs et non par la référence au territoire” [16]. La proximité est une notion large qui traduit littéralement le rapprochement entre prêteur et emprunteur, leur connaissance réciproque et l’usage des mêmes conventions financières. Elle implique aussi le contact, le rapprochement ou le crédit que l’on s’accorde mutuellement. La

connaissance du risque devient aisée lorsque l'on se rapproche du vécu quotidien des personnes sollicitant le crédit. Ainsi peuvent être surmontées les craintes des utilisateurs de voir le prêteur s'immiscer dans l'intimité de l'emprunteur. Cette approche tontinière du risque par la proximité relève de la rationalité procédurale [7].

C'est sur cette base que se recrutent les membres. Cette forme de recrutement fait que le coût résultant à la suite d'une exclusion est très élevé. Car il est, pour un membre exclu, plus difficile, voire impossible, d'intégrer une nouvelle tontine. Ces contrats de proximité favorisent donc une symétrie d'information ou une faible asymétrie. Cette faible asymétrie d'information ou cette quasi-symétrie résulte donc du volume de confiance investi dans chaque relation personnelle. Ces liens constituent en somme un réseau.

Coordination et gestion du risque au sein d'un réseau : efficacité organisationnelle

“Au sein d'un réseau tontinier, les mécanismes de coordination sont totalement différents de ceux que l'on trouve dans les (...) autres lieux d'affectation de ressources (par exemple le système bancaire formel). La confiance en est notamment le mécanisme essentiel” [2].

La production de l'information sur le risque de défaut repose sur un mécanisme de coordination distinct du prix et de l'autorité, à savoir la confiance. Celle-ci résulte de la répétition des échanges et des antécédents communs, ce qui permet de réduire les comportements opportunistes. En d'autres termes, les procédures qui permettent aux parties d'honorer fidèlement le pacte initial, donc de respecter leurs engagements prêts-emprunts, sont régies par le capital de confiance ou de réputation [20]. Les contrats prêts-emprunts tontiniers ne sont pas des contrats d'échange, mais des contrats qui définissent des obligations futures [10].

On doit garder présent à l'esprit que, dans la tontine, le prêt n'existe pas au moment où les futurs “prêteurs et emprunteurs” entrent en transaction. Pour ces agents, rien ne garantit le respect des engagements *ex post*. Ils ne font qu'emprunter et prêter simultanément une potentialité et/ou un produit certain. Seul le temps permettra de valider ou d'invalider cet engagement. C'est l'installation de fortes barrières à l'entrée, basées sur la réputation et la loyauté, qui permet de réduire ce risque de défaut. L'incomplétude du contrat tontinier est donc patente. Nous savons d'après la théorie de l'agence que, dans les institutions telles que les tontines, les contrats en vigueur entre les membres sont des contrats d'équilibre. Ces derniers permettent de résoudre la balance entre le partage du risque et le hasard moral. Cet équilibre élimine l'incertitude la plus importante, à savoir l'asymétrie informationnelle. Ainsi, par le biais des mécanismes incitatifs (cession des tours de levées aux membres en difficulté, solidarité entre les membres) l'opportunisme des agents est-il canalisé. Tous les problèmes qui peuvent surgir durant le déroulement du cycle de la tontine sont donc résolus par la négociation. L'ensemble de ces mécanismes renforce l'efficacité du système des tontines.

Conclusion

Cet article a souligné les déterminants de la performance des tontines dans l'allocation et la mobilisation des tontines. L'efficacité allocative et organisationnelle du système des tontines mutuelles résulte d'un ressort immatériel, que nous qualifions de capital des ton-

tines. Ce capital traduit la combinaison d'un savoir-faire que seules les tontines maîtrisent comparativement aux banques, à savoir la production et la gestion de l'information, l'efficacité dans l'évaluation des risques, l'instauration des barrières immatérielles à l'entrée (notoriété, solvabilité), la coordination distincte du prix et de l'autorité, à savoir la confiance et la proximité. C'est la combinaison parfaite de ces quatre composantes qui fait que les tontines inspirent confiance et réussissent là où les banques échouent. Cet article a permis aussi de mettre en lumière la causalité entre l'innovation financière, la vitesse de circulation et l'efficience allocative et organisationnelle sur la performance des tontines. Cet article a mis également en évidence les liaisons entre les innovations tontinières de produits et la vitesse de circulation. Enfin, l'analyse de l'innovation tontinière s'est appuyée sur l'agent innovateur, la clientèle visée, la caractéristique de l'innovation de produits et la causalité innovation tontinière de produits et vitesse de circulation. L'efficience du système des tontines a été examinée, système à gérer les risques et à s'adapter aux besoins des agents. Cependant, nous n'avons pas voulu à travers cet article faire l'apologie des tontines, mais tenter de saisir les déterminants de leur efficacité car la modernisation des banques africaines est au prix de la maîtrise par les autorités monétaires des ressorts de la finance de proximité à l'image des tontines.

Références

1. Aftalion A. (1948). *Monnaie prix et change*. Sirey, Paris, 565 p.
2. Baudry B. (1992). *Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?* Revue Économique : 872-92.
3. Bloy E. Les tontines, un produit financier ? In : *Épargne informelle et financement des entreprises*. Cahier monnaie et financement ; 21 : 119-35.
4. de Boissieu C. (1975). *Les vitesses de circulation de la monnaie : une approche conflictuelle*. Cujas, Paris, 240p.
5. de Boissieu C. (1983). Les innovations financières aux États-Unis. *Revue de l'OFCE* ; 3 : 101-19.
6. FAMA (1976). *Fondation of finance*. Blackwell.
7. Favereau O. (1989). Vers un calcul économique organisationnel. *Revue économique* ; 2 février : 322-54.
8. Fisher I. (1912). *The purchasing power of money*. Library of congress, New York, éd 1963, 515p.
9. Franck Ch. (1992). Le rôle de la vitesse de circulation de la monnaie dans la théorie Keynésienne. In : Arena C., Torre D., eds. *Keynes et les nouveaux Keynésiens*. PUF, Paris : 99-116.
10. Garnier O. (1986). La théorie néoclassique face au contrat de travail : de la main invisible à la poignée de main invisible. In : Thévenot L. et al., eds. *Economica*, Paris : 313-28.
11. Gillet R. (1991). *Efficience informationnelle du marché boursier: vérification empirique et implications théoriques*. Recherches économiques de Louvain ; 3.
12. Gnansounou S. (1989). Endettement et financement autonome dans l'économie sous-développée, de nouveaux arguments en faveur de l'épargne intérieure : finance formelle et informelle au Bénin. Thèse de Doctorat nouveau régime, Université d'Orléans.
13. Haudeville B. (1990). Épargne informelle et financement de l'entreprise productive. In : Henault G., M'Rabet R, eds. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. John Libbey, Paris : 77-85.
14. Keynes JM. (1930). *A treatise on money* (Volume 1 : The pure theory of money, Volume 2 : The applied theory of money). Macmillan, éd 1969.

15. Keynes J.M. (1969). *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*. Payot, Paris, édition française.
16. Laville J.L. (1992). Les services de proximité : stratégie de quelques pays européens. *Problèmes Économiques* ; 2282 juillet : 9-15.
17. Leland (1974). Theory of financing uncertain demand. *American Economic Review*.
18. Lelart M. (1993). Tontines, innovations et développement. In : Ponson B., Schaan J.L., éd. *L'esprit d'entreprise : aspects managériaux dans le monde francophone*. John Libbey, Paris : 369-82.
19. Lespes J.L. (1990). Les informalités tontinières et innovations. In : Lelart M., éd. *La tontine, pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*. John Libbey, Paris : 323-46.
20. Mayoukou C. (1993). La finance informelle ou le paradoxe de la logique bancaire formelle : une analyse de la relation prêt-emprunt à partir des tontines (mutuelle et commerciale) au Congo. Les cahiers du CEDIMES, in press.
21. Mill J.S. (1873). *Principes d'économie politique avec quelques unes de leurs applications à l'économie sociale*. Guillaumin, Paris.
22. Nogaró B. (1948). *La monnaie et les systèmes monétaires*. Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 294 p.
23. Pollin J.P. (1987). L'efficacité des marchés financiers : quelques perspectives récentes. *Revue d'économie financière* ; 1 : 108-14.
24. Rietsch Ch. (1992). *La technique de gestion des aléas dans les tontines mutuelles*. Note de recherche UREF/AUPELF, n° 92-26.
25. Ruffini P.B. (1992). *Barrières à l'entrée et stratégies de croissance internationale des banques*. Table Ronde des 8 et 9 octobre ; Institut Français d'Études Anatoliennes d'Istanbul.
26. Schumpeter J.A. (1956). *Money and the social product*. International economic papers, Mc Millan.

10

Le principe du partage des profits et pertes et la fonction transactionnelle de la monnaie (tontines et modèle financier islamique)

S. ORDODY DE ORDOD

Crédit Lyonnais, France

L'économie islamique définit un système qui prescrit des moyens spécifiques de comportements sociaux et économiques pour tout individu, qui ont trait notamment au droit de la propriété, aux mécanismes des incitations et allocations de ressources, de prises de décision.

Elle repose sur un précepte fondamental, admis comme axiome, l'interdiction du taux d'intérêt, "Riba", défini comme étant "le retour fixe et prédéterminé de l'usage de la monnaie". Elle n'interdit cependant pas la rémunération de son usage, à condition qu'elle résulte de l'activité qu'elle finance, constatée *a posteriori*.

Alors que le modèle économique et financier contemporain est fondé sur un mode de rémunération de référence des fonds prêtés, le taux d'intérêt fixe et prédéterminé tel que : $r = P1 - PU$, PU étant le montant du principal prêté à t_0 , P1 le montant remboursé en fin de période, tr, la différence entre P1 et P0 correspondant au montant des intérêts payés. Le modèle économique et financier islamique est fondé sur le principe du partage des profits et pertes qui substitue à la précédente formule la suivante : $\pi = \Phi E(R-C) = \Phi E(PP)$, où π constitue le taux de rémunération périodique d'un prêt consenti. Le pourcentage Φ correspond à un partage contractuel, entre le prêteur et l'emprunteur, des pertes et profits escomptés d'une opération de financement, ceux-ci étant définis comme la différence entre le total des recettes anticipées (R) et le total des coûts estimés sur la période considérée (C).

Par définition, le système économique et financier islamique s'appuie sur une rémunération des fonds prêtés basée exclusivement sur le principe du partage des profits et pertes. Avec la généralisation d'un tel système, si des opérations d'achat-vente à court terme, de type MURABAHA, sont réalisables, comment assurer la gestion financière d'une entreprise qui cherche à court terme à satisfaire deux objectifs : le besoin de liquidité, soit une demande, et un désir de fructifier, soit une offre ? Cette question soulève bien des controverses qui discréditent la viabilité du système économique et financier islamique.

Dans ce système, comment évaluer le profit effectivement réalisé sur des périodes inférieures à six mois ? Cela exige une comptabilisation complète en sous-périodes très courtes. Une telle hypothèse, envisageable sur trois, voire un mois, devient quasiment impensable au jour le jour. Même un système de traitement informatique extrêmement sophistiqué ne résoudrait pas les difficultés issues de l'interdépendance comptable liée à l'activité entre les sous-périodes.

Une suggestion consisterait à répartir également le pourcentage du profit annuel sur plusieurs mois. Cependant, la mesure des profits et pertes étant obtenue *a posteriori*, leur attribution, au titre d'une rémunération rétroactive du financement du besoin de fonds de roulement, manque d'immédiateté pour le pourvoyeur de fonds. Par ailleurs, l'utilisation par la banque des fonds de compte à terme pour des opérations à court terme, solution techniquement possible, reste insatisfaisante pour une allocation optimale des ressources disponibles.

Au milieu des années 1980, la position du docteur Mohamad Wejatullah Siddiqi à ce sujet était exhaustive : "Il ne paraît pas possible de satisfaire tous les besoins financiers du secteur productif sur la base du principe du partage des profits et pertes. Les besoins de fonds de roulement et autres besoins de liquidités à court terme devraient être satisfaits par des prêts sans intérêt, dans le cas où la contribution de ces fonds au profit de l'entreprise ne peut pas être comptabilisée. Mais puisque les banques ne retirent aucune profitabilité de telles opérations, le risque que ce besoin ne soit pas satisfait est évident. Or, en réalité, elles devraient être persuadées d'y consentir sur le motif d'une incitation à la régulation de l'entreprise et pour le bien de la communauté des affaires. Car, bien que leur profitabilité ne puisse pas être objectivement calculée, ces avances contribuent néanmoins à la création additionnelle de richesses en facilitant le processus de production" [7]. Le soutien à la profitabilité d'un projet d'une entreprise par l'apport de cash-flow à titre gratuit fait référence au prêt bénévole, QUARD-HASAN.

Imaginer et admettre sans critique une attitude aussi philanthropique des banques semble vraiment utopique. Comment donc satisfaire le besoin de trésorerie des entreprises sans trahir le principe du partage des profits et pertes ? Une réponse à cette question peut être recherchée dans l'examen du fonctionnement des "tontines", ou, selon une terminologie plus scientifique, des "associations rotatives d'épargne et de crédit" (AREC). De tradition ancestrale, elles relèvent de la pratique courante, notamment des peuples d'Afrique et d'Asie.

Christian Rietsch propose de définir la tontine comme "un système que se donne un groupe de personnes pour s'obliger collectivement à épargner en vue de jouir tour à tour d'une somme importante" [6]. Autrement dit, il s'agit d'un groupe de personnes agissant en circuit fermé, au sein duquel chaque membre apporte périodiquement un certain montant, et chacun son tour, à chaque période, est constitué adjudicataire pour la levée de l'ensemble des apports des autres membres.

Il existe deux grandes familles de tontines, les tontines commerciales où l'épargnant remet ses liquidités en dépôt à un garde-monnaie moyennant rémunération de ce service et les tontines mutuelles à l'intérieur desquelles l'argent circule entre les membres. Parmi celles-ci on distingue :

- les tontines à levées à tour de rôle selon un ordre qui provient d'un arrangement entre les membres à la date de création de la tontine. Les mises, le prix du tour et la position du tour dans le temps sont entièrement prédéterminés d'avance.

- les tontines à levées tirées au sort, la position du tour dans le temps de chacun restant indéterminée à l'origine. Seul le tour est inconnu.

- les tontines à levées par enchères, chaque membre qui n'a pas encore été adjudicataire pouvant formuler à chaque tour une offre pour acquérir le droit de lever la totalité des apports des autres membres. L'ensemble des trois variables demeure indéterminée.

L'étude de la seconde famille de tontines permet de mettre en évidence l'existence d'un prix de la liquidité qui ne s'apparente pas au taux d'intérêt et qui encourage un comportement d'arbitrage de l'individu selon une analyse de portefeuille. Leur contribution à l'équilibre général complète l'application du principe du partage des profits et pertes. Ainsi, M. Dromain constate que les personnes de confession musulmane, majoritaires au Sénégal, se tournent de préférence vers des instruments d'épargne et de crédit conformes aux principes de l'Islam, telle la tontine sénégalaise qui ne fait pas intervenir l'intérêt [2].

Le besoin de liquidité

Le concept et la fonction de la monnaie dans le système économique et financier fondé sur le principe du partage des profits et pertes diffèrent de ceux du système financier traditionnel. Pour ce dernier, la monnaie est considérée comme un bien comme les autres, acheté ou vendu pour un prix, le taux d'intérêt, en rapport avec ceux d'autres actifs. Dans le cas du premier modèle, la monnaie n'est pas considérée comme un bien, mais comme un simple moyen d'échange. Elle ne ferait pas l'objet de négociation pour elle-même, sur un marché qui serait le sien.

Deux raisons objectives écarteraient l'idée qu'il puisse y avoir un marché associé au bien monnaie : d'une part, on démontre, tant à l'aide de la théorie de la structure des taux d'intérêt que par l'analyse du comportement des prêteurs et emprunteurs, que le prix de la monnaie n'est pas unique à un instant donné ; d'autre part, ainsi que le fait remarquer Clower, la monnaie est omniprésente sur tous les marchés en tant que contrepartie [1]. Elle sert d'instrument d'échange, motif de transaction, ou d'instrument d'épargne-investissement, motif de spéculation.

Le prix de la liquidité

Keynes a été le premier à mettre en évidence trois motifs de détention de la monnaie, le motif de transaction, le motif de spéculation et le motif de précaution qu'il pressent et auquel il associe la notion d'incertitude dans l'économie, en mettant en évidence le phénomène de la trappe à liquidité en relation avec le principe de la demande effective. Cette même incertitude conduit l'individu à adopter un comportement qui peut paraître, selon la

théorie classique, irrationnel eu égard à la satisfaction de son besoin de liquidité présent ou à venir.

Taux de rendement implicite

Selon la théorie classique, l'individu a *a priori* une préférence rationnelle immédiate pour une consommation à l'infini, de sorte que le taux d'intérêt est le prix à payer à l'épargnant pour sa renonciation à cette consommation.

Les analyses financières de la tontine, quelle que soit sa nature, sur l'ensemble de son cycle de vie, effectuées par les professeurs N. Mourgues et T. Pairault, dans le cadre du programme de recherche de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF), tendent d'une part à démontrer l'irrationalité du comportement de l'individu confronté à cette hypothèse, d'autre part à mettre en évidence l'inexistence de taux de rémunération exogène des fonds mis à disposition de la tontine explicites [4,5].

Au cours de la durée de vie de la tontine, chaque membre est ou bien prêteur vis-à-vis des autres tant qu'il n'a pas encore été adjudicataire pour lever la totalité de la mise d'une période donnée, ou bien emprunteur dès qu'il en a été le bénéficiaire. Dès lors, l'analyse de la tontine peut s'effectuer de deux manières.

Dans le premier cas, les fonctions prêteur et emprunteur de l'individu sont séparées, ce qui suppose que, pour l'individu, la date du passage de sa position créditrice à sa position débitrice soit connue. Si l'on souhaite appliquer un taux à chacune de ces fonctions, on distingue le taux créditeur tel que la somme des montants prêtés capitalisés à ce taux, jusqu'à la date de remboursement, soit égale au montant des fonds reçus en contrepartie par le participant à la date de remboursement, celui-ci dépendant des enchères à cette date. Le taux débiteur est défini de manière analogue. On constate alors que les taux débiteurs sont structurellement inférieurs aux taux créditeurs, que plus la durée du prêt est longue, moins la position créditrice est rentable. La séparation de la position créditrice de la position débitrice est par conséquent non défendable. Un système où les taux créditeurs et débiteurs seraient structurellement divergents est inconcevable, car, accepter cette divergence qui signifie que le prêteur ne prête pas au plus offrant et que l'emprunteur n'emprunte pas au moindre coût, revient à admettre que les agents économiques sont irrationnels.

Si, au contraire, les opérations de prêt et d'emprunt sont étroitement associées, sans distinction entre les positions créditrice et débitrice de l'individu, il devient définitivement impossible d'explicitier un taux d'intérêt, même distinct pour chaque individu, car il n'existe, pour chacun d'entre eux, aucune réelle possibilité d'actualiser les flux.

Il en résulte que l'adhésion d'un agent économique à une tontine n'est pas motivée par un niveau de rémunération recherché *a priori*, ni même escompté, le taux de rendement de cette adhésion n'étant éventuellement identifiable qu'implicitement et *a posteriori*.

Le coût de l'immédiateté

A chaque période du cycle de vie de la tontine, tous les membres apportent leur contribution par leur cotisation, d'un montant toujours préétabli, le plus souvent égal. On définit par ailleurs le "tour", soit le moment où un membre bénéficie des cotisations versées par tous les autres membres de la tontine, le "cycle" c'est-à-dire l'ensemble des tours étalés

sur la durée nécessaire au désintéressement de tous les membres, le “lot principal” à chaque séance, soit la cotisation individuelle unitaire multipliée par le nombre de membres, les “petits lots”, tous montants autres que le lot principal résultant de l’activité de la tontine et pouvant être mis à la disposition des membres.

A partir de ces principes de base du fonctionnement de la tontine, s’observent les composantes du mécanisme des enchères qui déterminent le coût de la liquidité à un instant donné, dans le cadre d’un marché fermé constitué d’un nombre de personnes bien établi.

Dans ce contexte, la tontine s’apparente à un marché, “à la criée”, de libre concurrence pure et parfaite où se confrontent soit une offre de liquidités constantes (lot principal) à un besoin de liquidités évolutif décroissant, chaque membre ayant déjà levé la totalité de la mise ne pouvant plus y avoir droit une seconde fois, soit une offre (les petits lots) à une demande de liquidités, parfaitement flexible, tous les membres pouvant avoir le bénéfice de ces petits lots à chaque tour pendant toute la durée du cycle de la tontine.

Le coût ou le prix d’acquisition des liquidités exprimé par le montant atteint par les enchères reflète la rareté de l’offre de la liquidité et la pression de la demande. Sur la durée du cycle (lots principaux), on observe une fonction linéaire négative par rapport au temps du montant des enchères, une forte différence du niveau des enchères entre le début et la fin du cycle, comme entre les réunions. Au cours d’une réunion (les petits lots), il ressort une relative constance entre le montant de la première et de la dernière enchère, ainsi qu’une absence totale de corrélation entre le montant de l’enchère et le montant du petit lot.

On en déduit que le montant atteint par l’enchère associée au lot principal mesure le prix de l’immédiateté du besoin de liquidité. Plus l’individu exerce rapidement son droit unique à lever la totalité de la mise, plus le coût de l’exercice de ce droit est élevé. Le montant atteint par l’enchère attachée au petit lot mesure, quant à lui, le prix du degré d’urgence du besoin de liquidités, l’individu n’ayant de restrictions d’aucune nature à accéder à cette catégorie de liquidités.

En définitive, s’il n’existe pas un marché de la monnaie *stricto sensu*, le mécanisme de la tontine tend à montrer qu’il peut exister un marché de la liquidité, différencié de celui de la monnaie, dont l’instrument de mesure est le prix de sa disponibilité. Ce prix n’est-il pas lui-même l’expression d’une contrepartie ?

Le motif de précaution

Au sujet des tontines, un débat existe sur la prise en compte d’une préférence intertemporelle de l’agent économique qui y adhère. Pour Nathalie Mourgues, l’absence de taux d’intérêt explicite l’amène à nier cette préférence intertemporelle [4] Christian Rietsch, quant à lui, s’oppose à cette conclusion et affirme que le mécanisme des enchères mesure avec précision les préférences intertemporelles de chacun, selon le degré d’immédiateté, voire d’urgence à satisfaire son besoin de liquidité [6]. Les positions créditrices et débitrices de chacun expriment cette préférence qui se manifeste sans autre technique de rationnement que par le prix.

Il ne s’agit cependant plus, dans le cas présent, d’une préférence intertemporelle au sens classique du terme tel que, sans rémunération de l’épargne connue *a priori*, l’agent économique tend à consommer immédiatement à l’infini. Au contraire, l’individu partici-

pant à une tontine épargne par précaution, quel que soit le niveau de rémunération de cette épargne, pour diminuer le coût de la mise à disposition des fonds nécessaires à la satisfaction de son besoin de liquidité.

La maîtrise du couple disponibilité/non-immédiateté

Le raisonnement intertemporel de l'individu ne s'applique pas à des événements exclusivement dus au fonctionnement de la tontine en elle-même, mais prend en compte des événements extérieurs, prévus ou escomptés.

Le prix à payer pour l'accès, à un moment donné, à un certain niveau de liquidités n'implique pas un gain en soi du fait de la participation à une tontine. Mais la disponibilité d'une certaine somme à un certain moment doit permettre la réalisation d'un gain qui est à évaluer en dehors de la tontine. La tontine n'est alors qu'un instrument, un service qui s'intègre dans une optique économique plus globale, la gestion du besoin quotidien de trésorerie d'une entreprise. Ce service a des coûts, coûts d'opportunité et de couverture, que le trésorier, par une approche intertemporelle liée à la connaissance de ses besoins futurs, a pour vocation de minimiser.

Ainsi, on suppose que l'adhésion de l'agent économique à une tontine répond bien à un comportement rationnel. Il anticipe le volume et les délais de ses besoins de liquidités, et recherche en conséquence la participation à une tontine au sein de laquelle il prévoit le positionnement, au cours de son cycle, de l'exercice de son droit d'adjudication. Selon le degré d'incertitude lié à la nécessité de se procurer des liquidités à un instant donné, il choisit une participation ou bien à une tontine dont les tirages par chacun des membres est prédéterminé à l'avance, cas où le coût d'opportunité est réduit à zéro, ou bien à une tontine à enchères, en essayant de réduire les situations d'urgence qui accroissent d'autant le risque d'un coût d'opportunité élevé.

Il est permis de penser que plus tard à l'intérieur du cycle de la tontine le droit de tirage est exercé, moins élevé sera le coût d'opportunité. Toutefois, si chaque membre tient le même raisonnement au sein de la tontine, le coût d'opportunité aura tendance à être lisse, notamment sur la première moitié de la durée du cycle. Cependant, la participation à une tontine signifie l'apport et l'immobilisation de liquidités au titre des cotisations tant que l'exercice du droit de tirage n'a pas été effectué. La renonciation à l'utilisation de ces disponibilités pour investir ou consommer immédiatement a aussi un coût qu'il importe également de minimiser en raccourcissant au mieux le délai de récupération de ces fonds, de sorte qu'une pression sur les enchères, en début de cycle de la tontine, s'exerce naturellement.

Le coût de cette immobilisation s'apparente au prix d'une couverture à terme du besoin futur anticipé de trésorerie. Si cette anticipation est certaine, l'agent économique participe à une tontine dont les tours de tirages sont mutuellement préétablis en fonction de la durée de couverture escomptée, afin de réduire le coût d'immobilisation autant que possible. En cas d'incertitude, la durée de couverture devient aléatoire, de sorte qu'il en résulte une prime de risque supplémentaire qui se traduit par le prix (ou coût d'opportunité) de la mise à disposition de liquidités atteint à un instant donné par les enchères.

La gestion d'un portefeuille tontinier

Les tontines sont très diversifiées. Une gamme infinie peut et doit exister pour permettre à chacun d'établir un échéancier de cotisations et de ressources adapté au rythme de perception de ses revenus ou à sa structure de cash-flow.

Chaque tontine peut être considérée comme un outil ou produit financier à part entière. En effet, chaque catégorie ou variante permet à tout adhérent au système tontinier de bénéficier d'un service financier particulier, taillé sur mesure à ses besoins. Le choix d'une combinaison précise de plusieurs tontines par un individu confirme que celui-ci agit avec un comportement rationnel d'arbitrage, visant à optimiser son recours en fonction du montant des fonds placés ou perçus (épargne et avance), du délai de placement ou d'obtention des fonds (opportunité d'investissement ou dépenses exceptionnelles) et des coûts à supporter. Chaque combinaison constitue un portefeuille tontinier, composé des tontines que fréquente l'individu.

Ce portefeuille tontinier a pour propriété d'être perpétuellement évolutif. Selon J.L. Lespés, les tontines se caractérisent comme des innovations financières réactionnelles, remarquables par leurs performances et leur compétitivité [3]. Leur diversité atteste qu'elles réagissent effectivement à des contraintes qui varient en permanence dans le temps. Parler d'innovation financière est possible à propos d'un instrument financier lorsqu'il améliore l'efficacité économique des arbitrages des agents économiques.

Il ne faut cependant pas écarter toute notion de risque de la pratique tontinière, principalement le risque de défaillance au respect des obligations de chaque membre, relatives à leur appartenance à une ou plusieurs tontines. Chaque tontine a un nom, un règlement intérieur qui définit son organisation, ses règles de fonctionnement et crée ainsi au gérant et aux membres, des obligations administratives ou financières. Des garanties ou des cautions peuvent être exigées des adjudicataires. Un membre qui n'a pas encore été adjudicataire et qui faillirait au versement de sa cotisation est expulsé avec (s'il est remplacé) ou sans (s'il est pénalisé) remboursement de ses mises antérieures. En cas de litige durable et ultime, le recours à la justice est exercé. Il peut néanmoins en résulter éventuellement une perte totale des mises de chacun des membres. Au portefeuille tontinier, doit donc être ajouté un critère de qualité du risque ou encore de risque résiduel.

Produit financier, la participation à une tontine procure en définitive un service, plus ou moins risqué, dont la contrepartie est le prix, y compris sous forme d'acceptation, d'une perte en cas de sinistre. Comme tous les biens et services, le paiement de ce prix répond au motif de transaction de la monnaie. Néanmoins, son utilisation provient du désir de l'agent économique de se prémunir face à un risque de carence en liquidités en cas de besoin immédiat. Elle projette, éclate et répartit dans le futur l'immédiateté immanente du besoin de liquidités.

L'analyse du mécanisme tontinier intègre dans le motif de transaction le motif de précaution à détenir ou non de la monnaie. Le critère fondamental est la mobilisation de l'épargne, quel que soit le rendement escompté par l'individu.

Économie formelle ou informelle ?

Le mécanisme tontinier est considéré en marge de la science économique moderne car hors de son contrôle. Il appartient à une économie qualifiée d'informelle qu'il faudrait dompter pour l'intégrer, l'absorber, voire l'anéantir dans le système économique et financier contemporain.

Or, l'analyse tend à montrer que le système tontinier pourrait bien contribuer, par nature, à l'équilibre général pour motif de précaution associé au motif de transaction de la monnaie.

La vitesse de circulation de la monnaie

L'analyse quantitative de la monnaie est normalement connue sous la formulation donnée par Fisher : $MV = PY$, où M est la quantité de monnaie existante dans l'économie, V sa vitesse de circulation, c'est-à-dire le nombre de transactions réalisées par une unité de monnaie pendant une période donnée, P le niveau général des prix, Y le nombre de transactions ou la masse des flux réels pendant cette même période. Cette relation classique universelle établit un lien entre les variables réelles et monétaires de l'économie.

La monnaie est composée de liquidités, billets ou pièces, de dépôts à vue, de la quasi-monnaie comprenant les dépôts à terme, aisément monétisables. Cet ensemble, qui forme la masse monétaire, est contrôlable par les organismes d'émission des billets ou des pièces et d'intermédiation financière, banques ou caisses d'épargne.

Hors de ces circuits habituels, dits formels, de l'économie moderne, existent les tontines. Or elles influencent la relation de Fisher. Elles permettent d'approfondir les composantes de la vitesse de circulation de la monnaie et le comportement d'arbitrage de l'individu destiné à satisfaire au volume de ses transactions.

Les composantes de la vitesse de circulation de la monnaie

Les tontines font circuler la monnaie en contrepartie, non pas d'un échange définitif de biens et services, mais d'une accumulation temporaire, éphémère, de créances et de dettes.

Au sein de la tontine, ce n'est donc pas l'argent qui circule entre les adhérents qui s'accumule. En changeant constamment de mains, la monnaie laisse une trace, chaque participant devenant créancier ou débiteur de ses partenaires. Si dans les banques commerciales traditionnelles, les dépôts et les crédits sont des stocks qui progressent lentement et qui n'affectent que faiblement la liquidité de ces institutions, dans le bilan des tontines, les dépôts et les crédits sont au contraire des flux qui augmentent très rapidement pendant le cycle de vie de la tontine, et qui disparaissent instantanément le dernier jour, faisant varier constamment et fortement la liquidité de ses membres.

Les positions créditrices et débitrices sont à cet égard intéressantes à observer. Elles s'équilibrent dans le temps à chaque période du cycle de vie de la tontine et fluctuent d'une façon parfaitement symétrique. Elles s'équilibrent aussi dans l'espace pour l'ensemble des participants et non pour chacun d'entre eux.

En conséquence, les tontines contribuent à l'équilibre monétaire de l'économie en diminuant les encaisses oisives qu'elles redistribuent par le jeu de l'accumulation de

dettes et de créances. Elles accélèrent la vitesse de circulation de la monnaie, en fonction d'un certain nombre de variables qui caractérisent le fonctionnement de chaque tontine. Par contre, elles n'ont pas pour vocation d'injecter de la monnaie nouvelle dans l'économie.

La vitesse de circulation de la monnaie devient donc intrinsèquement mesurable, en relation étroite avec le processus d'accumulation de dettes et de créances. Celle-ci diffère avec chaque tontine et dépend du nombre de participants, du montant de la cotisation unitaire, de la durée du cycle de vie de la tontine, du nombre de tours et de leur périodicité, sachant que le nombre de tours au cours du cycle de vie de la tontine, définissant le nombre de parts, est généralement égal au nombre de participants, et doit être en tous cas un nombre entier multiple du nombre de participants. A chaque période, le volume des sommes qui circulent reste constant et correspond à l'ensemble des versements effectués par les membres, soit le montant de la part multiplié par le nombre de parts. Le rythme de circulation dépend, quant à lui, de la période écoulée entre chaque tour.

Le volume de liquidités et son rythme de circulation, ainsi déterminés, constituent les deux composantes essentielles de la vitesse de circulation de la monnaie influencée par les tontines.

Les "stimuli" de la vitesse de circulation de la monnaie

Dans la Théorie Générale, Keynes ne fait pratiquement aucun développement au sujet de la détention de monnaie pour motif de transaction. Il ne renie pas l'idée de Fisher ou Pigou selon laquelle il existe une relation proportionnelle entre quantité de monnaie et revenu, exprimée par un coefficient au contenu très vague qui dépend, selon lui, de caractéristiques structurelles, du système bancaire, de l'organisation industrielle, des habitudes sociales.

Cette dernière intuition, Keynes l'a abandonnée pour privilégier et généraliser le phénomène de la trappe à liquidité rattachée au motif de spéculation, l'individu choisissant de détenir de la monnaie dès lors qu'il estime que la perte anticipée d'un investissement en capital risque d'être supérieure au produit escompté de sa rémunération. Tenant compte de l'incertitude de l'environnement, il associe cette démarche à la notion d'efficacité marginale du capital rattachée au principe de la demande effective. Il considère le coefficient structurel qui relie la quantité de monnaie au revenu comme relativement stable à court terme.

En supposant qu'une parfaite liquidité de la monnaie n'existe pas, la théorie du portefeuille confond de même le motif de spéculation avec le motif de transaction en optimisant la détention de monnaie plutôt que de titres par la minimisation de leurs coûts de transformation, et la maximisation des rendements attendus des titres. L'ensemble du patrimoine de l'individu, le volume des transactions, en fonction des besoins et ressources futurs prédéterminés, étant alors pris en compte, on démontre que la détention moyenne optimale de monnaie pour une période donnée est une fonction inverse du taux d'intérêt. Cette approche confirme alors le fondement de la justification du taux d'intérêt de la théorie classique, tel que plus le taux d'intérêt est élevé, moins l'individu aura tendance à conserver de liquidités, et inversement.

Néanmoins, ce constat n'est valable que si l'on considère un modèle où le risque est totalement ignoré pendant la période où toutes les décisions sont prises, et si tous les coûts

et rémunérations sont connus avec certitude à l'avance. De plus, il suppose une parfaite liquidité du marché, et par conséquent n'envisage pas l'hypothèse de rareté de la monnaie.

Adhérer à une tontine signifie précisément la prise en compte de besoins de liquidités futurs incertains et l'application de la loi de l'offre et de la demande à la satisfaction de ces besoins. Ces deux phénomènes, apparentés au motif de précaution à se prémunir contre ce risque de non liquidité immédiate, se traduisent par des coûts d'opportunité de couverture, en contrepartie de gains réalisés en dehors de la tontine grâce à la réalisation de cette disponibilité.

L'ensemble de cet environnement agit sur les composantes de la vitesse de circulation de la monnaie à partir du moment où l'individu tente de maîtriser et maximiser la satisfaction de son besoin de liquidités.

La contribution des tontines à l'équilibre général

L'objectif de tous modèles économiques est la recherche d'un équilibre général de plein emploi, aussi stable que possible. Cet objectif doit être atteint sans nuire au comportement rationnel des agents économiques. Il n'est permis de parler de modèle économique que si ces deux préceptes sont respectés sans compromis, le second étant à l'origine du premier.

Le système tontinier et le principe du partage des profits et pertes ont pour particularité commune d'appartenir à un modèle économique général qui renonce aux postulats classiques de la formation des taux d'intérêt et qui en nie l'existence explicite. Ce modèle, en revanche, rejoint celui de Keynes qui relie l'épargne au revenu global.

Ainsi, à chaque période de référence, si

$$Y = C + S \text{ avec}$$

Y : revenu global de l'économie,
C : niveau de consommation ; $C = cY$, c étant la propension marginale à consommer,
S : niveau de l'épargne ; $S = sY$, s étant la propension marginale à épargner, $s = 1 - c$

$$M_o = M_d$$

M_o étant l'offre globale nominale de monnaie,
 M_d étant la demande globale nominale de monnaie,

soit l'équivalent

$$M/P = M(Y) + M(\pi)$$

M étant l'offre globale de monnaie,
P étant le niveau général des prix,
M(Y) la demande de monnaie pour motif de transaction,
M(π) la demande de monnaie pour motif de spéculation,
 π étant la richesse nouvelle créée,

on peut encore écrire:

$$M/P = Y/V + M(\Phi E(R-C)), \quad V \text{ étant la vitesse de circulation de la monnaie.}$$

Ce modèle a pour objectif de minimiser les effets pervers de l'absorption de chocs économiques externes futurs imprévisibles, tant à court terme pour motif de transaction de détention de la monnaie qu'à long terme pour motif de spéculation, cet objectif se traduisant dans les faits par le motif de précaution interactif au sein des deux autres motifs.

La volonté d'épargner

Eu égard au principe du partage des profits et pertes, le processus d'épargne émane de deux facteurs, l'un objectif, l'autre psychologique : la possibilité d'épargner et la volonté d'épargner. La possibilité d'épargner est une relation comptable entre la consommation et le revenu. Le revenu constitue une limite relative, quantitative, pour toutes les variables psychologiques qui influencent la décision d'épargner. La psychologie, quant à elle, dépend de facteurs institutionnels, de la perception de l'environnement économique, de la conception de son niveau de patrimoine à maintenir. Cette dernière est animée par un comportement rationnel composé d'un désir de se provisionner pour faire face aux aléas du futur, quel que soit le rendement escompté, et de la recherche du profit pour lui-même, motif de spéculation. En conséquence, l'épargne serait donc essentiellement en relation avec un revenu indéterminé, le profit.

Le principe du partage des profits et pertes ne satisfait cependant que le désir de se provisionner à long terme. Dans un contexte de court terme, à l'appui des mêmes concepts de volonté et de capacité d'épargner, l'agent économique raisonne alors dans le cadre des mécanismes relatifs aux tontines.

Considérons exclusivement l'offre et la demande de monnaie pour motif de transaction :

$$M_o = M_d = kY = (c+S)/V.$$

$$C_t = c_1 + c_2, \quad \begin{array}{l} C_t \text{ étant le coût total de la satisfaction du besoin de trésorerie,} \\ c_1 \text{ le coût d'opportunité de la satisfaction du besoin de trésorerie,} \\ c_2 \text{ le coût de couverture de la satisfaction du besoin de trésorerie,} \end{array}$$

on peut écrire :

$$S = Y - C = f(C_t = c_1 + c_2), \quad S \text{ résultant d'une relation comptable et étant défini comme la capacité à épargner.}$$

Si $S < 0$, $C > Y$, autrement dit l'individu se trouve dans une situation de déficit d'épargne face à un besoin de trésorerie immédiat nécessaire pour satisfaire son besoin de consommation présent, supérieur à son revenu. Dans cette hypothèse, $C_t = c_1$ et c_2 tend vers 0. Si l'on suppose que l'individu n'a pas eu l'occasion de se couvrir dans le passé de son besoin présent de trésorerie, plus élevé est le déficit de l'épargne, plus élevé est le coût d'opportunité.

Si $S > 0$, $C < Y$, autrement dit l'individu dispose d'un excès de disponibilités immédiates. Dans ce cas, éventuellement $C_t = c_2$ et c_1 tend vers 0. Dans cette hypothèse, si l'agent économique est rationnel et si l'on admet que :

$$C_t = c_1 + c_2 < c'_1, \text{ avec } c'_1 = c_1 \text{ lorsque } c_2 \text{ tend vers } 0,$$

$$\text{et } C_t = c_1 + c_2 > c'_2, \text{ avec } c'_2 = c_2 \text{ lorsque } c_1 \text{ tend vers } 0,$$

celui-ci tente de minimiser C_t sous contraintes probabilistes en fonction de ses projections escomptées et aléatoires de ressources et besoins de trésorerie.

Trois observations peuvent être formulées à partir de cette démonstration :

La préférence pour la consommation présente, contrairement à la théorie classique, devient une notion objective, quantifiable, dont le coût est d'autant plus élevé qu'elle est incontournable, impossible à reporter dans le futur, et qui par conséquent affecte l'équilibre général présent et futur de l'économie.

Le mécanisme tontinier, par les obligations contractuelles qu'il engendre entre les participants, incite ou induit, selon les circonstances, une épargne individuelle forcée. En cas d'excès d'épargne, l'agent économique doit apporter sa contribution par ses cotisations : en cas de déficit d'épargne, avec ces mêmes cotisations, il doit amortir sa position débitrice vis-à-vis des autres membres.

Mais, plus fondamentalement, il ressort une sorte de confirmation que la décision d'épargner dans une tontine, pour motif de transaction de la monnaie, s'analyse davantage en terme de coûts comparés à un gain qui lui est extérieur, que de rendement explicite, non identifiable a priori, dégagé par la tontine. Par conséquent, l'épargne pour motif de spéculation s'oriente à long terme dans le cadre du mécanisme du partage des profits et pertes

Le contrôle de la masse monétaire

$M_o = M_d$, soit $M/P = M(Y) + M(\pi)$.

Considérons d'abord que M_o demeure constante et $M(\pi) = 0$. On ne s'intéresse donc qu'à la fonction transactionnelle de la monnaie.

$$M(Y) = Y/V = (C+S)/V$$

Si $S = Y - C$ et $S = f(Ct)$, on peut écrire :

$$M(Y) = 1/V(C+f(Ct)).$$

On suppose, de plus, que sur le marché de la liquidité des tontines $Ct = c_1$, car c_2 relève plutôt de décisions individuelles antérieures déconnectées de la situation instantanée du marché, bien que c_1 soit *a posteriori* influencé par c_2 . Par ailleurs, on raisonne sur l'hypothèse que l'information relative au dénouement de chaque transaction est parfaite, de sorte qu'il est possible de déterminer un coût Ct moyen pondéré global pour l'économie.

Si maintenant $f(Ct)$ est constant, on retrouve bien une relation étroite entre la vitesse de circulation de la monnaie et le volume des transactions.

L'individu, pour se procurer des liquidités, a le choix entre céder des biens ou des titres sur le marché secondaire ou bien recourir au mécanisme des tontines. Ce choix est établi en fonction du degré de liquidités dudit bien ou titre/créance, sachant que seul, à l'aide de la gestion d'un portefeuille tontinier, l'individu peut atteindre un degré vraisemblable de liquidité parfaite au moindre coût à un instant donné. En effet, la cession d'un bien ou titre/créance implique la renonciation de son usage ou de sa rentabilité, voire la réalisation éventuelle d'une perte en capital pour cause d'urgence.

La part de la contribution des tontines au volume des transactions peut être déterminée par le rythme de circulation de la monnaie (fréquence des tours) et le volume de liquidités disponibles (à chaque tour) au sein de la tontine. Si l'on suppose que ces composantes demeurent inchangées, $f(Ct)$ varie alors en fonction de la pression ou non de la demande. Autrement dit, si $f(Ct)$, par exemple, augmente, on en déduit que l'élévation de la vitesse de circulation de la monnaie grâce au marché secondaire des biens ou des titres est insuffisante pour satisfaire l'accroissement de la demande. $F(Ct)$ ne peut s'orienter à la baisse que si les caractéristiques de l'ensemble des tontines sont modifiées, de sorte que V augmente, ou si l'offre de monnaie s'accroît et inversement.

Considérons à nouveau l'ensemble de la relation $M/P = 1/V(C + f(Ct)) + M(\pi)$.

Selon le principe du partage des profits et pertes, il n'y a injection de monnaie supplémentaire dans l'économie que dans la mesure où il y a présomption d'accroissement de richesse exprimée par le profit escompté d'un investissement. La création de monnaie ne peut donc s'effectuer qu'en contrepartie d'une créance nouvelle. Cet apport de monnaie supplémentaire se constitue ensuite en disponibilités monétaires qui circulent dans l'économie, de sorte que l'une ou l'autre composante de la fonction transactionnelle de la monnaie peut varier. Ces variations ne sont toutefois significatives que si, à la fonction transactionnelle de la monnaie, est associée l'obligation de réserves obligatoires (100%) de sorte que l'offre de monnaie destinée à cette fonction soit parfaitement connue.

Avec la crise bancaire des années 1980, certains économistes, parmi lesquels Kindelberger, ont défendu l'idée d'établir un système financier d'équilibre qui prône l'existence parallèle et séparée de deux types de banque, associés à deux fonctions distinctes de la monnaie : la fonction de paiement et la fonction de portefeuille. Ils prétendent d'ailleurs que l'instabilité financière d'un système bancaire proviendrait, et de l'application de réserves obligatoires fractionnelles, et d'une rémunération fixe sur les dépôts.

En dernier ressort, les autorités monétaires disposent d'un ultime indicateur de surchauffe de l'économie, le niveau général des prix, afin de réguler conjoncturellement la quantité de monnaie offerte.

Conclusion

Au niveau individuel, l'épargne se mobilise à court terme comme à long terme en fonction du profit escompté. Dans le premier cas, la disponibilité de liquidités, à un instant donné, procure un gain sous contrainte d'en minimiser le coût. Dans le second cas, la théorie du portefeuille, sans même l'application du principe du partage des profits et pertes, montre que l'individu épargne pour motif de spéculation, quel que soit le rendement escompté. Ce comportement rationnel de l'individu permet, au niveau global., d'écrire une équation d'équilibre qui met en relation l'offre de monnaie à court terme avec le prix de la liquidité et celle à long terme en fonction de profits futurs, d'abord escomptés, puis constatés.

Ce modèle repose sur la généralisation du motif de précaution appliqué tant au motif de transaction que de spéculation à détenir ou non de la monnaie. Ce modèle est destiné à absorber et à répartir les chocs économiques liés à un environnement incertain grâce à la parfaite flexibilité conjoncturelle du prix du capital, adaptée au comportement rationnel de l'individu. Ce motif de précaution associé au besoin de liquidités ne pourrait-il pas susciter l'étude d'organismes de type "assurances" qui, moyennant le paiement d'une prime en fonction de la fréquence des tirages, et/ou le blocage de fonds sur une période définie, couvriraient le besoin de liquidité des agents économiques ?

Il semble en réalité possible d'essayer de concevoir un modèle économique et financier d'équilibre complet sur l'hypothèse de l'élimination du taux d'intérêt fixe et prédéterminé.

Bibliographie

1. Clower R.W. (1969). *Monetary Theory*. Penguin.
2. Dromain M. (1990). L'épargne ignorée et négligée : les résultats d'une enquête sur les tontines au Sénégal. In : Lelart M. éd. *La tontine, pratique informelle d'épargne et de crédit dans les pays en voie de développement*. John Libbey, Paris : 139-76.
3. Lespès J.L. (1990). Les informalités tontinières : traditions et innovations. In : Lelart M. *op. cit.* : 323-46.
4. Mourgues N. (1990). Réflexions sur les mécanismes financiers des systèmes tontiniers. In : Lelart M. *op. cit.* : 245-66.
5. Pairault T. (1990). *Mécanique des systèmes tontiniers chinois*. Note de recherche UREF/AUPELF, n° 91-17.
6. Rietsch C. (1990). *Les paramètres de base des tontines à Niamey*. Note de recherche UREF/AUPELF, n° 90-8.
7. Siddiqi W. (1981). *Rationalité du système bancaire islamique*. Document de la Banque Arabe d'Investissement International.

PARTIE III

**Partenariat
et
développement
des entreprises**

11

Le partenariat, source de renouveau de l'entreprise congolaise ? Une analyse à partir de la liaison contrôle-performance de la société conjointe

T. DZAKA, M. MILANDOU

Université de Brazzaville, Congo

Il est maintenant établi que la société conjointe, une forme avancée du partenariat inter-entreprises, joue un rôle majeur dans le processus de libéralisation économique qui est observé en Afrique depuis les années 80, dans le cadre des PAS. Comme on l'a montré ailleurs (*voir* [5]), l'entreprise conjointe est devenue une modalité privilégiée de privatisation partielle ou totale des entreprises publiques dans la plupart des pays africains. Ainsi au Congo, la récente émergence des sociétés conjointes, à la suite du vaste programme de privatisation des entreprises d'État qui a été engagé dès 1986 par les Pouvoirs Publics, est incontestablement un vecteur essentiel de renouveau de l'entreprise nationale, tant publique que privée. En ce sens, la formation des entreprises conjointes, *via* surtout l'association entre dirigeants nationaux et expatriés, a induit, d'une part, la tendance à la rationalisation du comportement de l'État-entrepreneur, d'autre part, une timide, mais significative, promotion de l'initiative privée locale [5]. Qui plus est, en matière de per-

Les auteurs voudraient remercier le Professeur J.L. Schaan de l'Université d'Ottawa pour ses commentaires relevés sur ce papier, dont les auteurs assument néanmoins seuls les erreurs.

formance, des études réalisées récemment dans trois pays africains (Burundi, Congo, Sénégal) au sein du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF convergent sur l'idée que, globalement, les entreprises conjointes seraient plus performantes que les autres entreprises, cela eu égard aux critères de gestion économique et sociale ainsi qu'au critère qualitatif de stabilité.

Or, parallèlement à cette évolution, les études citées ci-dessus révèlent aussi une montée du contrôle managérial des entreprises conjointes, avec une tendance à la prééminence des managers du partenaire étranger, une firme multinationale (FMN) en général, sur les managers locaux. Comme l'indiquent plusieurs travaux anglo-saxons, dont la synthèse a récemment été faite par Geringer et Hebert [6], le contrôle exercé par les partenaires est une composante principale des facteurs endogènes de performance dans les *joint-ventures*. Mais il reste entendu que d'autres facteurs peuvent expliquer la performance de ces entreprises (la sélection et l'engagement mutuel des partenaires, le climat ou les normes des rapports d'échange entre partenaires), comme l'attestent nombre d'études [4].

Dès lors, la présente contribution vise deux objectifs majeurs :

- esquisser une revue synthétique de la littérature sur la liaison contrôle-performance des *joint-ventures* opérant dans les pays du Nord et les PVD, en considérant, à la suite de Geringer et Hebert, les trois dimensions conceptuelles du contrôle (mécanismes formels et informels, degré, étendue des activités), tout en intégrant les apports de la théorie des coûts de transaction au contrôle de la joint-venture,

- tester, sur la base d'un échantillon d'une vingtaine d'entreprises conjointes opérant au Congo, l'hypothèse avancée par Killing [8] selon laquelle les *joint-ventures* dans lesquelles un partenaire domine le contrôle managérial sont généralement plus performantes que celles où le contrôle managérial est équitablement partagé entre les partenaires. A cet égard, nous posons l'hypothèse centrale que, dans le contexte du Congo, contrairement au résultat observé en Amérique Latine par Beamish [1], une bonne performance s'observe dans la majorité des *joint-ventures* dont le contrôle managérial est dominé par les dirigeants du(des) partenaire(s) étranger(s) représentant souvent les FMN du nord.

La définition de l'entreprise conjointe retenue ici est celle de Schaan [13], à savoir que l'entreprise conjointe est une entité organisationnelle distincte de celle des maisons-mères qui l'ont créée pour accomplir un ensemble d'activités définies ; les partenaires se partageant la propriété jouent un rôle actif dans la gestion de l'entreprise conjointe, ne serait-ce qu'au niveau du Conseil d'Administration.

Théories du contrôle managérial et entreprises conjointes

Qu'est-ce que le contrôle managérial ?

D'abord, de manière générale, on sait que la thèse de la séparation qui existerait entre les détenteurs de la propriété juridique et les décideurs-managers date des années 30. En effet Berle et Means ont tenté en 1933 de démontrer cette thèse concernant l'entreprise moderne à travers leur théorie du contrôle interne, ou contrôle par le management. Plus tard, d'autres auteurs ont affiné ces travaux ; la méthodologie retenue à cet égard, note Morin [9] "consiste à étudier sur des échantillons de grandes entreprises la structure du capital-actions et d'identifier les principaux porteurs de parts. En dessous d'un certain seuil de

participation, la théorie du contrôle interne affirme que les détenteurs du capital n'ont plus les moyens de s'opposer à la direction en place, bref le contrôle s'intériorise au profit des managers". Toujours selon Morin, ce mouvement d'intériorisation du contrôle a été analysé suivant quatre principales propositions qui fondent actuellement la conception managériale du pouvoir économique :

- la première proposition a trait à la dispersion de la propriété. L'accroissement du nombre de sociétés anonymes entraîne la multiplication des actionnaires, d'où un recul du rôle de l'actionnaire, surtout dans la prise de décision ;

- la seconde proposition postule un glissement dans le fondement du pouvoir. D'une part, l'actionnaire devient un bailleur de fonds, d'autre part la direction des firmes se transforme en opération hautement technique. Dès lors, l'effacement progressif des actionnaires dans la prise de décision coïncide avec l'émergence des managers que Galbraith nomme la technostucture ;

- la troisième proposition affirme la différence d'objectifs entre propriétaires et managers. Ainsi, la maximisation du profit n'est plus l'objectif principal car il était lié à une vision patrimoniale de l'entreprise. Les dirigeants poursuivent d'autres objectifs, comme la maximisation du chiffre d'affaires ;

- la dernière proposition avance le changement de nature du système capitaliste. En effet, la propriété juridique n'est plus le fondement du pouvoir, en raison de l'évolution subie par le capitalisme qui se serait mué en capitalisme technologique.

Il convient de signaler ici la thèse de la propriété autocontrôlée qui se rapproche peu ou prou de celle du contrôle par le management exposée plus haut. Ainsi, relève Morin [9], tout en reconnaissant que le contrôle d'actifs patrimoniaux n'est plus directement relié à de véritables apports personnels, la thèse dite de propriété auto-contrôlée (qui continue à faire jouer aux rapports d'appropriation juridique un rôle essentiel) renvoie à l'ensemble des pratiques juridico-financières, notamment l'auto-contrôle financier, qui visent l'intériorisation du contrôle au profit de dirigeants non nécessairement détenteurs de capitaux. Ce processus de séparation n'est susceptible de se réaliser que dans des unités de grande dimension, là où la multiplication des actionnaires favorise la mise en place de processus technocratiques, c'est-à-dire de processus d'accaparement du pouvoir par le recours aux artifices juridiques : auto-contrôle financier, pouvoirs en blanc, vote plural, etc. [9].

Ensuite, plus particulièrement en ce qui concerne l'importance et la conceptualisation du contrôle managérial dans les *joint-ventures*, il y a lieu de souligner, à la suite de Geringer et Hebert [6], les points ci-après :

- en premier lieu, nonobstant leurs potentielles contributions au développement, les entreprises conjointes comportent nombre d'inconvénients. En effet, la présence de plusieurs partenaires peut induire des difficultés de management, se traduisant souvent par de faibles performances. Ce faisant, le contrôle des activités et des décisions se révèle un déterminant majeur pour les performances des *joint-ventures* ;

- en deuxième lieu, comparativement aux filiales contrôlées juridiquement à 100%, l'exercice du contrôle effectif dans les sociétés conjointes est plus difficile, d'autant que le partenaire ne peut se baser uniquement sur son statut d'actionnaire pour déterminer le comportement et le management de la société, d'où le recours à d'autres modes d'influence ;

- en troisième lieu, une entreprise qui accepte de participer à un accord de *joint-venture* se complique *ipso-facto* la tâche. Ainsi, bien que par définition chaque partenaire

devrait renoncer partiellement au contrôle des activités de la société conjointe, cette perspective ne recueille pas toujours l'assentiment. C'est pourquoi, pour des raisons tenant aux stratégies et aux objectifs de la maison mère, il arrive qu'un partenaire refuse de renoncer partiellement au contrôle des activités. Même si les produits ou procédés bénéficient d'une protection, la maison mère peut néanmoins redouter les inconvénients d'une fuite sur les innovations et le savoir-faire en cas d'un partage équitable du management entre partenaires.

Sur le plan conceptuel et opératoire, l'étude synthétique de Geringer et Hebert citée plus haut révèle que le contrôle managérial procède de trois dimensions :

- la première dimension concerne les mécanismes par lesquels le contrôle s'exerce. Initialement, nombre d'auteurs ont montré que les firmes ont souvent mis en avant la détention de la majorité du capital, donc le droit de vote au Conseil d'Administration pour réaliser un contrôle managérial effectif des activités de la société conjointe. Par la suite, avec la mutation du climat international de l'investissement direct étranger (diffusion internationale de la technologie, revendications des pays d'accueil en faveur de nouvelles formes d'investissement international, etc.), on a admis l'idée que le contrôle n'est pas une conséquence exclusive de la propriété du capital social. D'après cette conception, une gamme de mécanismes permettant l'exercice du contrôle managérial existent : le droit de vote, la représentation dans les comités de management et les accords spéciaux de prestations de services, la nomination de l'un des managers du partenaire en qualité de directeur général de la société conjointe, ainsi que l'usage de divers arrangements liés à la participation au capital social. Dans la même optique, Schaan [11] a affiné l'analyse, à partir d'une étude sur les *joint-ventures* opérant au Mexique, en constatant qu'au-delà de ces mécanismes traditionnels de contrôle, existent d'autres mécanismes plus subtils et moins directs, comme l'influence des décisions ou comportements du personnel de l'entreprise conjointe par le biais de processus organisationnels (planification, budgétisation), de systèmes de gestion (politiques et procédures, mesure de la performance) et de mécanismes informels (appels téléphoniques, visites à l'entreprise, rencontres face à face).

- la seconde dimension du contrôle de la société conjointe se rapporte au degré ou au niveau. Dans cette acception, le contrôle a été appréhendé comme étant fonction de la centralisation ou lieu du processus de prise de décision. Ainsi, Dang (1977), qui a défini le contrôle au regard de l'autonomie de la filiale par rapport à la maison mère, a relevé, sur la base des filiales des FMN américaines implantées en Asie (Philippines, Taïwan) que le contrôle ne s'expliquait pas seulement par la participation étrangère au capital mais aussi par la présence fréquente des dirigeants étrangers dans les *joint-ventures*. De même Killing [8] a étudié le contrôle dans les entreprises conjointes exerçant dans les pays développés à partir d'un questionnaire adressé aux dirigeants et qui comportait neuf types de décisions (politique des prix, programmation de la production, cibles des ventes, remplacement des managers, contrôle de qualité, processus de production manufacturière, conception du produit, budgétisation des coûts, dépenses de capital). Ce faisant, il en déduit une typologie des entreprises conjointes par rapport au contrôle managérial : les entreprises conjointes où un partenaire domine la prise de décision dans le management, celles où il y a partage des décisions entre partenaires (chaque partenaire joue un rôle actif dans la prise de décision), puis celles qui sont indépendantes (le directeur général jouit d'une grande autonomie de décision). Dans la même perspective, Schaan [11] a établi que les firmes tendent à exercer un contrôle à travers des activités stratégiques de la société

conjointe et non l'ensemble des activités, d'où sa définition du contrôle relatif au degré : "le contrôle se réfère au processus par lequel une société mère s'assure que la manière dont l'entreprise conjointe est dirigée est conforme à ses propres intérêts" ;

- la troisième dimension du contrôle de l'entreprise conjointe a trait à l'étendue. Ici, les sociétés mères choisissent d'exercer le contrôle de l'entreprise conjointe sur une échelle relativement réduite ou grande de ses activités. Dans ce sens, les efforts de contrôle seront sélectifs vis-à-vis de certaines activités de la *joint-venture* dans laquelle un partenaire peut exercer un contrôle dominant sur quelques aspects de l'entreprise. Un tel contrôle est à distinguer de la typologie mise en évidence par Killing, si l'intégralité ou la plupart des activités de la *joint-venture* sont dominées par un seul partenaire, mais si aucune société mère ne contrôle individuellement une nette majorité des activités de l'entreprise conjointe.

Contrôle managérial et performances

Tomlinson est probablement le premier à avoir mis en évidence, en 1970, le rôle du contrôle managérial en tant que déterminant majeur du succès de la société conjointe. Ainsi, s'appuyant sur un échantillon de 71 *joint-ventures* opérant en Inde et au Pakistan, il a constaté que les sociétés les plus performantes (la performance étant mesurée ici par la profitabilité) correspondent à celles où les sociétés mères britanniques avaient une attitude plus relâchée vis-à-vis du contrôle. En fait, on se rapproche ici des sociétés indépendantes par rapport à la typologie de Killing, autrement dit, le directeur général originaire du pays hôte de la *joint-venture* jouit d'une grande autonomie de décision.

Franko (1971) pour sa part a étudié la liaison contrôle-performance dans les entreprises conjointes, en insistant sur la stratégie des FMN. En effet, basant son étude sur cent soixante neuf entreprises conjointes Nord-Nord et Nord-Sud créées par des FMN américaines, cet auteur a relevé que les entreprises conjointes les plus performantes (la performance étant mesurée ici par la stabilité, c'est-à-dire l'absence de liquidation ou de réorganisation de la structure juridique de l'entreprise) sont celles dont la société-mère a suivi une stratégie de diversification du produit qui n'exige, généralement, qu'un moindre contrôle des filiales. En revanche, les entreprises conjointes les moins performantes sont celles dont la société mère déploie une stratégie de concentration du produit, laquelle stratégie requiert une centralisation de la décision et, partant, un contrôle plus important.

Pour l'essentiel cependant, d'autres auteurs (Killing [8], Beamish [1], Geringer (1986)) ont adopté une démarche différente mais pas nécessairement incompatible avec celle de Franko, dans l'analyse de la liaison contrôle-performance de la société conjointe. A cet égard, les recherches de Killing méritent une attention particulière. En effet, dans une évaluation managériale des performances (survivance et perception de la mesure de la satisfaction) de trente sept sociétés conjointes localisées dans les pays développés, cet auteur a établi une typologie comprenant trois types de sociétés conjointes (voir ci-dessus). Killing [8] a ainsi relevé que les performances sont meilleures dans les sociétés conjointes où un partenaire domine le processus de décision dans le management. Son argument central consiste à dire que la présence d'au moins deux partenaires constitue une grande source de difficultés dans le management de la société conjointe ; si un partenaire domine le contrôle managérial, il sera plus aisé de diriger la société conjointe et partant d'assurer ses performances [11]. Cet argument peut être interprété dans le cadre de la

théorie des coûts de transactions selon laquelle les firmes tendent à choisir les arrangements structurels pour les transactions (marchés ou hiérarchies) qui minimisent ces coûts. Or, dans une société conjointe, les difficultés de coordination, les risques de conflits entre partenaires ainsi que les risques de divulgation de secrets sur le savoir-faire, sont susceptibles de générer des coûts de transactions associés à l'incertitude ou au comportement opportuniste, limitant ainsi les gains attendus de la coopération au sein de la société conjointe. Plus précisément, Hennart [7] distingue trois principaux cas où les conflits entre partenaires de la *joint-venture* peuvent apparaître du fait des coûts de transactions :

- chaque fois que la maison mère transfère à la filiale des connaissances appropriables non codifiées et peu protégées ou informelles (la société mère qui possède une gamme complète de savoir-faire pour opérer internationalement sera donc incitée à garder un contrôle total sur les modalités de transfert de ces connaissances) ;

- quand la société mère et la filiale partagent la même marque commerciale (l'expérience dans le savoir-faire publicitaire de la société mère qui est généralement appliquée aux nouveaux marchés peut s'avérer difficile à transmettre au partenaire) ;

- quand la société conjointe vend en dehors du marché cible en exportant vers d'autres pays (les actions du partenaire local maximisant sa part dans les profits peuvent avoir des conséquences négatives sur le niveau général de profitabilité de la FMN).

En conséquence, souligne Hennart [7], "l'efficience de la *joint-venture* repose sur la convergence des objectifs des parties prenantes ou, faute de cela, sur le degré avec lequel il est possible de contrôler l'opportunisme des partenaires par d'autres moyens, tels que les contrats".

Enfin, il y a lieu de noter que pour tester son hypothèse, Killing a mesuré la performance *via* une évaluation managériale, considérant de même la liquidation ou la réorganisation de l'entreprise conjointe comme un échec. Pour justifier l'usage de ces variables plus que les indicateurs financiers, Killing comme Raffi (1978) expliquent que la performance de la *joint-venture* pour une société mère n'est pas exclusivement basée sur ses profits, mais qu'elle repose aussi sur les prix de transfert, les royalties et les frais de gestion non inclus dans la mesure classique des performances financières des firmes.

Contrôle et performances des entreprises conjointes au Congo

Notre enquête a porté sur une vingtaine d'entreprises engagées dans le partenariat, en majorité depuis au moins trois ans. Cet échantillon d'entreprises visitées, qui sont précisément dix-sept, comporte surtout des entreprises conjointes (seize entreprises sur dix-sept), mais compte aussi une entreprise, dans l'hôtellerie, dont l'État congolais est seul actionnaire et qui, comme toutes les firmes hôtelières du portefeuille de l'État, a signé avec les FMN françaises du secteur des contrats de *franchising* et de gestion.

Les entreprises approchées opèrent dans les domaines d'activité les plus divers et, partant, sont suffisamment représentatives de l'économie congolaise : raffinage de pétrole (CORAF), exploitation du bois (SFAC, SOFORIB, SOCIALIB, UAIC), production de ciment (SOCICO), agro-alimentaire (CAVESCO, SPB, HUILKA, SEVEPAC, SARIS-Congo), textile (IMPRECO), imprimerie-édition (IAD), transport urbain (STPN), hôtellerie (Le Méridien, PLM Mbamou Palace), engineering agricole (SEP-Développement). En outre, dans une récente étude [5] qui a couvert peu ou prou

l'échantillon ci-dessus, il a été établi que ces entreprises sont globalement performantes, au regard des critères de gestion économique et sociale, du critère qualitatif de stabilité de Franko (1971), ainsi que, plus généralement, du critère de satisfaction simultanée des attentes des partenaires de Schaan [13]. Dès lors, dans ce qui suit, afin d'élucider les tendances du contrôle des sociétés conjointes en liaison avec leurs performances, nous allons d'abord caractériser les formes de propriété et les stratégies d'appropriation, puis mettre en relief la montée du contrôle managérial qui semble s'opérer d'abord au profit des partenaires étrangers.

Formes de propriété juridique et stratégies d'appropriation

Le pouvoir en tant que relation de contrôle ou d'influence dans une entreprise découle dans une large mesure des rapports de propriété qui, outre leur rôle fondateur du pouvoir, sont l'objet et l'enjeu de la décision stratégique. Ainsi, des dix-sept entreprises de notre échantillon, on relève deux catégories par rapport à la détention de la majorité du capital.

- Dans une première catégorie comprenant onze entreprises, soit 65% de notre échantillon, la majorité du capital est détenue par les partenaires locaux. En fait ces derniers correspondent souvent à des capitaux publics, vu que la participation de l'État congolais concerne dix entreprises sur onze et que l'État est le seul partenaire local dans neuf entreprises sur onze. Les partenaires privés nationaux ne sont donc présents que dans deux entreprises et sont actionnaires majoritaires dans une société.

La stratégie d'appropriation du partenaire majoritaire procède ici de la présence de l'État, *via* les firmes publiques, dans les activités de service public (transport urbain), dans des industries considérées comme stratégiques pour l'économie nationale (raffinage de pétrole, exploitation du bois), ou dans des activités d'avenir mais peu exploitées par le secteur privé domestique, en raison surtout de ses faibles capacités de financement (hôtellerie de standing international). Quant au partenaire privé majoritaire, sa stratégie s'inscrit dans une perspective d'accès à la technologie, aux capitaux et aux marchés extérieurs par l'association avec le partenaire étranger. Cependant, si la majorité congolaise émanant du secteur privé se traduit par la présence à la tête de l'entreprise conjointe d'un dirigeant local, ceci n'est pas souvent le cas des entreprises dont la majorité du capital relève de l'État. A cet égard, il est frappant de constater, par exemple, que dans l'hôtellerie où l'État congolais est parfois le seul propriétaire (PLM Mbamou Palace), le poste de manager général est occupé par les partenaires étrangers ayant conclu des contrats de gestion et de franchising avec l'État congolais. Cette situation traduit la préférence des Pouvoirs Publics, depuis les années 80, pour les dirigeants étrangers, à la suite de l'échec des entreprises sous contrôle juridique intégral de l'État. En effet, il est bien connu que l'État a, dans le passé, souvent nommé à la tête de ses firmes des dirigeants à l'esprit plus fonctionnaire que managérial.

Concernant la participation étrangère au capital, il s'agit essentiellement d'une minorité de blocage détenue par une FMN originaire de la CEE en général. Il s'agit d'un pays membre de l'OPEP (Algérie pour SFAC et Libye pour SOCALIB) motivé, après le deuxième choc pétrolier de 1979, par la stratégie de recyclage des excédents en pétrodollars vers les pays africains, tel le Congo, richement doté en ressources agro-forestières. Néanmoins dans la majorité des cas, la stratégie d'appropriation découle de la logique de déploiement patrimonial à l'étranger effectué par les FMN *via* les nouvelles formes d'in-

vestissement international, ainsi que par les groupes financiers dont la stratégie consiste à offrir aux partenaires du pays d'accueil leur concours financier sous forme d'apports en fonds propres de la société conjointe. C'est le cas de l'entreprise conjointe UAIC dont le protocole d'accord de 1989 précise que le Congo confirme que les prêts de la CCCE accordés en 1983 et 1984 à la-dite société, les dotations du FAC... ne sont pas remboursables et seront comptabilisés en fonds propres de l'entreprise.

- Dans la seconde catégorie, comptant six entreprises conjointes, soit 35% de l'échantillon, la participation locale minoritaire au capital est soit détenue par l'État (trois entreprises sur six), soit par des partenaires privés nationaux. Il est à noter que le principal dirigeant, dans toutes ces entreprises, est un manager du partenaire étranger. La stratégie d'appropriation s'insère ici, pour les partenaires locaux, dans la politique de désengagement économique de l'État, principalement dans les activités industrielles jugées non stratégiques. S'agissant des partenaires privés nationaux qui sont actionnaires dans deux entreprises du secteur manufacturier (CAVESCO et IMPRECO), n'étant pas des capitaines d'industrie, leur stratégie procède d'une logique de "sleeping partners".

En ce qui concerne la participation étrangère majoritaire, elle est exclusivement détenue par des FMN européennes, notamment françaises. La stratégie d'appropriation de ces FMN est similaire à celle décrite dans la première catégorie de sociétés conjointes. Néanmoins, il faut noter ici que certaines FMN, qui n'étaient initialement liées aux partenaires congolais qu'en tant que fournisseurs de services d'engineering, notamment pour des contrats de gestion, ont récemment profité de la privatisation partielle des entreprises publiques pour devenir actionnaires majoritaires. Tel est le cas de la FMN française SOMDIAA qui a acquis, en 1991, la majorité du capital dans l'entreprise conjointe SARIS-Congo opérant dans l'industrie sucrière et qui dispose de débouchés extérieurs sur les marchés régionaux et européens dans le cadre des accords CEE-ACP. Ainsi, pour cette seconde catégorie d'entreprises, le contrôle juridique exercé par les partenaires étrangers est de nature à renforcer leur contrôle managérial.

Finalement, au regard de ce qui précède, et vu la faible dispersion de la propriété du capital dans les entreprises conjointes opérant au Congo (les actionnaires sont ici rarement plus de trois), des quatre propositions qui fondent la conception managériale du pouvoir économique au sein de l'entreprise, la deuxième s'applique le mieux au contexte du Congo. En effet, selon cette proposition qui procède d'un glissement dans le fondement du pouvoir, d'une part, l'actionnaire se transforme en bailleur de fonds (l'État congolais en général), d'autre part, la direction des entreprises devient une opération complexe. Ce faisant, le recul progressif des actionnaires dans la prise de décision coïncide avec l'émergence des dirigeants.

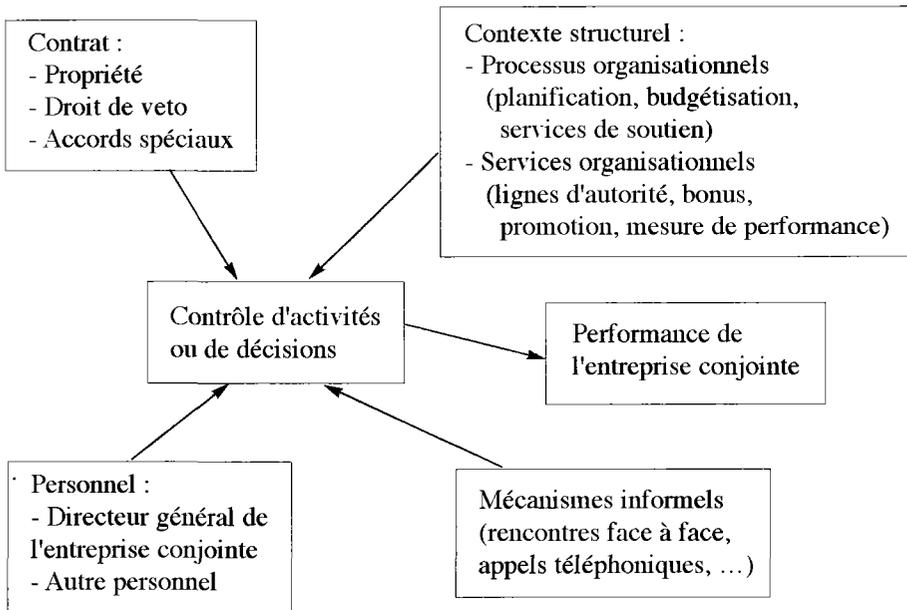
Pertinence de la liaison contrôle managérial-performances

Nonobstant le caractère tridimensionnel du contrôle des entreprises conjointes (mécanismes, degré ou niveau, étendue), comme exposé ci-avant, nous voulons centrer l'analyse sur les deux principales dimensions, à savoir les mécanismes de contrôle et le degré de contrôle. En effet, nombre de travaux empiriques attestent la pertinence de la liaison contrôle-performance, *via* ces deux dimensions. Ceci nous permettra notamment de valider l'hypothèse centrale de Killing, en vertu de laquelle les performances sont meilleures dans les entreprises conjointes où un partenaire joue un rôle dominant dans le

processus de prise de décision *via* le management, que celles où les partenaires sont équit-ablement impliqués dans ce processus.

Pour ce faire, ayant lors de notre enquête interviewé quelques dirigeants des sociétés conjointes et analysé les comptes rendus des Conseils d'Administration et les documents contractuels d'une dizaine de ces entreprises, nous avons jugé pertinent de fonder méthodologiquement notre recherche sur le schéma suivant, proposé par Schaan [13], et concernant les mécanismes de contrôle dans les *joint-ventures* en rapport avec la performance.

Tableau I. Mécanismes de contrôle dans les entreprises conjointes et performances [13].



Excepté les mécanismes informels de contrôle pour lesquels nous n'avons pu recueillir d'informations, en raison de leur trop grande confidentialité, notre enquête permet de retenir les principaux points ci-après au regard des mécanismes formels de contrôle dans les entreprises conjointes exerçant au Congo :

- Concernant d'abord la nomination des dirigeants, nous avons dit plus haut que le directeur général est, dans la majorité des cas, issu du partenaire étranger. Il en est ainsi même parfois quand la majorité du capital social de l'entreprise conjointe est détenue par l'État local. En effet, alors que les partenaires étrangers ne disposent de la majorité que dans 35% des entreprises de notre échantillon, ils ont néanmoins un manager général dans 70% des entreprises. Cette prééminence des managers étrangers au sein des entreprises conjointes s'explique, du point de vue de l'État actionnaire, par la volonté de rupture avec la culture de fonctionnaire caractérisant nombre de dirigeants des firmes publiques congolaises et le manque fréquent d'autonomie vis-à-vis du pouvoir politique. Ainsi, le directeur général, de nationalité française, d'une société conjointe créée au milieu de la décennie 80, et opérant dans le transport urbain, affirme que la direction de la gestion a

été confiée au partenaire étranger minoritaire sur la base du critère de l'expertise reconnue à la société mère (Renault-VI). Selon lui, cette procédure est traditionnelle dans les sociétés conjointes réalisées par Renault-VI, notamment en Afrique où la relève locale est prévue dès l'émergence de compétences. C'est le moment de noter qu'en principe, l'organigramme des *joint-ventures* prévoit que si le directeur général (DG) est un dirigeant du partenaire étranger, le poste de directeur général adjoint (DGA) est occupé par un dirigeant congolais et *vice-versa*. A cet effet, dans certains statuts de sociétés conjointes on peut lire : "la direction générale de la société est confiée au DG assisté d'un DGA qui auront à assurer, en étroite collaboration, la gestion de la société et le suivi de toutes les activités relevant de cette mission". Il est apparu que le poste de DGA, confié au dirigeant congolais, ne génère pas d'antagonisme avec le supérieur hiérarchique ; de plus il joue un rôle clé dans l'assainissement des relations de travail entre les dirigeants étrangers et le personnel local. Néanmoins, notre enquête indique que le DG dispose, dans la pratique, des pleins pouvoirs dans la prise de décision, tandis que son adjoint et les autres dirigeants ne donnent que des avis consultatifs.

- Concernant ensuite les accords spéciaux de fourniture des services par le partenaire étranger, toutes les entreprises conjointes de notre échantillon ont signé des contrats de gestion et/ou d'assistance technique. En fait, de tels contrats, qui sont régulièrement renouvelés au-delà des prévisions initiales, procurent des revenus substantiels au partenaire étranger. En effet, pour ces contrats, le partenaire étranger, qui n'a qu'une obligation de moyens et non de résultats, est assuré d'une rémunération mensuelle, voire annuelle, qui parfois compense largement l'absence des dividendes. Par exemple, le contrat d'assistance technique conclu pour une durée de cinq ans à la création de l'entreprise conjointe SOCICO en 1988 prévoit, outre un savoir-faire général, une formation et un suivi du siège que le partenaire étranger SCANCEM, une FMN norvégienne, fournit : le directeur général de SOCICO et sept autres postes (directeur technique, directeur administratif et financier, chef de carrière, chef de production, chef de laboratoire, chef d'entretien mécanique, chef d'entretien électrique et d'instrumentation), son assistance en matière d'achat de matériaux, fournitures et pièces de rechange en provenance de l'étranger. A ce titre, SCANCEM perçoit un revenu fixe par an de 2 Millions de FF et 85000 FF par mois par expert détaché auprès de la SOCICO, soit un maximum de un milliard de FCFA. D'après un récent rapport confidentiel produit par un bureau parisien d'études sur cette société conjointe, le coût total de l'assistance technique reviendrait à 250 000 \$ par an et par expert, soit près du double de la norme internationale d'expatriation d'un cadre de direction. Le même rapport précise qu'au regard du capital investi par SCANCEM, le contrat d'assistance technique générerait probablement un profit de l'ordre de 20% par an qui devrait compenser largement l'absence de dividendes. Cet exemple illustre bien la pertinence de l'idée avancée par des auteurs tels que Killing et Raffi, à savoir que la performance de la société conjointe pour une société mère n'est pas exclusivement basée sur les profits réalisés par la première, elle repose aussi sur les prix de transfert, les royalties et frais de gestion non inclus dans la mesure classique des performances financières des entreprises.

- Concernant enfin le rôle et le fonctionnement des Conseils d'Administration (CA) des sociétés conjointes, certaines observations méritent d'être faites sur la base de notre enquête. En premier lieu, les administrateurs, au nombre de six à douze, disposent d'un mandat de trois à six ans en général renouvelable. Les décisions sont prises à la majorité

des voix, conformément à l'usage dans les sociétés anonymes ; en cas de partage des voix, celle du président du CA qui représente l'actionnaire majoritaire est prépondérante . En deuxième lieu, lors des réunions du CA il est apparu que, dans la majorité des cas, les administrateurs représentant l'État-actionnaire agissent souvent comme des fonctionnaires et non comme des dirigeants. Cette situation était particulièrement préoccupante pendant le règne, jusqu'en 1990, du Parti unique d'obédience marxiste, du fait de l'omniprésence des membres du Parti parmi les administrateurs de l'État, au détriment de technocrates relevant d'organismes publics de contrôle comme le Centre National de Gestion. Tant et si bien que certaines réunions du CA ressemblaient fort à une simple légitimation de la direction de l'entreprise. En conséquence, l'efficacité du CA a été entravée au détriment du partenaire local. En effet, en raison de la faible maîtrise des facteurs incorporels par les administrateurs du partenaire local, ceux-ci sont quasiment réduits à exercer un contrôle purement formel de l'entreprise conjointe, au profit des dirigeants étrangers qui sont en général mieux placés pour exercer un contrôle effectif, même avec une participation minoritaire au capital social. Schaan [12] dit donc vrai en relevant que "les partenaires minoritaires disposent d'une opportunité pour influencer le management d'une entreprise conjointe s'ils ont fait un choix approprié de leurs représentants au CA, lesquels représentants sont avertis sur les moyens stratégiques de l'entreprise conjointe, dotés de compétences dans la négociation et impliqués dans la culture du partenaire". En résumé, l'analyse des entreprises conjointes de notre échantillon, considérées comme globalement performantes et qui impliquent majoritairement les capitaux publics locaux avec les partenaires étrangers, semble corroborer l'hypothèse avancée par Killing [8] selon laquelle les *joint-ventures* où un partenaire domine le contrôle managérial sont généralement plus performantes que celles où ce contrôle est équitablement partagé. En effet, nous avons vu plus haut que le contrôle managérial est dominé au Congo par les managers du partenaire étranger *via* les mécanismes formels de contrôle des *joint-ventures*. Notre conclusion conforte celle d'une récente étude [3] sur le partenariat entreprises ayant couvert plusieurs pays africains au sud du Sahara. Selon cette étude, "la plupart des sociétés d'économie mixte relativement performantes sont celles où les partenaires du Nord détiennent le pouvoir de contrôle, celles bénéficiant d'une grande autonomie de gestion par rapport à l'État et ayant opté pour un système de gestion privée". Abondant dans le même sens, Rhomari [10] affirme que "la présence des partenaires privés étrangers, défendant d'arrache-pied leurs prérogatives, a limité l'ardeur des gouvernements à intervenir excessivement. Les organes d'administration et de gestion ont quelquefois joué pleinement leur rôle et permis de limiter les dégâts par rapport à ceux enregistrés dans les sociétés appartenant entièrement aux États".

Conclusion

Au terme de notre étude, nous voulons d'abord élucider l'apparente contradiction entre le résultat mis à jour au Congo et celui trouvé par Beamish [1,2] en Amérique Latine, concernant la vérification de l'hypothèse de Killing, puis nous formulons deux recommandations à même d'améliorer le contrôle managérial des entreprises conjointes pour les partenaires congolais, ainsi que les implications pour la politique gouvernementale.

S'agissant du premier point, il faut rappeler que Beamish, testant l'hypothèse de Killing dans les PVD, a constaté une faible performance dans une majorité de *joint-ventures* dont le contrôle managérial était dominé par le(s) partenaire(s) étranger(s), mais lorsque ce contrôle était dominé par les partenaires locaux, ou partagé, les cas de faible performance se montraient minoritaires. Il y a lieu de relever ici le fait que, contrairement à la situation du Congo et plus généralement de celle de la plupart des pays africains, en Amérique latine les partenaires locaux des entreprises conjointes sont principalement des groupes privés d'où émanent les directeurs généraux et auxiliaires capables de dominer et/ou de partager le contrôle managérial.

Il convient de préciser aussi qu'au Congo, on observe néanmoins des entreprises conjointes à participation publique locale qui sont non performantes, dans une proportion que nous estimons à près de 40% ces dernières années. Ceci pose, *in fine*, l'impératif d'une implication plus importante des capitaux privés nationaux pour un meilleur management des sociétés conjointes.

S'agissant du deuxième point, l'amélioration du contrôle managérial de ces sociétés par les partenaires domestiques renvoie fondamentalement à la promotion de l'actionnariat privé national. A cet égard, la privatisation en cours sous réserve d'une transparence (l'engagement récent du Congo dans le processus démocratique aidant) est de nature à favoriser l'émergence d'une classe d'entrepreneurs schumpétériens *via* l'instauration de rapports de partenariat inter-entreprises. En conséquence, pour le gouvernement congolais, son nécessaire appui au développement local du capitalisme renvoie, à tout le moins, à la réduction du *gap* entre propriété nationale et contrôle national par des mesures de politique économique visant la dynamisation de l'entrepreneuriat domestique : soutien à la formation en management, cession progressive aux entrepreneurs locaux des actions détenues dans les sociétés conjointes Nord-Sud ne relevant pas des activités stratégiques, poursuite des réformes en faveur de l'économie de marché, législation plus efficiente en vue d'une meilleure ouverture des nouvelles formes d'investissement international au secteur privé national, etc.

Références

1. Beamish P. (1984). *Joint-venture performance in developing countries*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Western Ontario, Canada.
2. Beamish P. (1988). *Multinational joint-ventures in developing countries*. Routledge, London, New York : 21.
3. Chitou I. (1993). Le partenariat à l'échelle des individus, une nouvelle approche en Afrique Sub-Saharienne. *Marchés Tropicaux*, 5 février : 345.
4. Chowdhury J. (1989). *Relative importance of determinants of international joint-venture success : some preliminary evidence*. The Academy of International Business, Northeast Regional - Conference, Baltimore, June.
5. Dzaka T. (1993). Formation des sociétés conjointes et développement local de l'esprit d'entreprise (le cas du Congo). In : Ponson B., Schaan J.L., éd. *L'esprit d'entreprise*. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris : 231-46.
6. Geringer J.M., Hebert H. (1988). Control and performance of international joint-ventures. *Working Paper Series*, N°88-20R, October, University of Western Ontario, Canada : 1-29.
7. Hennart J.F. (1990). Les politiques de contrôle des investisseurs japonais aux États-Unis. In : Humbert M., éd. *Investissement international et dynamique de l'économie mondiale*. Economica, Paris : 240-1.

8. Killing J.P. (1983). *Strategies for joint-venture success*. Praeger, New-York.
9. Morin F. (1988). Pouvoir, contrôle et stratégies des firmes. In : Arena *et al.*, éd. *Traité d'économie industrielle*. Economica, Paris : 416.
10. Rhomari M. (1992). Besoins et sources de financement des privatisations. *Techniques Financières et Développement* ; n°26 : 20.
11. Schaan J.L. (1983). *Parent control and joint-venture success : the case of Mexico*. Unpublished Doctoral Dissertation, April, University of Western Ontario, Canada : 57.
12. Schaan J.L. (1988). How to control a joint-venture even as a minority partner. *Journal of General Management*, London ; vol. 14, n°1 : 8
13. Schaan J.L. (1990). Analyse des relations entre maisons mères et entreprises conjointes, une proposition d'approche méthodologique. In : Hénault G., M'Rabet R., éd. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone*. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris : 230.

12

Les entrepreneurs originaires du Nord à Douala et à Yaoundé

G.A. BRENNER*, M. LIPEB**, J.M. TOULOUSE***.

* *École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada*

** *ESSEC, Université de Douala, Cameroun*

*** *École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Canada*

Le rôle des entrepreneurs dans le développement a été reconnu depuis longtemps. Cependant, la crise économique des années 80 a remis à l'esprit de tous leur importance cruciale au sein des stratégies de développement. Pour cette raison, de nombreux projets ont été entrepris pour déterminer les incitatifs qui poussent les entrepreneurs à l'action, ainsi que les raisons qui poussent certains à tenir le pari entrepreneurial tandis que d'autres l'ignorent, dans le but final d'élaborer des politiques qui aideraient les entrepreneurs, notamment dans les pays en développement [6,7].

Parmi les programmes d'études d'entrepreneurs, une proportion non négligeable s'est intéressée aux raisons qui poussent les membres de différents groupes ethniques à se lancer en affaires. Dans les pays développés, on a en effet observé depuis longtemps que la propension à l'entrepreneuriat diffère selon les groupes [5,10,12]. Ces études ont également souligné le rôle du réseau intra-ethnique dans le processus de création d'entreprises. Elles semblent indiquer l'importance de certaines variables, comme l'importance du réseau ethnique ainsi que le recours à des méthodes de financement informelles à l'intérieur d'un réseau intra-ethnique, dans le processus de création d'entreprises. Cependant,

Nous remercions sincèrement notre assistant de recherche Éric Futin, pour son aide.
Nous remercions également le CETAI et l'ACDI pour leur support financier.

si de nombreuses études existent sur l'importance de ces variables dans la création d'entreprises dans les pays développés, peu de semblables accessibles existent dans les pays en développement. Trop souvent on essaie d'appliquer dans ces pays les résultats d'études effectuées ailleurs, dans des contextes socio-économiques tout à fait différents et, en conséquence, les politiques d'incitation à l'entrepreneuriat qui en découlent ont tendance à échouer.

Pourtant si une leçon doit être tirée de la dernière décennie, c'est celle du rôle primordial joué par les entrepreneurs privés dans le développement. Ils ont en effet pris la relève du secteur public, en quasi-faillite dans la plupart des pays en développement, comme moteur économique, et ce, en dépit des difficultés posées par un environnement réglementaire et légal souvent mal adapté, étouffant et porté à l'exploitation des producteurs du secteur privé [1, p.138]. Dans son étude du secteur informel péruvien, Hernando de Soto soutient que le secteur dit "informel", constitué en majorité par des entrepreneurs issus des milieux les plus modestes, avait à Lima, en 1985, des ventes d'environ 322 millions de \$ par an [6]. Si des entrepreneurs démunis au départ de capital financier ou humain, pour qui les sources d'aide gouvernementale ou même l'accès aux ressources financières du secteur formel sont hors d'atteinte, réussissent cependant à créer la richesse, qui sait ce qu'aurait été leur contribution dans un climat réglementaire plus propice.

Les études existantes des entrepreneurs africains ont jusqu'à présent ignoré les caractéristiques qui peuvent aider ces entrepreneurs à réussir dans un climat généralement hostile : en effet, le groupe ethnique joue un rôle beaucoup plus important dans les sociétés africaines qu'il ne joue dans les sociétés occidentales. Cependant le rôle positif que le groupe ethnique peut jouer dans l'aide aux entrepreneurs en Afrique a été généralement ignoré, soit à cause de la "sensitivité" du sujet dans des sociétés où les conflits inter-ethniques sont encore communs, soit à cause du petit nombre relatif d'études sur les entrepreneurs en Afrique. Pour pallier cette lacune, nous avons entrepris une série d'études sur les entrepreneurs des divers groupes ethniques au Cameroun, sur le processus de création d'entreprises et sur les caractéristiques des entreprises créées. Le Cameroun est un pays où il existe depuis longtemps une tradition d'entrepreneuriat chez certains groupes, qui sert aujourd'hui de modèle à d'autres groupes. De surcroît, les mouvements de population à l'intérieur du territoire, notamment vers les villes, y constituent une réalité qui a certainement influencé la propension de certains à se lancer dans le processus de création d'entreprises. En étudiant le processus de création d'entreprises par les membres de différents groupes, nous pourrions d'une part isoler le rôle des réseaux intra-ethniques dans la décision de création d'entreprises et dans le financement de la petite entreprise et d'autre part vérifier l'impact des variables de l'environnement socio-économique sur les entreprises. Nous allons procéder maintenant à une brève description du contexte socioculturel camerounais et présenter la méthodologie et les résultats de l'enquête à laquelle nous nous sommes livrés.

Le contexte de l'étude

Le premier groupe que nous avons étudié a été celui des Bamiléké du Cameroun (*voir à ce sujet [3,4]*). La raison de ce choix avait été que les Bamiléké sont sur-représentés dans les activités commerciales, contrôlent de nombreuses P.M.E. dans tous les secteurs et sont

considérés comme étant le groupe le plus puissant du point de vue économique du pays entier. L'étude des entrepreneurs bamiléké de Douala a permis de déterminer que la gestion de leurs entreprises est très fortement influencée par l'appartenance au réseau des Bamiléké. Cette tendance est encore renforcée par le fait qu'ils mettent à contribution la méthode traditionnelle pour mobiliser l'épargne, la tontine. En effet, la tontine est apparue comme le moyen d'accès à des sources non négligeables de financement pour les entrepreneurs qui n'avaient ni grosses économies personnelles, ni garanties pouvant leur ouvrir l'accès aux prêts bancaires [8,11].

Le deuxième groupe que nous avons étudié est celui des entrepreneurs originaires du nord du Cameroun. Il s'agit là d'un groupe d'entrepreneurs provenant des groupes ethniques du Nord-Cameroun, où l'influence des Foulbé, islamisés de longue date s'est fait ressentir depuis longtemps, même auprès des groupes ethniques qui sont demeurés nominalement païens (*voir* à ce sujet [2]).

Les entrepreneurs originaires du nord ont été favorisés dans la période qui a suivi l'indépendance par le fait que le premier Président du Cameroun était lui-même originaire de cette région. Le recours à l'entrepreneuriat de ce groupe est plus récent que celui des Bamiléké et ses attitudes et comportements face au monde des affaires et de l'entrepreneuriat ont été influencés par sa culture musulmane.

L'enquête et sa méthodologie

L'enquête a été menée durant l'année 1992 auprès d'entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun ayant une entreprise à Douala ou à Yaoundé. Elle a été menée par une équipe d'étudiants de l'ESSEC de Douala qui ont personnellement interrogé ces entrepreneurs. L'enquête s'est heurtée à des difficultés inhérentes au milieu dans lequel elle a été effectuée. La population cible est peu habituée à ce genre d'enquête et se méfie de l'usage qui sera fait des résultats. Sa collaboration, sous peine de refus, exige de longues explications et beaucoup de patience. Les horaires des rendez-vous ne sont pas toujours respectés. La présence de l'enquêteur est nécessaire pour compléter le questionnaire car il y a beaucoup d'analphabètes fonctionnels. Les gens contactés sont de plus très prudents et doivent s'assurer que leurs réponses ne vont pas leur nuire.

Nous avons réussi à rejoindre 117 entrepreneurs (soit 70 à Douala et 47 à Yaoundé) qui ont accepté de collaborer à notre enquête, bien que souvent ils n'aient pas voulu répondre à certaines questions qu'ils considéraient comme trop personnelles ou trop indiscrettes.

Malgré toutes les difficultés mentionnées, nous pensons que les contacts noués ont permis d'éclairer le phénomène de la création d'entreprises par les entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun à Douala et à Yaoundé. Il faut cependant reconnaître que la manière dont l'enquête a été menée peut avoir, à notre insu, introduit un biais dans l'échantillon. Cependant, presque toutes les études d'entrepreneurs qui reposent sur des entrevues souffrent de ce même défaut, à plus forte raison dans les pays en développement où les systèmes de cueillette d'informations statistiques sont encore à l'état embryonnaire.

Les résultats : l'entrepreneur originaire du Nord et son entreprise

La plupart des entrepreneurs de notre échantillon, originaires du Nord-Cameroun, sont issus de groupes ethniques islamisés : la Figure 1 montre en effet que 64 d'entre eux sont des Haoussa et des Foulbé, deux groupes islamisés depuis longtemps. De plus, les entrepreneurs de notre échantillon ne sont pas, en majorité, des nouveaux arrivés à Douala et à Yaoundé. Quarante-vingt-six d'entre eux (ou 79 % de ceux qui ont répondu à cette question) y résident depuis plus de dix ans. Les femmes sont peu représentées (cinq en tout dans l'échantillon), ce qui peut être plus le fait du réseau utilisé par les enquêteurs (qui tous étaient des hommes) qu'une image fidèle de la réalité. Cependant, si notre étude des entrepreneurs bamiléké souffrait du même défaut, il se peut que dans le cas des entrepreneurs originaires du Nord-Cameroun il s'agisse là d'une réflexion plus exacte de la réalité, car dans les tribus islamisées, les femmes sont beaucoup moins actives que dans les groupes christianisés comme les Bamiléké.

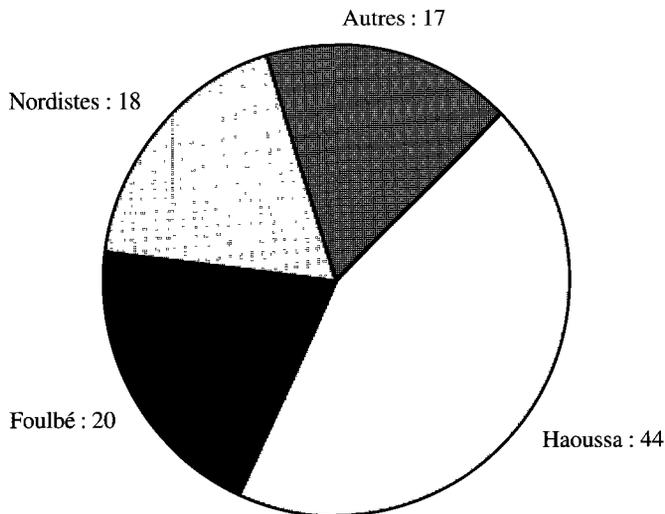


Figure 1. Origine ethnique des entrepreneurs du Nord à Douala et à Yaoundé.

La moyenne d'âge de ces entrepreneurs est de 38 ans (celle des femmes seulement 32 ans), une moyenne relativement élevée pour le Cameroun où, en 1987, 56,3 % de la population avait moins de 20 ans et la moyenne d'âge de la population active de 15 ans et plus en 1986 était de 35 ans ⁽¹⁾. Seulement 13 entrepreneurs sont célibataires, les autres sont mariés. Seulement 20 des entrepreneurs de notre échantillon n'ont pas d'enfant, mais la moyenne d'enfants par entrepreneur qui en a est de 3,9 avec un maximum de 20 enfants pour certains.

Le niveau de scolarité des entrepreneurs est relativement bas : 64 % des entrepreneurs de notre échantillon ont un niveau d'études primaires ou inférieur, 22,7 % un niveau début

(1) Ce chiffre a été calculé à partir des données des Nations-Unies [17]. La moyenne a baissé depuis 1986, étant donnée la forme de la pyramide des âges.

du secondaire (BEPC), 4,5 % un niveau probatoire, 2,7 % un baccalauréat et seulement 5,5 % ont suivi un enseignement de niveau universitaire (voir Fig. 2). Il s'agit là d'une population d'entrepreneurs beaucoup moins éduqués que l'échantillon des entrepreneurs bamiléké [3] ; toutefois le niveau d'éducation se compare avec celui de la population camerounaise en général. Ainsi, l'annuaire statistique de l'Unesco (1988) révèle qu'en 1976, 58,7 % de la population camerounaise âgée de 15 ans et plus n'avait aucune scolarité, et 40,7 % avait une éducation de niveau primaire ou avait complété une partie du secondaire (2).

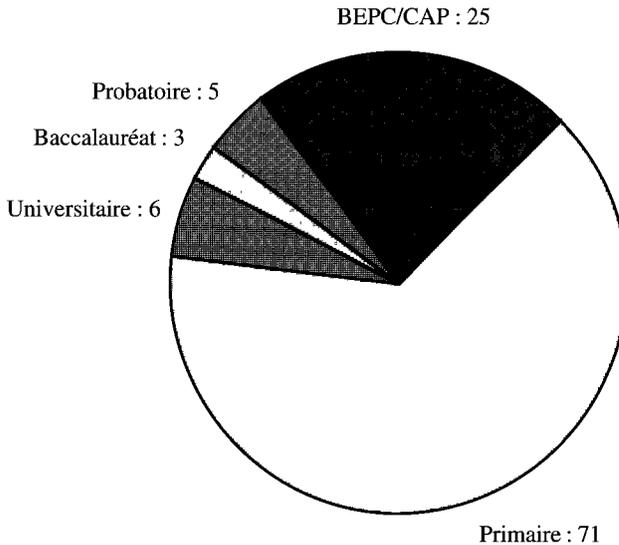


Figure 2. Niveau d'étude des entrepreneurs originaires du Nord.

La plupart des entrepreneurs de notre échantillon ne proviennent pas de familles entrepreneuriales : seulement 40, soit 34,8 %, ont des parents qui, à une période de leur vie, ont possédé une entreprise. Notons cependant que la plupart de ceux qui ne viennent pas d'une famille entrepreneuriale sont issus de familles rurales engagées dans l'agriculture - l'agriculture peut dans certains cas être considérée comme une entreprise mais il s'agit alors de grandes exploitations, rares au Cameroun. Parmi les entrepreneurs dont les parents ont possédé une entreprise, 23, soit 55 %, considèrent que l'entreprise de leurs parents était semblable à la leur. D'ailleurs dix entrepreneurs de notre échantillon ont hérité de leur entreprise.

Dans l'ensemble, les entrepreneurs ont une longue expérience de travail antérieure à la création de leur entreprise. Ainsi, 28 entrepreneurs avaient plus de 10 ans d'expérience sur le marché du travail avant de s'engager dans la voie entrepreneuriale et 46 entre 6 et 10 ans d'expérience. Seulement 18 entrepreneurs n'avaient aucune expérience sur le marché du travail avant de se lancer en affaires. Cette expérience a été acquise en majeure partie

(2) Ces chiffres sont obtenus en faisant une moyenne pondérée des pourcentages du rapport qui sont divisés en population âgée de 25 ans et plus et entre 15 et 24 ans.

dans le secteur privé : seulement deux entrepreneurs de notre échantillon ont travaillé dans le secteur public ou parapublic avant la création de leur entreprise. En revanche, 77 ont travaillé dans le secteur privé et 28 dans le secteur informel. Les fonctions occupées antérieurement à la création de l'entreprise étaient diverses : ouvrier spécialisé, employé de bureau, vendeur, etc. (voir Fig. 3). Soixante entrepreneurs reconnaissent l'utilité de cette expérience.

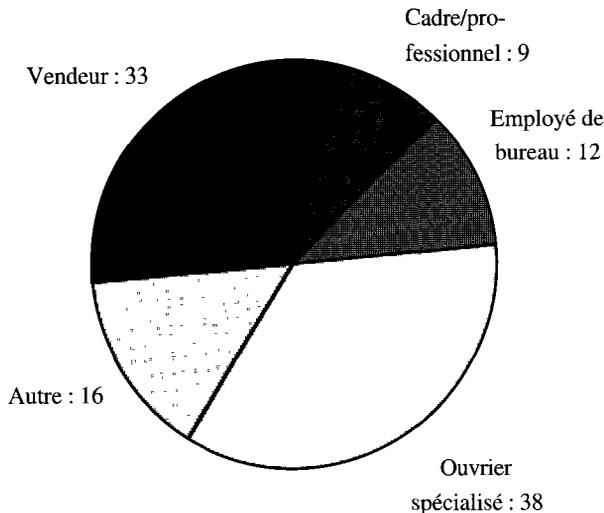


Figure 3. Fonction occupée avant la création de l'entreprise.

La plupart des entrepreneurs en étaient à leur première aventure entrepreneuriale : seulement 22, soit 19,1 %, avaient été auparavant propriétaire-dirigeant d'une autre entreprise. Cette entreprise était encore active dans neuf des cas. Les entreprises sont en majorité dans le secteur tertiaire et les ventes (82 cas). Par contre il n'y a que deux entreprises dans le secteur primaire. Elles ont également tendance à être concentrées dans un certain nombre de secteurs d'activités, en l'occurrence le textile, les détergents, le commerce de gros, les transports et les pièces détachées. La proximité avec le Nigeria explique probablement l'intensification du commerce avec ce pays et l'existence de créneaux tels que la vente des pièces détachées en provenance du Nigeria chez les nordistes. L'importance du transport tient probablement à la nécessité de ravitailler la partie septentrionale du pays en produits d'importation, entrés par les ports du sud. Les habitudes vestimentaires des groupes originaires du nord (en l'occurrence le port du pagne chez les femmes) expliquent le choix de cet autre créneau qu'est le textile.

Le capital initial nécessaire pour la création de l'entreprise varie de moins de 10 000 francs CFA à plus de 50 millions de francs CFA (Fig. 4), avec une moyenne d'environ 15 millions de francs CFA. Nous avons ainsi plusieurs entreprises relativement importantes dans l'échantillon. Les entrepreneurs installés à Douala ont dans l'ensemble investi un capital initial supérieur à celui investi par les entrepreneurs installés à Yaoundé (Fig. 5)⁽³⁾

(3) La moyenne de capital initial investi est de 22,5 millions de francs CFA à Douala et de seulement 3,6 millions de francs CFA à Yaoundé.

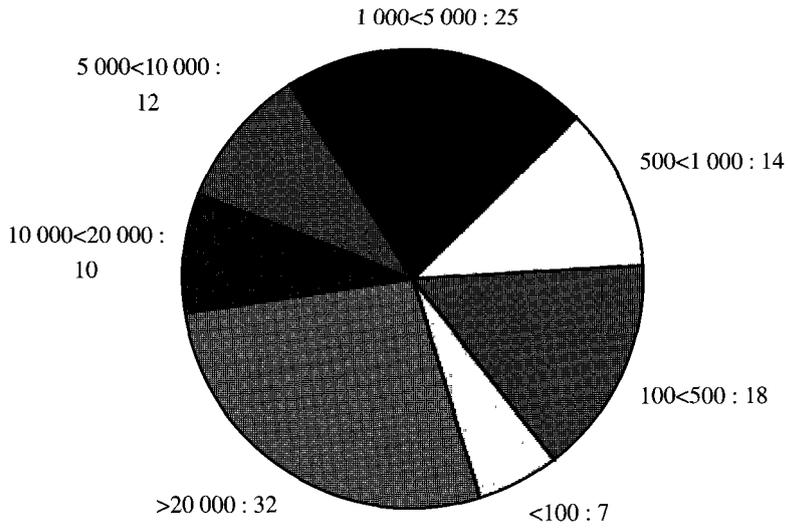


Figure 4. Capital investi (000 francs CFA).

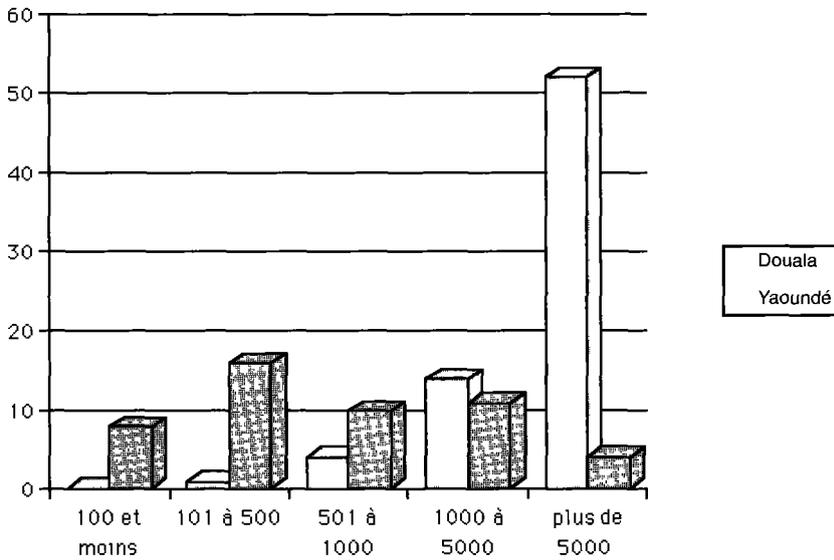


Figure 5. Capital initial requis : Douala et Yaoundé (000 francs CFA).

Les entreprises de notre échantillon ont en moyenne bénéficié d'un capital de départ supérieur à celui des entrepreneurs bamiléké de notre enquête précédente. L'orientation dans les secteurs à haute intensité capitaliste expliquerait le capital de départ beaucoup plus élevé.

Si certaines des entreprises créées sont d'assez grande envergure, d'autres le sont moins : 4 entreprises emploient plus de 50 employés, en revanche dans 21 des cas, il n'y a qu'un seul employé (Figure 6). Contrairement aux réponses obtenues lors de notre enquête précédente (presque tous les entrepreneurs disaient que leurs employés travaillaient en moyenne 40 heures par semaine, durée imposée par le Code du travail), 36 entrepreneurs disent qu'en moyenne leurs employés travaillent de 40 à 50 heures par semaine tandis que 15 disent que leurs employés travaillent plus de 50 heures par semaine en moyenne. Ces réponses peuvent refléter le fait que les entrepreneurs du nord sont plus candides ou peut-être moins au courant du cadre légal qui les oblige à ne pas faire travailler leurs employés plus de 40 heures par semaine.

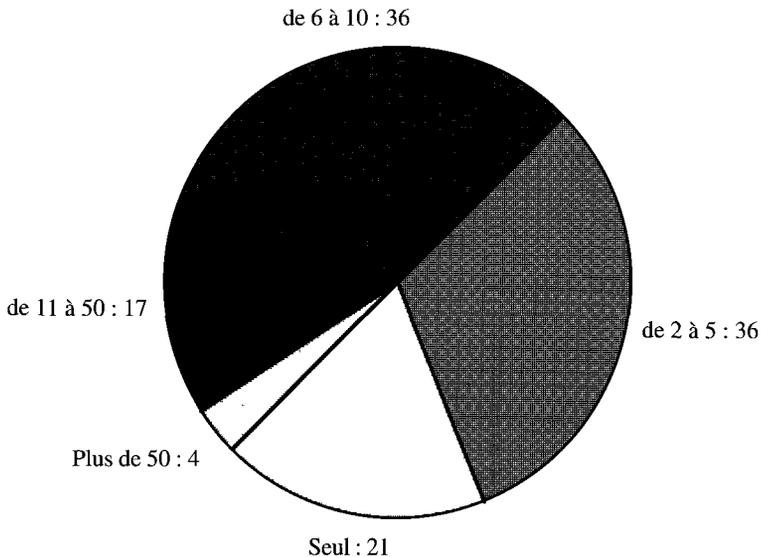


Figure 6. Nombre d'employés.

Les raisons qui ont poussé les entrepreneurs à fonder leur entreprise sont multiples. Cependant certaines sont prépondérantes. Ainsi, faire fructifier le capital est une raison qualifiée de "très importante" par 104 entrepreneurs ; vient ensuite le désir d'indépendance, très important pour 93 entrepreneurs. En troisième rang vient l'insatisfaction du travail antérieur (très important pour 63 entrepreneurs), ainsi que l'insatisfaction relativement au salaire (également très important pour 63 entrepreneurs)⁽⁴⁾. Il s'agit là d'une différence avec les entrepreneurs bamiléké qui, eux, semblaient ne pas être motivés par

(4) Tsika [15], dans son étude des propriétaires de petits ateliers de tôlerie-soudure à Brazzaville a lui aussi trouvé que 35% des 40 entrepreneurs de son échantillon ont dit avoir été motivés par une insatisfaction dans leur emploi antérieur et 42,5% par un échec scolaire.

une insatisfaction préalable de leurs conditions de travail et de leur salaire. Comme les entrepreneurs originaires du nord sont moins éduqués que les entrepreneurs bamiléké, la différence peut probablement être une conséquence des opportunités limitées ouvertes à ceux dont le niveau d'éducation est relativement bas.

Les réponses des entrepreneurs originaires du nord confirment une donnée apparue lors de notre première enquête auprès des entrepreneurs bamiléké : vingt entrepreneurs ont estimé qu'il s'était écoulé un an ou moins entre la première démarche effectuée en vue de créer l'entreprise et sa création ; par contre, 50 entrepreneurs ont estimé que la période écoulée était de 6 à 10 ans et 29, plus de 10 ans. On peut rapprocher ce résultat de celui de De Soto [6, p. 142] qui a montré que les réglementations péruviennes rendaient extrêmement longues et coûteuses les formalités nécessaires à la création d'une nouvelle entreprise au Pérou. Il semble que le Cameroun a également une réglementation onéreuse qui complique la tâche de l'entrepreneur.

En ce qui concerne les spécialistes consultés lors du lancement de l'affaire, 11 entrepreneurs ont consulté un gérant de banque, principalement pour demander des crédits, et seulement 4 ont consulté un organisme gouvernemental quelconque. En revanche, 40 ont consulté leur conjoint(e), 69 leurs parents, 69 également leur meilleur ami, 43 un membre éminent de leur communauté ethnique et 37 un autre entrepreneur du même groupe ethnique. Les entrepreneurs ne consultent donc pas des agences formelles pour l'élaboration de leur plan d'affaires ou pour leur financement, mais ils font surtout appel à leurs proches. Il s'agit là probablement d'une carence systémique

Dans les pays développés, de multiples instances gouvernementales et communautaires peuvent fournir une aide à l'entrepreneur, aussi bien au niveau du plan d'affaires que du montage financier. Au Cameroun, les entrepreneurs potentiels ne semblent pas avoir accès à ce genre de ressources, ce qui leur complique la tâche. Il apparaît que les personnes consultées lors de la création sont pour la plupart des intimes et non des techniciens (avocats, cabinets conseil).

Étant donné que les banques semblent ne pas avoir constitué un élément majeur du montage financier initial, il est intéressant de considérer les sources de capital initial des entrepreneurs. La banque est rarement utilisée : seulement 10 entrepreneurs ont utilisé un prêt bancaire pour financer la mise initiale de capital. Le gouvernement n'est pas plus utilisé : seulement un entrepreneur a obtenu un prêt gouvernemental. La majorité d'entre eux ont utilisé leurs économies personnelles, 65 ont eu recours à un prêt familial, 28 à un prêt d'un autre membre du groupe ethnique et 5 à des prêts d'une autre entreprise qui leur appartenait. Ce qui est frappant également, c'est que seulement 9 entrepreneurs originaires du nord ont imité les Bamiléké et ont utilisé les tontines pour se financer. Le rôle traditionnel de financier initial de l'entreprise des banques est rempli par le réseau intra-ethnique et les économies personnelles des entrepreneurs, ce qui a tendance à favoriser les entrepreneurs plus âgés, qui ont eu le temps d'amasser des économies personnelles ; ceci explique en partie l'âge moyen relativement élevé des entrepreneurs ⁽⁵⁾.

Le rôle du réseau intra-ethnique et de la famille apparaît très clairement également lorsque nous considérons le choix des associés et des employés. Ainsi, sur les 94 entreprises qui avaient des employés, dans 70 cas (soit 74,4 %) certains des employés étaient

(5) La variable "utilisation d'économies personnelles" est positivement corrélée à la durée de travail antérieure au lancement de l'entreprise ainsi qu'à l'âge de l'entrepreneur dans notre échantillon.

des membres de la famille de l'entrepreneur et dans 79 cas (soit 84 %) certains des employés étaient des membres de la même communauté ethnique. Les actionnaires ou associés, lorsqu'il y en a, sont en majorité des membres de la famille (30 cas) ou des membres du même groupe ethnique (22 cas). Dans seulement 18 cas les partenaires sont issus d'autres groupes ethniques.

Nos entretiens avec les entrepreneurs ont fait apparaître un fait intéressant sur le rôle du réseau dans la décision de partir en affaires. Certains des entrepreneurs nous ont dit avoir reçu les prêts initiaux, dont ils avaient besoin au début, de groupes de financiers qui auraient décidé de les parrainer. Ces groupes agiraient comme des banques marchandes, plaçant leur argent en le confiant à des personnes jugées crédibles et capables de le faire fructifier dans une entreprises (6). Ces groupes agiraient comme un réseau privé de financement qui permettraient aux entrepreneurs potentiels originaires du nord d'avoir accès à des sources de financement "parallèles" au lieu d'avoir recours aux banques.

Conclusion

Notre enquête auprès des entrepreneurs originaires du nord à Douala a permis d'éclairer le lien très étroit qui existe entre la culture, le fonctionnement de l'entreprise et son financement : devant la carence systémique, l'entrepreneur a recours à son groupe ethnique et à sa famille pour trouver les ressources financières et humaines dont il a besoin. Même si la modélisation de la relation n'est pas encore évidente, tout porte à croire, en l'état actuel de nos investigations, que l'entrepreneur originaire du nord, tout comme l'entrepreneur bamiléké, raisonne par rapport aux besoins de son ethnie. L'entrepreneur originaire du nord raisonne également en fonction des besoins ethniques pour dénicher les créneaux porteurs où il peut exploiter ses avantages concurrentiels. Notre enquête fait ressortir les besoins d'intégrer la variable ethnique aux schémas de développement de l'entrepreneur, si on veut que ceux-ci réussissent.

Références

1. Banque Mondiale. (1989). *Sub-Saharan Africa : from crisis to sustainable growth*. Washington D.C., World Bank.
2. Boutrais J. et al. (1984). *Le nord du Cameroun, des hommes, une région*. Éditions de l'ORSTOM, Paris.
3. Brenner G.A., Fouda H., Toulouse J.M. (1992). Les entrepreneurs Bamiléké de Douala : une enquête exploratoire. In : *Épargne informelle et financement des entreprises*. Lyon, Cahier Monnaie et Financement ; 21 : 47-62.
4. Brenner G.A., Fouda H., Toulouse J.M. (1993). Le financement des entreprises des Bamiléké de Douala. In : B. Ponson, J.L. Schaan, eds. *L'esprit d'entreprise*. Paris, John Libbey Eurotext : 267-78.
5. Brenner R. (1983). *History - The human gamble*. Chicago, University of Chicago Press.

(6) Certaines anecdotes qui nous ont été racontées à ce sujet sont très intéressantes. Il existerait pour chacun de ces groupes d'investisseurs un personnage qui agirait en temps que banquier du groupe. En réalité, l'argent de ce "banquier" ne serait pas déposé à la banque, mais il conserverait les liquidités par-devers lui, pouvant ainsi à tout moment les utiliser pour les besoins de fonds de roulement de ses entreprises.

6. De Soto H. (1989). *The other path*. Harper and Row, New York.
7. Hugon P. (1988). *Les politiques d'ajustement et les micro-entreprises dans les pays en développement*. Rapport de recherche, Caisse centrale de la coopération économique, Paris, septembre.
8. Lelart M. (1988). L'association "opérations 71-71" de Cotonou... De l'organisation des tontines à la banque tontinière. *Épargne sans frontière* ; 13 : 36-9.
9. Lelart M. (1989). Épargne informelle et entrepreneuriat en Afrique. *Épargne sans frontière* ; Septembre : 37-41.
10. Light I.S. (1972). *Ethnic enterprise in American : business and welfare among Chinese, Japanese, and Blacks*. Berkeley, University of California Press.
11. Mayoukou C. et al. (1993). *Mobilisation et allocation des ressources par les tontines mutuelles et commerciales au Congo : résultats d'une enquête dans les grands marchés de Brazzaville*. Note de recherche du réseau thématique "entrepreneuriat de l'UREF", 93-31.
12. Reeves F., Ward R. (1984). West indian business in Britain. In : R. Ward, R. Jenkins, eds. *Ethnic communities in business*. Cambridge University Press, Cambridge : 125-146.
13. République du Cameroun. DÉMO 87, résumé du recensement. Yaoundé (pas de date).
14. Toulouse J.M., Brenner G.A. (1988). *Les entrepreneurs immigrants : à la recherche d'un modèle théorique*. Rapport de recherche 88-05, Chaire MacLean Hunter en entrepreneurship, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
15. Tsika J. (1990). L'esprit d'entreprise : un produit de l'histoire. Le cas des petits entrepreneurs brazavillois. In : Hénault G., M'Rabet R. eds. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement*. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext, Paris : 311-322.
16. UNESCO. (1988). *Annuaire statistique*. UNESCO, Paris.
17. United Nations. (1990). *Demographic yearbook*. U.N., New York.

13

Contrats et incitants pour l'amélioration de la performance des entreprises publiques

A. DRUMAUX

École de Commerce Solvay, Université Libre de Bruxelles, Belgique

Les contrats de plan ou de gestion visent traditionnellement l'amélioration de la performance des entreprises publiques puisque, dans leur principe, il s'agit d'explicitier les attentes de l'État-tutelle sous forme d'objectifs et de veiller aux intérêts de l'État-actionnaire en s'assurant des résultats atteints. La pratique des contrats dans différents pays d'Europe et d'Afrique a cependant mis en évidence un certain nombre de problèmes relatifs à la transparence des contrats. La théorie économique récente permet de formuler des propositions susceptibles d'améliorer leur efficacité.

Cette contribution vise à discuter ces nouvelles propositions au travers de la présentation d'un exemple de mécanisme incitatif appliqué au secteur du logement social en Belgique. Le choix du secteur a été motivé par la possibilité de transposition des résultats à d'autres secteurs (transport, gestion de l'eau, développement rural...).

La première partie est consacrée à l'exposé du problème du point de vue de la tutelle ayant en charge les sociétés gérant les parcs de logements sociaux. La deuxième partie explicite, au travers d'un exemple chiffré, l'introduction d'un mécanisme incitatif par rap-

Cette contribution s'appuie sur les travaux d'une mission de consultation réalisée en collaboration avec le Bureau van Dijk pour l'exécutif de la Région de Bruxelles-Capitale. Il est évident que l'auteur reste seul responsable du développement proposé dans cet article sous la forme d'une solution théorique.

port à la poursuite d'objectifs désirés par la tutelle. Enfin la troisième partie reprend la solution proposée au regard de la théorie des contrats.

Présentation du problème d'une tutelle nouvellement créée

Au début des années 90, la région de Bruxelles-Capitale ⁽¹⁾ renforcée par son statut de région à part entière, enfin obtenu depuis 1989, décide de mettre en place un nouveau code du logement social. Les raisons en sont multiples.

Commençons par signaler qu'au gré des évolutions institutionnelles, dont il ne convient pas ici de faire le détail, la gestion du secteur du logement social est placée alors sous la responsabilité d'une société régionale nouvellement créée (la SRLB) dont les pouvoirs sont pratiquement à construire et qui est supposée assurer une tutelle intermédiaire sur les trente-quatre sociétés de logement social (les SISP) qui gèrent des parcs de logement, répartis sur les dix-neuf communes que compte la région de Bruxelles-capitale. Le morcellement de la gestion du secteur s'explique historiquement par une tradition fortement ancrée d'autonomie locale. De plus, cette caractéristique générale est renforcée par l'existence de plusieurs réseaux s'occupant du logement social : sociétés émanant de l'initiative communale, coopératives de locataires, sociétés dont l'origine est quasi caritative.

Ces facteurs d'autonomie locale et de morcellement du secteur ont eu tendance à renforcer des pratiques divergentes, tant au niveau de la gestion financière et patrimoniale qu'au niveau de la gestion locative. Au niveau de la gestion financière, une dizaine de sociétés sur les trente-quatre présentent une situation en déséquilibre structurel depuis au moins cinq ans. Il est reconnu que divers facteurs peuvent expliquer ces situations : certaines sociétés ont ainsi investi, avec l'accord de leur tutelle précédente, dans des ensembles de logement par recours à des emprunts sur le marché qui grèvent aujourd'hui leur résultat financier.

En gestion du patrimoine, les disparités sont accentuées. Le parc de logements des sociétés est en effet très inégalement réparti : de 100 à 3500 logements par société. Par ailleurs, la qualité (maisons individuelles dans des cités jardins, appartements normés) n'est pas identique entre les sociétés. Les situations financières différentes ont déterminé fortement les politiques d'entretien du parc, ce qui accroît les disparités dans l'offre de logement social.

L'exercice de la gestion locative présente également des disparités. L'inégale répartition des locataires les plus pauvres entre les sociétés explique les différentiels existant au niveau des revenus des sociétés puisque les loyers de base sont calculés en tenant compte de la capacité contributive des familles avec des plafonds qui semblent cependant dérisoires pour les familles les plus riches. Le système avant la réforme était organisé autour du profil du locataire entrant dans le logement, avec certains correctifs intégrant l'évolution dans le temps. Cependant l'inexistence d'un statut uniforme du locataire social et en particulier la coexistence d'un modèle "locataire assisté" et d'un modèle "locataire membre d'une coopérative de logement" sont à l'origine de distorsions dans l'application du principe de la capacité contributive, car le coopérateur acquiert un droit de rester pour

(1) La région de Bruxelles-capitale peut être assimilée à une "ville-État" comme un certain nombre de métropoles telles que Hambourg ou Brême en R.F.A., voire Washington.

autant qu'il souscrive aux augmentations de parts décidées par l'assemblée qui reproduit généralement une logique strictement égalitaire et non proportionnelle.

Il faut en outre signaler que la relative autonomie locale a bien entendu permis le développement d'un clientélisme tenace que personne ne songe à nier dans le secteur. Ajoutons à ce contexte des sociétés de logement et de leur tutelle le fait que la situation du logement en région de Bruxelles-Capitale est tendue, en particulier par un besoin croissant d'habitations à loyer modéré conditionnant le maintien dans la Capitale d'une part importante de son tissu d'habitants. Depuis le milieu des années 80, certaines anticipations sur le rôle de la "capitale de l'Europe" ont fortement contribué à alimenter la hausse des prix sur le marché immobilier.

Ainsi le problème posé à la tutelle régionale était, d'une part, l'évaluation des situations de déséquilibre permettant une remise à zéro raisonnée qui ne fasse pas l'impasse sur les erreurs de gestion et, d'autre part, la construction d'un nouveau mécanisme de tutelle qui assure une certaine transparence, ou du moins qui en limite l'opacité. Il n'est pas excessif d'utiliser la figure de l'aveugle pour caractériser la position de la tutelle dans le cas discuté. En effet, la Société Régionale du logement social (SRLB) se retrouve début 90 nouvellement créée, avec un cadre insuffisant pour exercer une tutelle sur des sociétés aguerries au contrôle administratif, exercé auparavant par une Société Nationale qui avait au moins pour elle une certaine légitimité historique.

L'utilisation d'incitants dans la formalisation des contrats

Les outils traditionnels de la tutelle administrative sont, comme chacun sait, le contrôle de légalité et le contrôle de conformité. Ils se réalisent à travers divers mécanismes *a priori* et *a posteriori* visant à s'assurer que la loi, les statuts et l'intérêt général ne sont pas lésés. Nul n'ignore cependant, depuis le Rapport Nora de 1967 en France, qu'une clarification des missions assignées par une tutelle est nécessaire pour dépasser les critiques faites au modèle traditionnel de la tutelle administrative. Il n'est donc pas surprenant, le contraire l'eût été, que dans le cas du logement social précédemment présenté, une solution ait été recherchée en termes de tutelle contractuelle.

En clair, cela s'est traduit par la volonté de formaliser un double niveau de contrats de gestion entre, d'une part, la tutelle région et la Société régionale du logement social (SRLB) et, d'autre part, ce qui nous intéressera plus particulièrement dans la deuxième partie, entre la SRLB et les Sociétés immobilières de service public (SISP). Une fois définies la nature des objectifs à poursuivre et leur traduction en indicateurs ⁽²⁾, le problème s'est posé de savoir quelle serait la capacité réelle de la société de tutelle intermédiaire (SRLB) à mener tout d'abord une négociation avec 34 sociétés de logement et à s'assurer de la réalisation des contrats. Nous reviendrons dans une troisième partie sur le contexte théorique de la solution envisagée. L'essentiel qu'il faut en dire, à ce stade, est la préoccupation de construire un mécanisme de contrôle qui, en complément à des systèmes

(2) Il faut signaler que la préparation du tableau de bord et la sélection des indicateurs soumis à incitants a été réalisée en concertation entre la tutelle régionale, la SRLB et les SISP.

classiques de sanction ⁽³⁾, repose sur des mécanismes incitant positivement, c'est-à-dire motivant les SISP à assurer leurs missions et à atteindre les objectifs fixés.

De tels mécanismes sont d'autant plus efficaces et équitables qu'ils modulent les montants de récompenses en fonction non seulement des caractéristiques propres de chaque SISP, tel que le nombre de logements qu'elle gère, mais aussi en fonction du degré de réalisation des performances. Le but poursuivi a été d'assurer l'interdépendance ou la solidarité des SISP qui, en fin de compte, interagissent sur le même terrain. Le défaut ou la faiblesse de l'une pénalise les autres en rendant les objectifs globaux du secteur plus difficiles à atteindre. L'équité vis-à-vis des sociétés de logement a été poursuivie par l'application d'un principe qui assure cette solidarité : "à chacun selon son effort étant donné l'effort des autres".

Choix a été fait de baser le mécanisme incitatif sur cinq indicateurs communs :

- taux d'inoccupés,
- effort d'entretien,
- résultat de l'exercice ou, selon les cas, résultat socio-financier ⁽⁴⁾,
- annuités de remboursement d'emprunts auprès de la SRLB,
- créances locataires.

La SISP propose son engagement par rapport à chacun de ces indicateurs. L'annonce qui est faite ne peut être inférieure ou supérieure de 10 % à la valeur historique de l'indicateur pour les trois dernières années. Le mécanisme de récompense fonctionne sur le principe "à chacun selon son effort étant donné l'effort des autres". Il se déroule comme suit pour chacun des objectifs :

- détermination des SISP qui ont atteint leur objectif. Les sociétés qui sont dans ce cas sont retenues pour l'attribution de la récompense forfaitaire ;
- parmi celles-ci, classement par ordre d'ambition d'objectif. L'objectif le moins ambitieux détermine le plancher à partir duquel les récompenses proportionnelles seront calculées au prorata de l'effort réalisé et à concurrence de la part consacrée à l'objectif dans le fonds de récompense global.

On pourrait être étonné de ne pas retrouver, parmi les indicateurs du mécanisme incitatif, d'indicateur mesurant l'adéquation sociale des locataires qui sont effectivement dans les logements sociaux. Pour des raisons techniques, il a semblé difficile d'imposer la poursuite d'un objectif direct de réduction de l'écart entre le profil attendu et le profil réel des locataires. Le choix a été fait, en revanche, de conditionner l'accès aux récompenses sur les indicateurs précédemment mentionnés au fait que le coefficient social ⁽⁵⁾ n'augmente pas. Il s'agit donc d'un mécanisme incitatif indirect qui pousse les sociétés dont le profil des locataires est au-dessus de la moyenne à surveiller leur coefficient social sous peine de perdre le fruit de leurs efforts sur les objectifs précédents. Signalons encore que l'obtention des récompenses est conditionnée par le succès dans trois objectifs minimum appartenant aux deux catégories patrimoine et gestion financière.

(3) Il s'agit principalement de substitution d'autorité en cas de manquement des SISP.

(4) Le résultat socio-financier est un résultat "corrigé" qui efface les différentiels provenant des profils des locataires et de l'âge du parc de logement.

(5) Le coefficient social est défini comme le rapport du total des revenus des ménages locataires au total des revenus de référence correspondant aux logements.

La description du mécanisme incitatif de base peut être résumée à travers un exemple théorique chiffré concernant le taux d'inoccupés ⁽⁶⁾.

Soient 10 sociétés de logement et une récompense de 10 millions de BEF attribuée à la poursuite de l'objectif réduction des inoccupés. Le taux d'inoccupés peut être évalué comme la perte de loyer, à savoir le rapport entre les loyers perdus du fait de l'inoccupation et l'ensemble de loyers perçus. Il s'agit donc d'un ratio à minimiser et l'objectif le moins ambitieux sera donc un plafond à ne pas dépasser. Le tableau I détaille une situation théorique pour dix sociétés et reprend les hypothèses utiles en termes d'objectif annoncé et de réalisation pour chacune.

Tableau I.

SISP	Objectif annoncé en %	A_i : réalisation en %	$A_i - O^m$: écarts valables en points de % ⁽⁷⁾
1	3,5	3	2
2	1,5	2	-
3	1	0,5	4,5
4	4,5	5	-
5	1,5	5	-
6	$5 = O^m$	6	-
7	0,5	0,5	4,5
8	2	2,5	-
9	$5 = O^m$	1	4
10	4	3,5	1,5
$\Sigma A_i - O^m$		12,5	

Soit une hypothèse complémentaire ci-après sur la répartition des logements entre les sociétés : il est possible de calculer respectivement le parc de logement des sociétés qui ont atteint l'objectif qu'elles annoncent (parc restreint L_1) et celui des sociétés qui non seulement ont atteint leur objectif mais présentent un écart positif par rapport à l'objectif le moins ambitieux (parc restreint L_2) (Tableau II).

Dans l'exemple théorique présenté, cinq sociétés réalisent leur objectif, dont une atteint seulement le plancher. Supposons que la récompense de 10 millions soit partagée à concurrence de 5 millions, récompense forfaitaire pour avoir atteint l'objectif, et à concurrence de 5 millions, récompense variable enregistrant l'écart par rapport au plancher. On trouvera en annexe diverses formules généralisant l'exemple.

(6) A quelques nuances près, il s'applique de manière identique pour les quatre autres objectifs.

(7) La prise en considération de l'écart se fait selon les règles suivantes :

- le % réalisé est inférieur ou égal à l'objectif annoncé;
- l'écart est mesuré par rapport à l'objectif le moins ambitieux, c'est-à-dire 5 % dans l'exemple (SISP n° 6 et n°9).

Tableau II.

N° SISP	Nb logements : N_1		N_i/L_1	N_i/L_2	
1	600	600	0.37	600	0.4
2	150	échec	-	échec	-
3	200	200	0.125	200	0.13
4	100	échec	-	échec	-
5	400	échec	-	échec	-
6	150	échec	-	échec	-
7	500	500	0.31	500	0.33
8	200	échec	-	échec	-
9	100	100	0.062	0	0
10	200	200	0.125	200	0.13
Parc restreint L_1	1600				
Parc restreint L_2				1500	

Le calcul de la récompense obtenue figurant dans le Tableau III repose sur la formule 3 de l'annexe 1. Il s'agit du calcul d'une récompense forfaitaire par logement et d'une récompense variable en fonction de l'effort et du nombre de logements.

Tableau III.

N° SISP	Forfait en BEF proportionnel au nb de logements	Récompense en BEF proportionnelle à l'effort et au nb de logements	Total en BEF
1	1 875 000	1 305 057	3 180 057
3	625 000	954 323	1 579 323
7	1 562 500	2 422 512	3 985 012
9	312 500	0	312 500
10	625 000	318 108	943 108
Total attribué	5 000 000	5 000 000	10 000 000

Revenons désormais à la motivation de l'exemple. Le choix d'illustrer le mécanisme incitatif prévu dans les contrats de gestion des SISP par l'objectif relatif aux logements inoccupés n'est pas fortuit. En effet, il s'agit par nature d'une mesure entachée d'incertitude pour une tutelle. A supposer que cette dernière fournisse une définition précise de ce qu'est un inoccupé, rien ne dit que les sociétés n'interprètent pas la définition et qu'elles mesurent toutes de la même manière l'indicateur.

Pour donner un exemple de l'asymétrie potentielle, puisqu'il s'agit d'un indicateur relatif à la perte de loyer suite à une inoccupation, deux sources d'incertitude au moins sont à relever : d'une part la prise en compte effective des logements vides depuis un temps à définir et d'autre part leur valorisation au loyer correct (dernier loyer perçu actualisé, loyer courant, loyer après rénovation, loyer compte tenu d'un profil social moyen, etc.).

C'est ici que l'on perçoit l'intérêt d'un mécanisme incitatif. En effet, en prévoyant une récompense élevée, les SISP sont poussées à déclarer le plus possible de logements inoccupés (les vrais, plus éventuellement d'autres dont le statut serait moins clair). Évidemment, une fois déclarés, il faut que la SISP montre les années suivantes qu'elle réduit fortement ce taux d'inoccupés. Supposons qu'elle "triche" en surévaluant, de façon à se créer une rente (les inoccupés) qu'elle va liquider fictivement petit à petit. Bien sûr, elle ne fera cela qu'en complément de la déclaration des logements vraiment inoccupés qu'elle aura intérêt à réduire également. L'objectif de réduction est donc atteint, même si c'est au prix d'un petit surplus qu'elle obtient en surévaluant ses inoccupés.

Dans le système de la tutelle sans incitant, les SISP sont, en revanche, encouragées à déclarer le moins possible d'inoccupés et à maintenir cette déclaration. Dans ce cas, les SISP sont en fait poussées à sous-estimer le nombre réel d'inoccupés. Entre deux maux, il faut choisir le moindre au regard de l'objectif de minimisation des inoccupés. Dans le premier cas, il peut y avoir transfert d'une rente indue (pour les faux inoccupés), cependant ce phénomène restera marginal pour des raisons de vraisemblance par rapport au parc de logement. Dans le second, les inoccupés resteront non déclarés. Le choix qui est fait ici est de considérer qu'il vaut mieux rémunérer des SISP pour leur prise en charge d'inoccupés (même si elles trichent un peu) que maintenir le *statu quo*.

On vient de découvrir à travers ce cas un principe essentiel des contrats à mécanismes incitatifs : la tutelle renonce à obtenir une information parfaite et laisse l'entreprise régulée capter un surplus.

La théorie des contrats (8)

L'intuition fondamentale est que l'information privée de l'entreprise ou de l'organisation lui permet d'accaparer un profit que l'on peut appeler rente institutionnelle [3]. La réponse régulatoire à ce coût est de chercher à l'atténuer sans chercher à le supprimer. Certaines propositions de réforme de réglementation des entreprises publiques s'inscrivent dans cette filière. Il s'agit de chercher à mettre en place des contrats optimaux, dits de second rang, qui intègrent des pénalités encourageant l'annonce véritable de l'effort poursuivi. Les contrats de plan ou de gestion des entreprises publiques peuvent ainsi être passés au crible de la critique de la théorie des incitations (*voir* à cet effet [1,2]). Dans cet exemple du logement social, il s'agit moins de la construction d'un mécanisme incitatif sur l'ensemble de l'allocation des ressources, que de la mise au point d'un mécanisme exogène distribuant une récompense complémentaire à ces ressources.

(8) Nous renvoyons globalement pour la théorie des contrats incitatifs à [4], pour un résumé de la théorie des incitations, à [5].

L'objectif poursuivi dans les contrats de nature incitative est de rendre moins "coûteux" l'accord entre la tutelle (le principal) et l'organisation soumise à la tutelle (l'agent). Tant le caractère réalisable des objectifs désirés par le principal que l'aspect réalité de l'effort de l'agent doivent être pris en compte. La mise en place de mécanismes incitatifs dans le cadre des contrats de gestion dans le secteur du logement social vise en effet à obtenir une information sur les objectifs "raisonnables" pour les sociétés SISP. Il est clair que les 34 sociétés se répartissent en plusieurs profils. Il est dès lors difficile d'imaginer, afin de simplifier la procédure de négociation des 34 contrats SRLB-SISP, de recourir à des valeurs d'objectifs établies en moyenne. Comment intégrer la diversité en s'assurant que chacune, quelle que soit son profil, s'engagera sur des objectifs raisonnables avec un effort le plus grand possible étant donné sa situation ?

La mise en oeuvre des mécanismes incitatifs suppose que soient définis le type de contrat, le mécanisme d'annonce de l'engagement pris et le schéma de récompense-sanction. Ces trois éléments s'inscrivent dans une séquence qui va de l'engagement à l'évaluation des résultats :

- le contrat reprend les objectifs et les standards à atteindre, il est le pré-requis fondamental à toute démarche de valorisation des efforts réalisés,
- compte tenu du fait qu'un certain nombre d'informations ne sont pas toujours disponibles au moment de la négociation du contrat, le mécanisme d'annonce de l'engagement doit assurer l'engagement vers des objectifs raisonnables,
- le schéma de récompense-sanction, quant à lui, établit une règle qui permet de rémunérer graduellement l'effort déployé pour atteindre les objectifs.

Reprenons ces éléments afin de caractériser la solution théorique proposée dans le logement social.

Le type de contrat

Il est essentiel de distinguer la nature du lien qui relie une institution à son autorité de tutelle. L'introduction du régime de contrat de gestion substitue partiellement la négociation à la définition unilatérale des missions. Dans un contrat, l'engagement est pris dans le cadre d'une relation du type principal-agent : l'agent s'engage sur un certain nombre d'objectifs à atteindre, et le principal garantit qu'un certain nombre de moyens seront mis à disposition de l'agent pour la poursuite de missions définies. La difficulté tient à une définition correcte des standards à atteindre : trop élevés, ils contribuent à décourager l'agent ; trop bas, ils ne constituent pas une garantie que le maximum est fait dans la poursuite des missions.

Les contrats peuvent être plus ou moins complexes selon le nombre d'acteurs concernés. Les relations seront bilatérales ou multilatérales selon les cas :

- le contrat bilatéral s'établit entre un principal (ou mandant) et un agent. Dans le contexte institutionnel public, il peut s'agir d'une part du ministère de tutelle technique et d'autre part de l'entreprise ou de l'institution chargée d'un certain nombre de missions de service public (par exemple le contrat Région-SRLB) ;
- le contrat multilatéral est une relation entre le principal et un certain nombre d'agents dont les décisions sont interdépendantes. Même si le principal établit des contrats parallèles avec les différents agents, la relation reste multilatérale si l'engagement pris dans un contrat individuel conditionne ou influence les autres contrats.

Les contrats entre la SRLB et les SISP sont de ce dernier type, puisque le mécanisme d'attribution de fonds d'investissements procède d'un partage d'une quantité limitée de moyens et donc rend interdépendantes les SISP dans leur recherche de moyens d'investissements. De même, dans leurs efforts de gestion, les SISP sont interdépendantes dans la mesure où la mauvaise performance (financière, sociale, urbanistique, organisationnelle) des uns obligera les autres à des efforts plus grands encore. La solution a consisté à inciter les SISP dans leurs efforts de gestion sur un certain nombre d'objectifs prioritaires au travers d'une récompense exogène au mécanisme d'attribution des investissements. Les récompenses obtenues peuvent être utilisées comme moyens complémentaires dont l'affectation est laissée à la décision de la SISP. La tutelle continue par ailleurs à juger les projets d'investissements des SISP en fonction de leur nature intrinsèque (caractéristiques techniques du projet, capacité de financement de la SISP).

Le mécanisme d'annonce

Le caractère incitatif d'un contrat consiste à favoriser la réalisation des objectifs inscrits au contrat. Dans cette perspective, le mécanisme d'annonce est un moyen qui vise à pallier les défauts de l'information disponible au moment de la négociation du contrat et qui pourraient entacher la connaissance quant aux niveaux "raisonnables" de l'effort attendu.

Constat est souvent fait que les deux parties de la négociation peuvent poursuivre des objectifs qui ne sont pas nécessairement strictement identiques, sans quoi la négociation serait inutile. Par ailleurs, une des parties peut avoir intérêt à conserver pour elle certaines parts d'information. Dans la relation qui s'établit entre un ministère de tutelle technique et l'institution chargée de missions de service public, il subsiste des marges de manœuvre. Le problème est de réduire l'ampleur de ces asymétries d'information entre le principal (la tutelle) et l'agent qui lui est soumis.

En effet, dans certaines situations, l'agent dispose d'informations sur l'effort qu'il est disposé à faire, par exemple sur l'objectif réduction des inoccupés ou sur ses coûts d'entretien, information dont ne dispose pas la tutelle. Bien sûr, cette dernière pourrait imposer une norme, mais comment la définir, et surtout comment savoir si elle correspond à une demande raisonnable de sa part ?

En vue d'un contrôle optimal, et dans le cadre d'un contrat qui est signé par les deux parties, le mécanisme d'annonces adéquat doit viser à faire en sorte que l'agent n'ait pas intérêt à "tricher" sur sa situation et que le mensonge qu'il pourrait faire grâce à une information privée devienne sans intérêt pour lui. Le recours à l'incitant vise à remédier à cette situation en proposant un système qui rende l'asymétrie sans intérêt stratégique pour l'agent. Un mécanisme est incitatif si, face à lui, l'agent choisit de dire la vérité dans son engagement sur un objectif. Pour obtenir la vérité, le moyen consiste à rechercher une règle à partir de ce qu'annonce le menteur potentiel et telle que celui-ci n'ait pas intérêt à mentir effectivement.

Si l'on suppose ne détenir aucun moyen de vérifier *a priori* ce qu'annonce l'agent, pour rendre le mensonge sans intérêt dans une relation bilatérale, on peut lui proposer de choisir entre deux contrats : un contrat avec un objectif élevé, en termes par exemple de réduction d'inoccupés, d'effort d'entretien ou encore de résorption de *mali* cumulé avec

garantie de récompense élevée, ou un contrat avec un objectif bas assorti d'une récompense forfaitaire ⁽⁹⁾.

Dans la mesure où une variable, par exemple un niveau de coût, est non observable *ex ante* par la tutelle, l'idée de base des mécanismes incitatifs d'annonce consiste à introduire, *via* une auto-sélection du contrat par l'agent, une relation entre la variable non observable (l'effort qu'il peut raisonnablement faire) et la variable observable (l'effort qu'il a fait). S'il se sait susceptible de réaliser un niveau de coût très bas, l'agent n'a pas intérêt à annoncer plus car, en renonçant à un risque raisonnable (il se sait capable en principe de le faire), il renonce à la récompense élevée. En choisissant un contrat, chaque agent révèle son information privée sur les chances qu'il estime avoir de réaliser tel niveau d'objectif.

C'est surtout dans les contrats multilatéraux comme ceux existant entre d'une part la SRLB et d'autre part les SISP que le rôle du mécanisme d'annonce peut simplifier les procédures de négociation. Lorsque les décisions des agents sont interdépendantes, le mécanisme d'annonce peut exploiter cette interdépendance. Le principe de base consiste à faire "payer" à chacun le coût que sa décision impose aux autres. Dans l'exemple discuté, faire payer le coût signifie n'obtenir de récompense qu'en fonction des efforts réalisés, étant donné qu'une limitation dans cet effort impose un coût aux autres sociétés. En fait, on cherche à rendre le mensonge sans intérêt sur l'engagement pris, en termes par exemple d'inoccupés, en faisant dépendre ce que l'on obtient de ce qu'annoncent les autres SISP.

Compte tenu du mécanisme, il est de l'intérêt de chacun de dire la vérité dans son engagement sur un objectif puisqu'il sait qu'il recevra une récompense tenant compte des efforts relatifs et non pas seulement de son engagement propre. Il n'a pas intérêt à annoncer trop haut, sinon il risque de ne pas tenir son engagement ; ceci est une garantie contre la définition d'objectifs inaccessibles et démobilisateurs. Si l'agent a la tentation d'annoncer trop bas, et sous réserve de garde-fou à prévoir, il garde un intérêt à faire au mieux par rapport aux autres.

L'interdépendance est assurée lorsque les différents agents sont engagés non seulement par rapport à leur propre annonce mais aussi à celles des autres, celles-ci permettant de définir l'annonce plancher d'économies à faire ou l'annonce plafond de coût acceptable selon le cas. Dans le cas de la limitation du déficit cumulé par exemple, on prendra comme plancher la variable la moins élevée annoncée (en l'occurrence le pourcentage de réduction annoncé) au sein d'un groupe homogène de sociétés. Dans cette solution, la tutelle préfère rémunérer tout effort au delà d'une variable plancher annoncée plutôt que chercher à définir pour chacune des sociétés SISP la réduction raisonnable. S'il s'agit de l'objectif réduction des inoccupés (valeur des loyers perdus à minimiser), le mécanisme fonctionne comme décrit dans la deuxième partie, en attribuant la récompense par référence à une variable plafond qui est l'annonce la moins ambitieuse.

Pour que l'interdépendance soit conservée, il faut en outre s'assurer qu'il n'existe pas de possibilités de collusion entre les agents. Pour éviter que l'objectif annoncé ne soit délibérément biaisé suite à des coalitions entre les agents, on peut définir un intervalle

(9) Il s'agit ici d'une transposition de l'application du principe du tarif à deux composantes : l'exemple classique est celui de la compagnie d'assurances qui donne à choisir entre un contrat à prime élevée avec garantie de remboursement et un contrat à prime faible avec remboursement partiel.

d'acceptation des annonces. C'est le sens de la règle mentionnée précédemment qui impose que les SISP ne puissent faire d'annonce inférieure ou supérieure (selon les cas) de 10% à la valeur historique de l'indicateur pour les trois dernières années.

Il est possible également de prévoir une sanction lorsque le constat est fait *ex post* d'une trop grande sous-estimation de la variable plancher ou surestimation de la variable plafond. Souvent l'information disponible sera complétée *ex post*, lorsque le vrai coût peut être évalué *ex post* par un audit. Dans un contrat multilatéral, on peut prévoir un audit des résultats de la société qui a fait l'annonce la moins ambitieuse et qui a atteint son objectif. Cette "menace crédible", dont il est impossible d'anticiper sur quel agent elle sera appliquée, donne au principal une parade efficace aux coalitions des agents et peut renforcer, si besoin en est, l'incitation à ne pas tricher et consolider les garde-fous du type "pas d'annonce en dessous d'un montant prédéterminé". Une clause de ce type est prévue à la renégociation des contrats des SISP.

Les schémas de récompense et de sanctions

Alors que le principe de la récompense repose sur l'acte d'accorder un avantage à des individus ou à une institution, la sanction peut consister tout aussi bien en la privation d'un avantage qu'en le fait de se voir infliger un désavantage. La sanction correspondant à une récompense peut être, selon les cas, une absence de récompense ou une pénalité. Cette caractéristique permet de distinguer des mécanismes d'une part de récompense/non-récompense et d'autre part de non-pénalité/pénalité. Le recours à l'un ou l'autre dépend d'une certaine manière de la gravité attribuée à la non-réalisation d'un certain résultat. On trouvera une application de cette distinction dans la possibilité qui est offerte aux SISP d'obtenir une récompense exogène à leurs moyens de financement, sous la condition que leur coefficient social ne se dégrade pas et que les objectifs soient atteints pour trois objectifs sur cinq.

Il est essentiel d'établir également une différence fondamentale entre des schémas de récompense-sanction individuelle et institutionnelle. Les premiers concernent l'effort des individus et de l'équipe dirigeante au sein de l'institution tandis que les seconds ont trait aux résultats de l'institution.

Le mécanisme de récompense-sanction décrit précédemment est un mécanisme institutionnel sans effet direct sur l'équipe. L'utilisation de la récompense est cependant sous le contrôle de la SISP qui peut prévoir des bonifications au personnel. Plus largement, on peut néanmoins considérer que la récompense obtenue au niveau de l'institution est une récompense symbolique au niveau de l'équipe dirigeante.

Références

1. Caillaud B., Quinet E. (1991). *Les relations contractuelles État-SNCF : une analyse sous l'angle de la théorie des incitations*. Actes du Séminaire d'Économie des Transports, Presses de l'École Nationale des Ponts et Chaussées, Paris.
2. Debande O., Drumaux A. (1992). *Régulation optimale dans le cadre de la théorie des contrats*. Rapport du 10^{ème} Congrès des Économistes Belges de langue française, commission 3 : Fonctions collectives et Alternatives de gestion, CIFOP, Bruxelles.
3. Laffont J.J. (1991). Nouvelles formes de réglementation. *Communications et Stratégies*, Paris, 4^{ème} trimestre.

4. Mougeot M., Naegelen F. (1992). *Mécanismes incitatifs et formation des prix*. Economica, Paris.
5. Perrot A. (1992). Asymétries d'information et contrats. *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, Paris, mars.

Annexe 1. Formules de calcul

Diverses formules sont possibles pour récompenser l'effort fourni sur un objectif particulier selon que l'on prend ou non en compte la taille du parc de logement.

Formule 1. Calcul de la récompense sur base d'un forfait et d'une récompense proportionnelle à l'effort.

$$\frac{F}{n} + \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m}$$

forfait individuel récompense variable pondérée par effort relatif

F = récompense forfaitaire par l'objectif,

n = nombre de sociétés ayant atteint leur objectif,

$R/5 - F$ = récompense variable par objectif,

A_i = résultat réalisé par la société,

O^m = objectif le moins ambitieux parmi les sociétés qui ont dépassé ou atteint l'objectif qu'elles s'étaient donné.

Formule 2. Introduction d'un forfait par logement.

$$\frac{F}{L_1} N_i + \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m}$$

forfait par logement récompense variable pondérée par l'effort

où L_1 = nombre total de logements des sociétés ayant atteint leur objectif,

N_i = nombre de logements de la société i .

Formule 3. Introduction d'un forfait par logement et d'une récompense proportionnelle fonction de l'effort et du parc de logements.

$$\frac{F}{L_1} N_i + \frac{N_i}{L_2} \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m} \times \frac{\left(\frac{R}{5} - F \right)}{\sum_{i=1}^n \frac{N_i}{L_2} \left(\frac{R}{5} - F \right) \frac{A_i - O^m}{\sum_{i=1}^n A_i - O^m}}$$

forfait par logement récompense variable proportionnelle pondérée par coefficient de distribution

où L_1 = nombre total de logements des sociétés ayant atteint leur objectif,
 L_2 = nombre total de logements des sociétés ayant atteint leur objectif et ayant un écart positif par rapport à l'objectif le moins ambitieux,
 N_i = nombre de logements de la société i .

14

Les monopoles naturels électriques en Afrique : une évaluation

C. EBOUE

CERETIM, Université de Rennes I, France

Comment pouvons-nous définir de façon analytique les biens collectifs, ceux pour lesquels il n'y a pas de différence entre la consommation individuelle et la consommation collective ? Comment concevoir un système optimal d'allocation de ressources pour la production de tels biens ? Quel est le système de taxation efficient susceptible de financer la dépense publique ?

Ces trois interrogations ont été énoncées par Samuelson dans un article de 1954, depuis resté célèbre, l'auteur y définissant la nature, l'objet et le champ des dépenses publiques [21]. Bien entendu, la préoccupation en matière de production et d'allocation des biens collectifs est plus ancienne, puisqu'elle remonte à D. Hume en 1739, lequel a montré qu'il existe des activités, certes non rentables pour l'individu, mais qui le sont pour la collectivité entière. Cependant, même s'il est vrai que les travaux de Condorcet, avec le paradoxe du même nom, ou ceux des néoclassiques tels que Mazzola (1894), Sax (1924) ou Pigou (1928) (*voir* [22]), ont appliqué la théorie de l'utilité marginale au problème de la détermination optimale de l'offre de biens collectifs, ces travaux n'ont pas toujours permis de façon précise de distinguer, par nature, les biens privés des biens publics. Certes, la règle de l'égalité du gain marginal et du coût marginal à l'optimum était prise en compte. Toutefois, les aspects d'efficience d'un système fiscal ou de la taxation optimale comme support à la production et la distribution des biens collectifs restaient ignorés. Par ailleurs, sans le corpus théorique de l'efficience au sens de Pareto établi dans les années 1930, une intelligence des conditions de défaillance du marché restait limitée.

L'intérêt de l'article de Samuelson réside donc dans ce que, pour la première fois, on possède une formulation claire de ces différentes questions et des résolutions partielles qui seront à l'origine du développement de l'économie du bien-être et des choix collectifs, comme d'ailleurs de l'économie industrielle. Deux faits vont cependant conduire à un changement de perspectives.

D'une part, alors que la notion de biens collectifs semblait désormais acquise, que les conditions d'un équilibre général pareto-optimal semblaient bien définies en présence de biens collectifs purs, indivisibles, non-rivaux et non-exclusifs, un important mouvement de libéralisation commencé aux États-Unis et en Grande-Bretagne va conduire à la remise en cause de la production, par le secteur public, de ce type de biens. La déréglementation du secteur énergétique, en Grande-Bretagne en 1982 et 1983, simultanément avec les télécommunications, comme d'ailleurs aux États-Unis où est effectué en 1984 le démembrement de la plus grande firme du monde (American Telephone and Telegraph Company, ATT), pose le problème des biens collectifs, dont la production peut être assurée par des monopoles publics, ces monopoles étant, par ailleurs, considérés comme naturels du fait de l'importance des coûts d'entrée sur le marché, ce qui leur assure une efficacité supérieure, en raison de leurs économies d'échelle et d'envergure potentielles plus grandes. La libéralisation et la déréglementation, font apparaître un paradoxe : la notion de biens collectifs, qui était censée expliquer comment le secteur public peut compenser, par sa présence sur le front productif, les défaillances du marché, fournit désormais l'argument de la contestation du poids du secteur public dans l'économie.

D'autre part, dès février 1993, le programme économique de Bill Clinton, le nouveau Président des États-Unis, fait apparaître qu'il existe des branches stratégiques dans le secteur privé (agriculture, transports aériens, sidérurgie) qui, en raison de leur impact décisif sur l'emploi, appellent, de l'ensemble de la nation américaine, une augmentation des subventions, en vue d'accélérer leur redressement, afin de les préparer au combat inégal qui les oppose aux branches homologues européennes, largement subventionnées. A nouveau, la question du champ des interventions de l'État est posée, Bill Clinton opposant à la vague libérale républicaine des directions précédentes, un volontarisme en matière industrielle.

Les pays africains font aujourd'hui face à des enjeux différents, mais qui peuvent être éclairés par les enseignements des expériences occidentales. Sous la pression de la contrainte extérieure, ils doivent restructurer leurs économies en étant obligés par les bailleurs de fonds internationaux, de déréglementer le secteur public, voire de privatiser de nombreuses entreprises publiques. Les monopoles électriques font partie de ces entreprises à restructurer. La question aujourd'hui est de savoir, s'il est véritablement utile d'engager un mouvement intégral de libéralisation, dans des économies où la preuve n'est pas encore faite d'un dynamisme différentiel plus élevé du secteur privé, notamment dans des industries de réseaux fortement capitalistiques.

C'est à répondre à cette question que s'attache le présent article. La première partie fait apparaître pourquoi les monopoles naturels furent souhaités dans les pays développés en général, et dans les pays africains en particulier. La seconde partie revient sur les arguments ayant fondé la récusation de ce type de monopoles.

L'énergie électrique en Afrique : un monopole naturel souhaité

Les monopoles naturels africains, dans la branche de l'électricité, ont été mis en place progressivement pendant la période coloniale et après les indépendances. Dans certains cas, comme au Cameroun, a été réalisée la fusion d'entreprises déjà présentes sur le marché (Électricité du Cameroun et Énergie Nationale Électrique du Cameroun). De nombreux arguments théoriques et empiriques ont pu fonder cette monopolisation. Parmi eux, il faut retenir essentiellement l'irréversibilité des coûts fixes et la plus rapide accumulation d'économies d'échelle, sans oublier les missions d'aménagement du territoire et d'impact sur l'industrie et la croissance assignées à ces entreprises, comme à de nombreuses entreprises publiques. Nous examinerons donc successivement les arguments théoriques et les justifications empiriques des monopoles électriques africains.

Les fondements théoriques

La justification d'un monopole naturel dans le secteur énergétique - en particulier celui de la branche électricité qui recevra un traitement plus détaillé ci-après -, réside d'abord dans la spécificité des processus productifs utilisés, lesquels sont à rendements dimensionnels croissants. Ensuite l'énergie, autant dans son volume que dans son prix, apparaît généralement comme une contrainte ou, alternativement, comme une variable de politique économique.

L'énergie électrique : un secteur à rendements dimensionnels croissants

Les rendements croissants à l'échelle sont un sujet depuis longtemps traité dans l'histoire de l'analyse économique. Il en résulte l'incompatibilité entre l'objectif de maximisation du profit des offreurs et celui de maximisation de l'utilité des consommateurs.

L'éclairage de l'histoire de la théorie économique

L'histoire de la théorie économique a montré, depuis le 19^{ème} siècle, que les techniques de production choisies par les producteurs ne sont pas toujours associées à un régime de rendements constants ou décroissants, donc de coûts constants ou croissants suivant les quantités. Partant, le régime de marché concurrentiel, caractérisé par l'atomicité de l'offre et par la règle de maximisation du profit, à l'égalité du prix affiché et du coût marginal, ne constitue pas une condition impérative d'optimum de premier rang.

L'observation de la réalité et sa confrontation avec l'hypothèse d'équilibre général optimal, au sens de Pareto, ont permis de noter que la production de certains biens, et surtout de nombreux services, résulte de processus à rendements croissants avec l'échelle. Ces processus que l'on peut encore appeler processus à rendements dimensionnels croissants (*voir* [29], pp. 1925-51) se traduisent par des coûts unitaires décroissants sur l'ensemble des volumes de productions, permis par la taille comme par les autres caractéristiques technologiques utilisées.

Dans la littérature, l'existence de rendements dimensionnels croissants associés à la décroissance des coûts unitaires, peut résulter soit d'une combinaison plus efficiente des facteurs dus à l'apprentissage par exemple, soit d'économies résultant d'une meilleure affectation des ressources, à la suite de l'amélioration de la division du travail, soit enfin

d'une baisse des coûts factoriels résultant de l'augmentation de la demande de ces derniers par l'industrie, ou alors de volumes de transactions tendanciellement croissants. Dans ce dernier cas, par exemple, comme le note W. Sharkey [24], le volume des stocks peut toutefois ne pas croître en proportion des ventes pour qu'en probabilité la demande reste identiquement satisfaite.

A côté de ces facteurs, les processus à rendements dimensionnels croissants ont deux spécificités marquantes :

- en premier lieu, une forte intensité capitalistique de leurs équipements, dont les coûts fixes initiaux et éventuellement irrécupérables (*sunk costs*) sont très élevés, alors que, parallèlement, les coûts variables sur tout ou partie de l'ensemble de la production, en dessous du maximum des capacités de production, ont tendance à rester faibles, cette combinaison des coûts fixes élevés et des coûts variables faibles, se traduisant par la diminution des coûts unitaires ou des coûts moyens au fur et à mesure que le nombre d'unités produites ou d'usagers s'élève [29, pp.1925-51] ;

- en second lieu, des coûts de production plus faibles, lorsque la production de l'ensemble de l'industrie, voire de la branche, est le fait d'une seule firme, que lorsqu'elle résulte de la production cumulée de deux ou plusieurs autres firmes. Car si toutes les firmes d'une industrie possèdent la même fonction de coût, alors que l'une d'entre elles possède une meilleure technologie, le principe de la sous-additivité implique que les coûts de l'ensemble de l'industrie sont rendus minima, lorsqu'une seule firme reste présente sur le marché [25, pp.603-5].

Le monopole naturel se caractérise alors, d'une part, par des économies d'envergure significatives suivant le principe de la sous-additivité de la fonction de coût ⁽¹⁾, et d'autre part par l'existence de rendements dimensionnels croissants.

Dans le premier cas, une firme "multi-produits", sujette à la sous-additivité de sa fonction de coût, est en mesure de présenter sur le marché toute combinaison des différents outputs, à des coûts (notamment fixes) plus bas que l'ensemble des firmes concurrentes, et ce en régime de pointe de la demande ou non. L'existence des économies d'envergure détermine aussi bien celle d'un monopole naturel que l'apparition d'une structure industrielle efficiente. Dans cette hypothèse, en effet, il n'y a pas de sens, que les fonctions de coût soient d'ailleurs sous-additives ou non, que la production soit le fait de firmes séparées à produits uniques. Même s'il est vrai que l'ensemble de la production peut résulter de l'action de nombreuses firmes de portefeuilles de produits diversifiés, les conditions d'efficience allocative peuvent contraindre sévèrement à la fois le nombre et la taille optimaux des firmes. Le cas limite d'une firme unique présente sur le marché est celui du monopole naturel [28, pp 36-7].

(1) Une fonction de coût est sous-additive pour tout bien (X) lorsque : $C(X) < C(X_1) + C(X_2) + \dots + C(X_k)$, pour tous (X_1, \dots, X_k) tels que leur somme soit égale à (X). Les (X_i) étant ici des outputs issus des firmes (i). Cette règle s'applique aussi à une firme dont la production est soumise à des économies d'envergure. Dans ce cas, il s'agit d'économies de coûts de production et de vente résultant de productions jointes. On a alors pour deux biens (Y_1) et (Y_2) produits par cette firme : $C(Y_1, Y_2) < C(Y_1, 0) + C(Y_2, 0)$, avec $C(Y_i, 0)$ pour $(i = 1, 2)$ représentant le coût individuel (*stand-alone cost*) de la production du bien (Y_i) . Toute augmentation de coût (*incremental cost*) liée à la diversification du portefeuille de produits s'écrit alors : $C(Y_1, Y_2) - C(0, Y_1)$, pour $(i = 1, 2)$. Les économies d'envergure constituent, avec la différenciation des produits ou la segmentation des marchés associés, une des modalités du choix des produits en vue d'un positionnement stratégique [11 : 27].

Dans le second cas, l'existence d'un monopole naturel est soumise à des conditions moins restrictives, puisqu'il peut s'agir d'une firme à spécialisation absolue. Un tel monopole résulte en effet généralement d'une concurrence imparfaite et surtout inefficace entre de nombreuses firmes, ainsi que le révèle l'histoire de l'analyse économique.

Dès 1848, J.S. Mill est le premier à avoir mis en avant l'idée d'un monopole naturel, en observant l'économie de travail qui résulterait de la fusion en un seul de tous les réseaux d'adduction d'eau de la ville de Londres.

Un demi-siècle plus tard, en 1887, H.C. Adams fonde le concept de monopole naturel, en démontrant que, dans certaines industries, lorsque la loi des rendements décroissants est à l'œuvre, la libre concurrence est incapable d'exercer une saine action régulatrice.

En 1923, J.M. Clark apporte une contribution majeure à la définition de la notion de monopole naturel, à travers l'analyse des fonctions de production non convexes ; en faisant remarquer que dans certaines industries les coûts fixes constituent une importante proportion de l'ensemble des coûts, ce qui rend imparfaite la concurrence entre firmes. En régime de demande inélastique, les prix ont tendance à baisser, pour se situer à hauteur des coûts marginaux, en-dessous des coûts moyens. Par ailleurs, pour s'ajuster à des baisses des prix antérieures, les firmes procèdent à des rationnements quantitatifs ou discriminent entre les catégories de leurs clientèles, en fonction des prix.

L'équilibre devient alors aléatoire et peut, dans certains cas, ne pas exister, si les comportements des firmes sont non coopératifs. Ces effets potentiellement pervers sur l'efficacité d'une économie de marchés concurrentiels, lorsque les rendements croissants à l'échelle sont considérés, ont été par la suite approfondis.

Rappelons que, déjà en 1870, A. Marshall en avait pris conscience, mais en essayant "paradoxalement de sauver l'économie de marché", en expliquant par exemple, à l'aide de l'argument des effets externes (2), la compatibilité entre la pente négative d'une courbe d'offre à long terme d'une industrie et la pente positive de la courbe d'offre marginale de sa firme représentative. La conclusion de cette analyse quoique erronée [29, pp.1929] a été reprise plus tard, en 1932, par A.C. Pigou. Ce dernier montre, mieux encore, le caractère non satisfaisant du mécanisme concurrentiel en présence de non-convexités dans la production. Dans ces conditions, le monopole de la production par une seule firme est préférable à la concurrence entre de nombreuses unités.

Bien entendu, des travaux ultérieurs développés notamment par A. Lerner, O. Lange, H. Hotelling, J. Meade ou R. Coase, ainsi que par M. Allais en 1941 dans le *Traité d'économie pure*, ou, à partir de 1949, par M. Boiteux dans de nombreuses publications à l'origine de la "Règle de Ramsey-Boiteux" [20, pp.304-5], vont affiner et nuancer cette conclusion, en posant les fondements contemporains de la tarification au coût marginal et de la notion de monopole naturel.

Aujourd'hui, il semble admis que les chemins de fer ou les télécommunications et la plupart des services collectifs présentent des caractéristiques de monopole naturel du côté de l'offre. Une industrie en situation de monopole naturel est par définition un espace de détermination des économies d'échelle mais surtout des économies d'envergure largement significatives à long terme [28, pp 36-40].

(2) Pour une analyse plus précise des rendements d'échelle croissants en tant qu'externalités chez A. Marshall, voir [10].

Les industries de réseau, comme celles de gaz et d'électricité, sont des industries de ce type. Elles ont toutes la particularité de devoir recourir pour le transport et la distribution, à des installations fixes telles que les gazoducs ou les lignes électriques à haute, moyenne ou basse tension. Les premiers réseaux de ce type, situés généralement à l'échelle d'une localité, ont été construits par des entreprises privées. Très vite, il est apparu que leur développement était peu compatible avec l'entreprise privée, soit en raison des gaspillages résultant d'une très forte concurrence - plusieurs réseaux de distribution dans une même rue -, soit en raison de la disparition de la concurrence au profit d'un monopole souvent abusif de la part d'une seule firme [18, pp 1798-99].

Ce fait stylisé traduit donc l'incompatibilité entre rendements dimensionnels croissants et économies d'envergure du côté de l'offre, et maximisation de l'utilité des consommateurs du côté de la demande.

Le conflit d'objectifs entre la demande et une offre à rendements croissants

Il est possible de montrer simplement qu'une entreprise ou une industrie à rendements dimensionnels croissants n'a aucune incitation à mettre en œuvre, lorsqu'elle est soumise à des règles de marché concurrentiel, des plans de production compatibles avec l'optimum du consommateur. Pour illustrer cette idée, partons du modèle simple suivant (voir [28], 1933) :

Notations du modèle :

- P_x : prix unitaire du bien (X) produit par la firme,
- P_L : prix unitaire du travail (L),
- (1) $X = F(L)$: fonction de production dépendant du travail, avec $F'(L) > 0$, $F''(L) < 0$, $F(0) = 0$,
- (2) $U = U(X,L)$: fonction d'utilité du consommateur représentatif,
- (3) $\text{Max } U = U(X,L) = U(F(L),L)$: fonction-objectif du consommateur,
 $X < F(L)$: contrainte de quantité à consommer,
- (4) $R = p_x(X)$: contrainte budgétaire du consommateur,
- (5) $\text{Max } (L) = P_x X - P_L L$: fonction-objectif du producteur.

Le modèle (1),(2),(3),(4),(5), ainsi que les paramètres exogènes (P_x) et (P_L), décrivent une économie à un seul consommateur et à producteur unique. Le consommateur représentatif satisfait son utilité à l'aide d'un seul bien (X), produit à l'aide d'un seul facteur de production, le travail offert (L) par le consommateur. Ainsi, (1) décrit une fonction de production homogène. Les propriétés de cette fonction indiquent des rendements dimensionnels croissants.

Le programme du consommateur

Il est donné par l'équation (3), qui indique que le consommateur représentatif maximise son utilité sous la contrainte de la quantité de biens (X) à consommer. De ce fait, l'utilité du consommateur est maximum, si l'on a la condition de premier ordre vérifiée, à savoir :

$$(6) U'_X \cdot F'(L) = - U'_L$$

Cette relation indique que l'existence de rendements croissants avec l'échelle de la production, ne modifie pas les conditions de premier ordre traditionnelles. L'utilisation du travail (L) affectée à la production du bien (X), est poussée jusqu'au point où l'utilité mar-

ginale du bien (X), soit $(U'_X \cdot F'(L))$, serait égale à la désutilité marginale du travail $(-U'_L)$. Cette condition est nécessaire mais non suffisante. Encore faut-il que la dérivée seconde de la relation (6) par rapport au travail soit négative. Ceci n'est possible qu'à la condition que la pente de l'ensemble du domaine de production soit respectivement plus forte que celle des courbes d'indifférence du domaine du consommateur :

$$(7) F''(L) > d(U'_L/U'_X)/dL.$$

L'utilité maximum du consommateur aux conditions (6) et (7), l'est aussi plus classiquement lorsque l'utilité marginale pondérée de l'usage du bien (X) compense au moins la pénibilité marginale pondérée du travail :

$$(8) (U'_X)/P_X = -(U'_L)/P_L, \text{ soit } P_X = -(U'_X/U'_L) P_L$$

Le programme du producteur

Il est donné par l'équation (5). A l'optimum concurrentiel, une firme maximise son profit, lorsqu'elle emploie une quantité de travail dont la valeur du produit marginal est égale au prix de ce dernier (relation 9), ou alternativement offre une quantité de bien (X) dont le prix et le coût marginal associé sont égaux (relation 9') :

$$(9) P_X F'_L = P_L ; (9') P_X = P_L/F'_L$$

En substituant dans (9) la valeur du prix du bien (X) donnée par (8), on retrouve la relation (6) d'optimum du consommateur :

$$(6) (-U'_X/U'_L) P_L F'_L = P_L \text{ ou } (6) U'_X F'_L = -U'_L.$$

Donc l'optimum du producteur est bien compatible avec l'optimum du consommateur. Cependant, l'égalisation du prix du travail (P_L) et de la valeur du produit marginal de ce dernier ($P_X F'_L$) à partir de la relation (9), n'indique pas que le comportement concurrentiel constitue un choix spontané pour une firme à rendements croissants.

Le profit ne peut être maximum que si les conditions de second ordre sont satisfaites, à savoir en régime de concurrence pure et parfaite $P_X F''_L < 0$. Comme par définition des caractéristiques technologiques de (1), $P_X F''_L > 0$, les conditions de maximisation du profit ne seront jamais satisfaites par une firme à rendements dimensionnels croissants, dès lors, (9) ou (9') correspondent non pas à des conditions de maximisation du profit mais plutôt à la minimisation des pertes. Pour tout niveau de prix, une telle entreprise lorsqu'elle est libre de ses choix, fermerait ses portes ou maximiserait son profit en produisant une quantité infinie. De cette analyse on peut déduire trois conséquences :

- l'organisation parfaitement concurrentielle des marchés n'est pas de nature, dans une industrie où des entreprises mettent en œuvre des processus de production à rendements dimensionnels croissants, à induire de leur part des comportements de type concurrentiel. Dans le voisinage de l'optimum, où les coûts marginaux sont croissants, certains producteurs seraient même confrontés à des pertes permanentes et donc évincés du marché. Au total, on peut conclure à l'échec des marchés concurrentiels (Bator 1985, p.367 in [29]).

- une entreprise bénéficiant d'un pouvoir de monopole, dû à un avantage comparatif lui-même lié à l'existence d'une technologie - à rendements croissants - plus efficace que celle des partenaires - à rendements constants ou décroissants -, va capter l'essentiel de la demande. En fabriquant des quantités croissantes, elle évincera les autres entreprises, devenant ainsi un monopole naturel. Dans ces conditions, si les prix ne sont pas administrés, la concurrence ne peut pas être apte à assurer sa propre sauvegarde. Dès lors, on dit que les marchés sont défailants par structure (Bator 1958, p. 307 in [29]).

- même si des subventions sont allouées aux entreprises déficitaires, de façon à conserver la structure concurrentielle du marché, il n'en résulte pas une amélioration du bien-être de la collectivité, car celle-ci ne bénéficierait alors, dans une telle hypothèse, qu'incomplètement de la décroissance des coûts liés à l'existence de rendements croissants dans l'entreprise la plus performante.

La prise en compte des effets d'envergure ⁽³⁾ aboutit sensiblement aux mêmes conclusions. Les recettes, issues de chaque bien, permettent, au pire, de compenser les augmentations de coûts liés aux biens additionnels, tout en apportant aux consommateurs davantage de satisfaction par rapport aux portefeuilles de produits anciens. Un monopole naturel a une fonction de coût supportable, laquelle au sens de Sharkey et Telser est telle que, pour un vecteur d'outputs donné, il existe des prix assurant l'équilibre budgétaire [6, pp. 1-59]. A ces prix, produire moins n'est jamais profitable. De tels prix, également dits soutenables au sens de Baumol, Panzar et Willig, ne doivent pas être administrés, en vue de subventionner les consommateurs [5].

En conséquence, l'unique entreprise présente sur le marché adoptera un comportement non concurrentiel dans sa politique de tarification, mettant le cas échéant en péril l'objectif de maximum de bien-être social. Tout bien produit par un monopole naturel devient, de ce fait, un enjeu de politique économique. Dans le cas de l'électricité, il s'agit à la fois d'une contrainte et d'un instrument de politique économique.

L'énergie électrique : contrainte et instrument de politique économique

Un monopole naturel quelconque, en l'absence de toute intervention, adoptera, en vue de la maximisation du profit, un régime de tarification égalisant la recette marginale au coût marginal. Il en résulte de ce fait, une perte de bien-être pour la collectivité. En d'autres termes, un régime de tarification optimal au sens de la firme - prix non administrés - et donc nécessaire pour un équilibre soutenable du côté de l'offre, ne maximise pas nécessairement le bien-être collectif [28, p 44 ; 29, pp 1937-38].

Comment la politique économique peut-elle alors compenser cette perte de bien-être, ou aider à la recherche du maximum de bien-être social ? Par quels instruments peut-elle agir pour atténuer l'impact de cette contrainte sur l'utilité des consommateurs ?

Trois politiques sont habituellement adoptées, notamment en matière d'énergie électrique .

- **La non-intervention.** L'État peut en présence d'un monopole naturel, décider de ne pas intervenir et laisser la collectivité dans son ensemble porter le poids de l'inefficience résultant du comportement du monopole, en espérant que ce dernier pourra compenser la perte de bien-être collectif par l'impact positif sur la structure industrielle de ses innovations créatrices à rendements croissants.

En pratique, cette procédure non-interventionniste a été rarement utilisée à l'inverse des deux autres formes d'intervention.

(3) Dans le cas mono-produit considéré ici, les rendements croissants ou les économies d'envergure assurent de la sous-additivité de la fonction de coût et donc de l'existence du monopole naturel. Dans le cas d'une firme multi-produits, l'existence des économies d'échelle même doublées d'économies d'envergure, n'implique pas en général la sous-additivité. Elles n'en constituent d'ailleurs ni les conditions nécessaires ni les conditions suffisantes. C'est la complémentarité technologique entre les biens qui rend alors possible le caractère "soutenable ou supportable" de la fonction de coût [10]

- **La réglementation** (*regulation* en anglais) constitue le mode d'intervention souvent utilisé dans les pays avancés comme les États-Unis, le Canada ou l'Allemagne.

De façon plus générale, l'État essaie toujours de financer le déficit du bien-être social dû à l'existence de monopole.

Trois types de modes de financement sont souvent évoqués :

- La tarification au coût marginal

En théorie, une telle tarification peut être réalisée par la discrimination parfaite des prix entre les catégories de clientèles. L'entreprise prélève un prix correspondant à la totalité de la disposition marginale à payer de chacune d'entre elles, de façon à percevoir un revenu total égal aux avantages totaux des consommateurs, tout en réalisant un profit, et en concourant bien entendu à l'allocation optimale des ressources ou optimum de premier rang [6, p. 7].

En pratique, la discrimination parfaite entre les groupes homogènes de consommateurs est difficile dans son application. Elle se réalise à l'aide de tarifs multiples : tarification au coût marginal et droit fixe d'abonnement. Ces tarifs aboutissent également à l'apparition d'une distorsion infra-marginale, le droit fixe étant, pour certains consommateurs, supérieur à l'avantage lié à l'usage de l'électricité. De ce fait, ces consommateurs sont exclus de la consommation de ce service, alors que le coût marginal de son usage serait nul.

- Le financement du déficit par les recettes générales de l'État ou des collectivités locales et territoriales permet de compenser la perte de bien-être social. Cette suggestion due à A. Lerner et à H. Hotelling a entraîné une importante littérature en économie du bien-être et en théorie de la taxation optimale. Il est apparu que seuls des impôts forfaitaires invariants pouvaient atteindre l'objectif double du respect de l'équilibre budgétaire du monopole et du rendement social de son activité. Or, on a pu depuis montrer que de tels transferts forfaitaires (*lump sum taxes*), ont des effets redistributifs sur les consommateurs, dont certains peuvent être pénalisés. On aboutit alors à la définition de prélèvements imparfaits pour financer le déficit.

- En revanche, la tarification au coût moyen, permet d'assurer "la vérité des prix" et l'équilibre budgétaire de l'entreprise règlementée [20, pp. 242-3], en facilitant la distinction entre utilisateurs et non-utilisateurs, et donc l'accès exclusif au service collectif d'électricité. Mais du fait que les prix se situent au-dessus des coûts marginaux, il en résulte une perte de rendement social pour les consommateurs, supportable à deux conditions : que les consommateurs soient favorables au principe d'équité devant l'usage du bien et sensibles à la nécessité de la survie en exploitation des grands monopoles naturels, tout en étant hostiles à la pérennité de leurs déficits.

L'autre mode de réglementation est la fixation de seuils de rendement unitaire du capital investi. Dans ce cas, le monopole soumis à cette procédure ne doit pas dépasser le seuil maximum autorisé. Ce type de contrôle a été largement remis en cause, notamment à travers "le théorème Averch-Johnson". Ces deux auteurs ont montré déjà depuis 1962, que ce type de contrôle a comme effet pervers d'induire un biais de surcapitalisation par les entreprises qui y sont soumises [6, pp 4-5]. Ces dernières essaieront en effet de maximiser leur profit en accroissant leur stock de capital au-delà de ce qui est nécessaire pour minimiser les coûts, l'intensité capitalistique conduisant le taux marginal de substitution technique à être différent du rapport des coûts factoriels. En conséquence, la correction de la distorsion initiale s'accompagne d'une nouvelle distorsion.

C'est cette critique principale qui est souvent adressée aux protagonistes de la réglementation publique aux États-Unis. Ici, il s'agit de sauvegarder le caractère privé de la production, mais en imposant aux décideurs un certain nombre de contraintes dans la gestion, lesquelles peuvent affecter aussi bien le régime de tarification, la nature des biens produits que le taux de rendement du capital attendu. La réglementation constitue le mécanisme politique sans doute le plus approprié dans un environnement de l'offre où la concurrence intense met en présence les firmes d'États fédérés, les entreprises municipales, les coopératives rurales d'électricité et les entreprises privées. En matière de distribution, on rencontre au moins deux cents firmes opérant pour le compte du secteur privé, et dont la part de marché avoisine 75% de l'ensemble des ventes. Ces firmes sont pour l'essentiel verticalement intégrées et fonctionnent en régime de franchise (barrière à l'entrée), selon des contrats à long terme, qui leur donnent accès autant à la production qu'à la distribution d'électricité.

Quelle que soit la nature des droits de propriété (privée ou publique), la réglementation consiste ici à éviter que les firmes n'usent de leur pouvoir de monopole, les commissions indépendantes de contrôle au niveau des États fédérés ayant pour objet de faire respecter la règle de l'approvisionnement en électricité au coût du service, alors que la Commission Fédérale de Réglementation en Énergie doit veiller de façon plus générale au bon fonctionnement du marché.

Une des sources d'imperfection de cette réglementation, qui fut à l'origine de sa remise en cause, réside dans le délai d'indexation des prix de l'électricité sur les coûts de production. Pendant les années 1950 et 1960 en effet, les prix de l'énergie électrique sont restés relativement rigides, n'augmentant ni ne baissant, quelle que soit l'évolution des coûts [28, pp. 20-30]. Il en est donc résulté des sources d'inefficience, les firmes ayant pu faire des profits anormaux, compte tenu de la contrainte du taux de rendement du capital qui leur était imposée, ce, d'autant que les commissions sont elles-mêmes sujettes à un biais de comportement, analysé par la "théorie de la capture" de Noll [19]. Les contrôleurs sont prisonniers des firmes à réglementer, ne fût-ce qu'à cause de l'information nécessaire au calcul du taux de rendement. En l'absence de concurrents, seules les firmes en situation de monopole connaissent la structure de leurs coûts et la variation attendue de leur demande. Enfin, l'efficacité de l'action des contrôleurs peut être freinée par la perspective d'un emploi bien rémunéré à l'intérieur du monopole, à la fin du contrat avec la commission .

- **La nationalisation.** Il s'agit de la troisième forme de politique économique. L'État, en décidant de nationaliser, s'attribue les droits de propriété, et gère le monopole en tant qu'entreprise publique, en mettant en œuvre les principes de la maximisation de l'efficacité économique et non ceux de la rentabilité privée ou financière.

Dans les pays développés comme la France, la Grande-Bretagne, l'Italie ou l'Espagne, les États ont été conduits à contrôler le fonctionnement des industries de réseau (électricité, gaz) considérées comme des services publics. Dans un premier temps, ils ont mis en place le régime juridique de la concession des services publics, comportant un contrôle des tarifs pratiqués et des investissements. Ensuite, certains pays ont procédé à la nationalisation des entreprises électriques et gazières. On a vu apparaître de grandes entreprises verticalement intégrées et jouissant d'un monopole public au moins en matière de transport [18, p. 1799] et de distribution.

Dans la plupart des pays en développement, la branche électricité est aussi verticalement intégrée, sous la responsabilité d'une entreprise publique. Dans de rares pays comme l'Inde ou le Brésil, on trouve quelques entreprises régionales, en raison de la grande superficie du territoire de ces pays, des coopératives électriques ou des entreprises municipales, des systèmes privés de production ou de distribution, comme ceux rencontrés aux Philippines ou au Chili, étant l'exception. A peu près partout, comme en Afrique notamment, la règle réside dans le monopole d'État.

Dans ces pays en développement, le processus de réglementation s'inscrit dans la logique de centralisation de la décision économique, et de l'allocation à la fois globale et sectorielle des ressources, déterminée par la planification. Cinq arguments fondent le choix d'un monopole naturel public :

- les bénéficiaires d'un tel monopole améliorent, par définition, le bien-être collectif de l'ensemble de la communauté ;

- le choix d'une seule entreprise au lieu d'une structure éclatée, facilite la coordination des investissements, en matière de production et de distribution d'électricité. Il en résulte une économie plus grande de coûts, pour l'ensemble du système, que si ce dernier était formé de plusieurs entreprises (à rendements croissants) concurrentes ;

- le secteur privé est inapte à supporter les coûts des investissements en installations d'usine nécessaires pour la formation de l'infrastructure en énergie hydroélectrique ou thermique. Par ailleurs, les sources de financement sont plus accessibles au secteur public qu'au secteur privé ;

- les marchés de l'énergie électrique dans les pays en développement apparaissent étroits et spatialement dispersés. Les investissements initiaux présentent, de ce fait, un délai de récupération très long par rapport à l'horizon normal de décision des acteurs privés, ce, d'autant qu'une grande proportion de ces investissements sont irrécupérables (*sunk costs*) dès l'installation des usines électriques. Enfin, les compartiments secondaires des marchés financiers sont tellement illiquides et étroits, quand ils ne sont pas absents, que la probabilité d'un désengagement des risques encourus est très faible du fait de la spécificité des actifs énergétiques considérés ;

- dans les premières phases d'électrification de l'espace économique, pour de nombreux utilisateurs, il peut apparaître économiquement raisonnable de s'approvisionner à l'aide de groupes électrogènes de puissance limitée. Mais à long terme, il devrait apparaître socialement plus efficace de coordonner l'ensemble du système de production d'énergie électrique, afin d'approvisionner la totalité du marché. Dans cette perspective, l'État a intérêt à prendre l'initiative d'une monopolisation de cette production, qui autorise de plus larges économies d'échelle, en évitant des pertes intertemporelles de ressources.

Dans le cas de l'Afrique de l'Ouest en particulier (Côte d'Ivoire, Sénégal, Burkina-Faso, Mali) comme de l'Afrique Centrale (Cameroun), cette nationalisation a visé avant tout l'accumulation en capital, avec la construction des centrales thermiques, des groupes diesel pour leur grande majorité, ou l'aménagement des ouvrages hydrauliques comme Ayame en Côte d'Ivoire (1959 et 1965), Sotuba (1964) au Mali ou Song-Loulou dans les années 70 au Cameroun. Le lancement de tous ces programmes d'équipement était fondé sur des prévisions de demande excédentaire potentielle, et sur le rôle favorable de la production d'électricité sur la croissance économique et le bien-être des populations [15, pp. 15-7]. La planification a alors joué un rôle central, son horizon d'action étant étendu de l'affectation globale à l'allocation sectorielle des ressources. En effet, des entreprises élec-

triques, comme “Énergie Électrique de la Côte d’Ivoire”, ont pu mettre en place dans les années 1980, un éventail complet de modèles destinés à la gestion des ouvrages, la prévision et la programmation des investissements, compte tenu d’un régime de tarification au coût marginal ([15] citant [14]). Dans un environnement où le développement a pu être considéré comme “une cascade de déséquilibres” à l’instar de Hirschman, voire “une succession de destructions créatrices”, comme l’imaginait Schumpeter, les États se sont considérés comme “instrumentalement les mieux informés”, ce, d’autant que l’équipement en infrastructures électriques imposait une lourde contrainte extérieure, en participant au creusement du déficit de la balance de paiements.

Au-delà de la théorie, peut-on justifier autrement ce volontarisme productif en matière énergétique ? Quels sont les autres fondements, et notamment empiriques, de l’adoption des monopoles naturels électriques en Afrique ?

Les justifications empiriques

Les justifications sont de deux ordres. Elles partent de l’hypothèse qu’en l’absence de structures anciennes de production et de distribution d’électricité, on peut escompter la performance des entreprises publiques, quels que soient les critères d’ordre micro-économique. L’efficacité productive est donc assurée. Partant, ceci conduit à affirmer leur efficacité macro-économique, notamment en matière de croissance économique.

L’efficacité productive escomptée des monopoles électriques africains

L’analyse des performances micro-économiques des monopoles naturels s’effectue habituellement à partir de l’examen de leurs fonctions de coût. On essaie alors de vérifier la décroissance des coûts marginaux à long terme en fonction des quantités produites, l’existence d’économies d’échelle et d’envergure associées à la fonction de coût de long terme, et surtout la sous-additivité de cette dernière [26]. Il est donc nécessaire, pour cela, de bénéficier de séries chronologiques très longues des coûts de production, ainsi que des variables explicatives traditionnelles, telles que les quantités produites (électricité thermique, hydroélectrique, nucléaire, etc.), ou les coûts des facteurs (équipements installés, entretien des usines et du réseau de lignes, frais financiers, salaires et autres frais de fonctionnement, etc.). Au passage, on procède à l’estimation des fonctions de demande et d’offre d’électricité, pour vérifier la substituabilité entre facteurs, les élasticités-prix des facteurs, et obtenir une première approximation des rendements à l’échelle. Une évaluation des monopoles naturels impose donc rigoureusement de disposer d’un ensemble d’informations sur la structure technique et économique des entreprises en présence.

En l’absence d’une telle dotation factorielle, l’évaluation de ce type d’entreprises consiste alors à examiner l’évolution en longue période de quelques variable-clés, comme la capacité installée, la production et la consommation d’électricité, le nombre d’abonnés basse tension. À côté de ces variables purement économiques, on examine également l’évolution des caractéristiques technologiques et financières de l’entreprise comme l’emploi, la productivité horaire, la variation des prix relatifs par rapport à l’ensemble de l’économie, le coût salarial par unité produite ou par salarié [23], et/ou la consommation de combustible, la marge de réseau, les ventes d’électricité par salarié de l’entreprise ou l’actif net immobilisé [15, pp. 5-11]. Mais là encore, la base statistique pour la plupart des

pays africains est relativement étroite et ne permet pas un examen attentif sur une longue période.

Pour cette raison, l'évaluation effectuée ici, consiste d'une part à résumer les résultats obtenus récemment pour quelques pays africains (Côte d'Ivoire, Sénégal, Mali, Burkina-Faso) dans l'étude de Girod [15], et d'autre part à comparer la consommation sectorielle d'électricité pour un échantillon de pays.

Dans l'étude de Girod, on trouve trois enseignements principaux :

- Sur le plan technologique proprement dit (consommation de combustibles par KWh produit, marges de réserves, pertes dans les réseaux), aucune tendance régulière et significative n'apparaît. Les gains d'efficacité temporairement accumulés dans les années 70 ont été annulés soit à cause d'événements exogènes (sécheresse), soit à cause de facteurs endogènes (entretiens différés) ou de contraintes économiques (difficultés d'obtention des pièces de rechange). Les consommations unitaires des centrales thermiques n'ont donc pas varié pendant toutes les années 1980 dans chacun des quatre pays, en raison de nombreuses défaillances et du mauvais état des installations, en l'absence d'effet de compensation entre centrales en cas d'incident, même lorsque la contribution de l'hydro-électricité est devenue, comme en Côte d'Ivoire et au Mali, relativement croissante. De même, en ce qui concerne les rendements de la production (approximés ici par les pertes entre production et ventes), on observe qu'en dehors du Burkina Faso, ils ont eu tendance à s'affaiblir. Par contre, en ce qui concerne la productivité apparente du travail, elle semble plus forte en Côte d'Ivoire et au Sénégal, que dans les deux autres petits pays. En 1963, elle se situait à 138 Mwh en termes de vente par agent, lorsque la consommation se situait à 168 GWh, en Côte d'Ivoire comme au Burkina-Faso, dans les années 70. Puis, la productivité s'est brutalement accrue dans le premier pays, passant à 461 MWh en 1980, puis à 518 MWh en 1990, en même temps que les ventes (1 522 et 1 940 MWh respectivement).

- En matière de rentabilité des firmes, seul le cas de la Côte d'Ivoire permet de calculer le rapport de l'excédent brut d'exploitation aux capitaux permanents (taux de profit) ou de la rentabilité financière (rapport entre le résultat net d'exploitation et le montant des capitaux propres) sur une période assez longue (1956-1987). Dans les autres cas, une comparaison utile n'est possible que dans les années 1980, ou au mieux de 1977 à 1988 (cas du Sénégal). Il apparaît alors que le taux de profit a baissé de plus de moitié au Sénégal (de 22% à 10%), de six points au Mali (20% à 14%) et de 5% et 3% respectivement en Côte d'Ivoire et au Burkina-Faso, entre le début et la fin de période. La rentabilité financière, qui était supérieure à 6% dans les années 70 en Côte d'Ivoire et au Sénégal, et à 17% au Mali et à 5% au Burkina-Faso, est désormais nulle quand elle n'est pas négative comme au Sénégal (de -8% environ de 1983 à 1988).

Ces évolutions conduisent à un "jeu à rebours de l'effet de levier d'endettement", dans la mesure où le taux d'intérêt apparent à partir de 1973 devient supérieur à la rentabilité financière. Il est probable que les emprunts effectués pour accroître le parc hydraulique et thermique, et l'élévation significative du taux d'endettement de ces entreprises à partir de 1983, créent un "effet de ciseaux" sur la rentabilité des firmes, ce, d'autant que les coûts moyens sont systématiquement supérieurs aux prix moyens de vente du kWh : de 7 FCFA en moyenne, à 15 FCFA ou à 19 FCFA, au Burkina-Faso, en Côte d'Ivoire ou au Sénégal. Ce n'est qu'au Mali que la politique de tarification permet de couvrir les coûts de production (écart de 3 FCFA à 9 FCFA entre 1985 et 1990), lesquels ont, pour l'essentiel,

doublé en moyenne dans ces quatre pays, pour se situer à hauteur de 70 FCFA par kWh en 1990.

- En ce qui concerne l'efficacité économique de l'industrie d'électricité, elle subit une évolution en sens inverse entre la décennie des années 70 et celle des années 80.

Trois critères permettent de la mesurer. La capacité installée a doublé de façon générale en Afrique subsaharienne et au Sénégal en particulier, et a quintuplé en Côte d'Ivoire, entre 1970 et 1980. De même, la production d'électricité, s'est accrue parallèlement, augmentant presque de quatre fois en dix ans en Côte d'Ivoire (517 GWh à 1 717 GWh). Les ventes d'électricité également ont été multipliées par 2 au Sénégal et au Mali, par 3,5 en Côte d'Ivoire, et par 4 au Burkina-Faso, soit une progression annuelle moyenne de 11%. Le taux d'électrification enfin augmente très rapidement en Côte d'Ivoire (13% environ en 1970 contre 32% en 1980) et plus modérément au Sénégal (25% en moyenne).

A l'inverse, dans les années 80, la plupart de ces variables connaissent un net ralentissement. La capacité totale installée des quatre pays s'accroît seulement de 241 MWh contre plus de 800 MWh entre 1970 et 1980. La production d'électricité passe de 2 559 GWh en 1980 à 3 626 GWh en 1990, soit un taux de croissance annuelle moyenne de 3,5% seulement. Les ventes d'électricité, comme dans le reste de l'Afrique subsaharienne, restent invariantes, quand elles ne régressent pas, comme au Sénégal en 1985-86 par rapport à 1984, ou en 1990 par rapport à 1989 en Côte d'Ivoire.

Il semblerait que cette inversion de tendance, dans l'efficacité économique et technique, soit à relier autant à des causes exogènes qu'à des facteurs internes. Comme le reste de l'économie en Afrique, l'industrie électrique n'a pas été à l'abri de la hausse des taux d'intérêt mondiaux, de la surévaluation du dollar entre 1980 et 1985, qui ont tous les deux eu "un effet de boule de neige" sur le service en frais financiers. La baisse des revenus réels dans la plupart des pays est à l'origine d'une demande insuffisante, notamment dans ceux où des conflits armés ou des incidents climatiques sont à l'origine, soit de la destruction, soit de l'arrêt des centrales. Au total, s'il est vrai que la période des années 1950-1970 est celle de l'accumulation énergétique en électricité, celle des années 80 est celle de la stagnation des investissements ou au pire celle de la détérioration des parcs. On est donc obligé de conclure à une relative inefficacité, même si cette dernière ne peut toujours être entièrement attribuée au fonctionnement même des monopoles électriques. En effet, en dehors de certains surcoûts de gestion, la politique tarifaire qui leur fut pendant longtemps imposée et l'ensemble des contraintes économiques générales ayant pesé sur la branche affaiblissent considérablement leur remise en cause en tant que monopoles de production.

Cette conclusion peut également découler de l'examen de la consommation sectorielle d'électricité, pour quelques pays africains

- En prenant six pays francophones, dont deux producteurs de pétrole (Cameroun et Gabon), deux pays à revenu intermédiaire non-producteurs de pétrole (Maroc et Côte d'Ivoire), un pays sahélien (Sénégal) et un petit pays du littoral atlantique (Bénin), on a un échantillon varié de la situation générale des pays africains. Et surtout, un tel échantillon prend en compte aussi bien l'influence du climat, que celle des énergies de substitution ou que celle de la taille tant physique qu'économique sur la consommation finale d'électricité. Ces variables sont en effet supposées influencer traditionnellement les besoins en énergie [20, p. 93].

• Si l'on étudie la consommation finale en même temps que sa répartition sectorielle, cet examen apporte trois enseignements :

- La première observation est l'influence de la taille de l'économie sur la consommation finale. La quantité consommée d'électricité est en moyenne, au Maroc, supérieure de plus de quatre fois à celle consommée au Cameroun voire en Côte d'Ivoire, et plus de dix fois supérieure à celle consommée au Gabon, au Sénégal ou au Bénin, notamment en 1990. Pourtant, au début des années 1970, le différentiel était plus modeste (50% vis-à-vis du Cameroun). On peut observer ici, l'effet positif du climat tempéré et de la plus grande étendue du pays et de la diversification de l'économie sur la consommation électrique.

- La deuxième observation est que seul le Maroc connaît véritablement une évolution parallèle de sa consommation finale d'électricité et de la consommation de ce produit par l'industrie locale. En 1990, la part de l'industrie représente 50% de la consommation totale, les deux autres secteurs (habitat-logement et reste de l'économie hors énergie de transformation) pesant sensiblement le même poids. Cette évolution continue à la hausse n'est pas observée dans les autres pays.

En Côte d'Ivoire, la part de l'industrie est certes toujours supérieure à celle des autres secteurs, mais celle du logement augmente continuellement, avoisinant en moyenne le tiers de la consommation avec une pointe de demande au milieu des années 1980. De sorte qu'on voit apparaître, en 1990, une substitution de la consommation en faveur des autres secteurs et au détriment de l'industrie.

A l'inverse, au Cameroun, c'est essentiellement l'industrie et le reste de l'économie qui consomment beaucoup d'électricité. Près des deux tiers pour l'industrie dans les années 70, et une évolution plus rapide dans les années 80 de la consommation du reste de l'économie. En 1990, la consommation de ce secteur dépasse aussi celle de l'industrie.

En ce qui concerne le Gabon, l'évolution est assez irrégulière, avec des ruptures de tendance fréquentes (1976, 1980, 1986) accompagnant une évolution générale ascendante. Dans la première moitié des années 70, la consommation de l'industrie et du logement est similaire. La divergence s'opère en 1976, date à laquelle l'industrie consomme désormais la moitié de la consommation finale totale. Comme dans les cas précédents, l'année 1990 est celle d'une rupture au profit du reste de l'économie.

Au Sénégal, les années 70 sont celles favorables à la consommation de l'industrie, alors que les années 80 sont celles de la consommation prépondérante du reste de l'économie. La situation du Bénin est plus irrégulière. L'industrie consomme près de la moitié des quantités demandées d'électricité jusqu'en 1977. Puis, entre 1978 et 1979, le reste de l'économie se substitue à l'industrie, et, entre 1980 et 1983, c'est au tour du logement et de l'industrie. En 1984, à nouveau, le reste de l'économie détermine la demande d'électricité.

On peut donc conclure que les pays ont suivi une évolution de leur consommation d'électricité rythmée par les étapes de leur industrialisation. Au Maroc, la demande industrielle détermine essentiellement la consommation finale d'électricité. Dans les autres pays, structurellement plus dépendants de leur agriculture ou du secteur non minier et non industriel, la situation est davantage contrastée : les années 70 sont favorables à l'industrie, et les années 80 au reste de l'économie. Seule la Côte d'Ivoire voit une influence significative du logement-habitat sur la consommation finale totale au cours des années 1980. Les années de chocs pétroliers ne semblent pas non plus avoir joué, aucune aug-

mentation brutale d'électricité n'apparaissant jamais aux dates correspondantes. L'accumulation du capital énergétique semble donc avoir joué son rôle structurant de l'activité économique.

Quel impact pouvait-on alors attendre des monopoles naturels électriques sur la croissance économique en Afrique ?

L'impact attendu sur la croissance économique des monopoles électriques africains

L'intensité énergétique du PIB, à savoir la part de la consommation d'énergie par unité produite ou unité de valeur ajoutée créée, est la mesure principale de l'impact sur la croissance économique utilisée, à côté de la consommation énergétique par tête d'habitant. En ce qui concerne les pays en développement, les résultats disponibles au début des années 80 [2] font apparaître un degré d'intensité énergétique souvent supérieur à celui des pays développés. Cependant, l'intensité énergétique par tête dans ces pays semble aussi être très variable, le contenu énergétique variant de 1 à 10, selon que l'on considère le Burkina-Faso, ou la Corée du Sud. Cette conclusion est partiellement révélée ci-dessus par l'examen de la consommation d'électricité, à PIB supposé identique par pays. Toutefois, Percebois ajoute que le problème, dans les pays en développement, c'est l'efficacité de leur système énergétique. Ils consomment "entre 0,2 et 0,5 tonnes équivalent pétrole par habitant et par an, mais l'efficacité de leur système énergétique appréhendée à travers le rapport du PIB à la consommation d'énergie y est plus faible que dans les pays développés". L'auteur conclut qu'il n'y a donc pas de corrélation entre la consommation énergétique *per capita* et l'intensité énergétique du PIB. Le développement économique devrait donc s'accompagner dans ces pays d'une hausse de la première et d'une baisse du coefficient de la seconde simultanément" [20, p. 92].

Une estimation économétrique de cette relation négative entre l'intensité énergétique du PIB et la consommation énergétique par tête est fournie ci-après. De même, l'examen de la relation entre productivité du travail et électricité par tête, souvent supposée meilleure est aussi envisagée (voir également [20], p. 92) Au préalable, examinons graphiquement le lien entre énergie électrique *per capita* et intensité énergétique.

Le lien entre consommation par tête et intensité énergétique du PIB

Les graphiques de la Figure 1 reproduisent la relation entre l'énergie générée par tête par GigaWh et l'intensité électrique du PIB, à savoir la consommation unitaire par unité de PIB. L'électricité générée est souvent inférieure à la consommation totale, lorsque notamment il y a des importations, mais elle donne une meilleure idée de la production locale, le cas échéant issue des monopoles naturels électriques.

Le résultat principal de cet examen graphique, qui se déroule sur la période 1973-1990, est que la relation envisagée est très instable suivant les pays. Le *trend* croissant quoique très heurté au Maroc et au Gabon ne permet pas d'admettre l'hypothèse d'une quelconque liaison négative entre l'intensité énergétique et l'électricité par tête. Tout au plus, peut-on, à la lecture graphique pour les cas du Bénin ou de la Côte d'Ivoire et surtout du Sénégal, confirmer sa très grande variabilité. L'hypothèse d'une substitution en faveur du pétrole, qu'on aurait pu postuler pour les pays producteurs comme le Gabon et le Cameroun, résiste mal à l'examen. Le Cameroun, dont l'intensité électrique baisse dans les années 70, laisse observer dans la première moitié des années 1980 une stabilité du ratio, suivie par une reprise continue dans la deuxième moitié.

Monopoles naturels électriques en Afrique

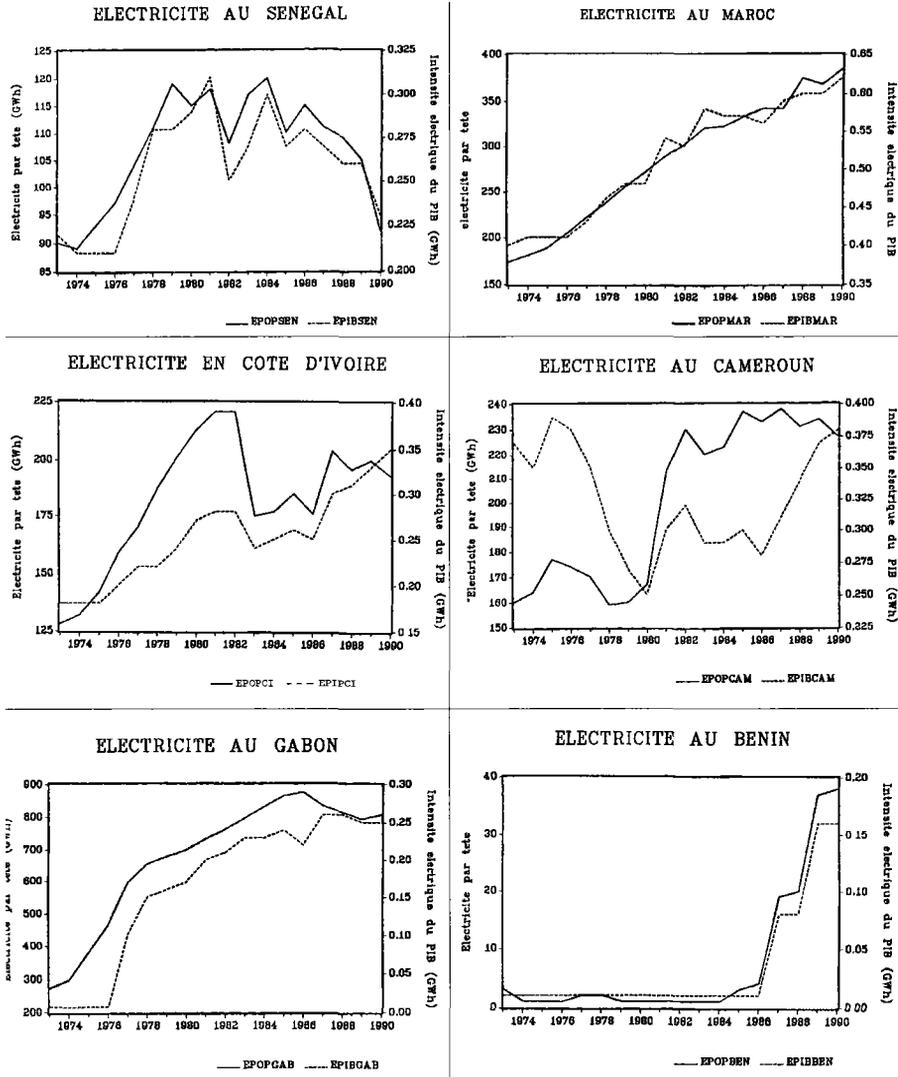


Figure 1.

Ces résultats sont confirmés par une évaluation économétrique sommaire du lien entre l'intensité énergétique et l'électricité par tête. L'équation testée est de la forme :

$$(E/PIB)_t = a_0 + a_1 (E/POP)_t + U_t$$

Les résultats sont les suivants :

Sénégal : $(E/PIB)_t = 2,41.(E/POP)_t$ $R^2 = 0,87$; DLL = 17 ; SEE = 11,094
(0,081)

Bénin : $(E/PIB)_t = 4,232.(E/POP)_t$ $R^2 = 0,99$; DLL = 17 ; SEE = 1,230
(0,020)

Gabon : $(E/PIB)_t = 0,268.(E/POP)_t$ $R^2 = 0,814$; DLL = 17 ; SEE = 34,795

$$\begin{aligned} & (0,012) \\ \text{Côte d'Ivoire : } & (E/PIB)_t = 0,168.(E/POP)_t \quad R^2 = 0,716 ; \text{ DLL} = 17 ; \text{ SEE} = 5,859 \\ & (0,003) \\ \text{Maroc : } & (E/PIB)_t = 1,765.(E/POP)_t \quad R^2 = 0,596 ; \text{ DLL} = 17 ; \text{ SEE} = 49,577 \\ & (0,04) \end{aligned}$$

Les coefficients estimés (dont les écarts-types apparaissent entre parenthèses en-dessous) de cette relation enseignent qu'il n'y a jamais de relation négative, mais plutôt une liaison significativement positive entre l'intensité électrique du PIB, et l'électricité consommée par tête d'habitant. On peut d'ailleurs observer que la taille du coefficient varie beaucoup (de 1,8 pour le Maroc à 4,2 pour le Bénin), ce que l'on avait déjà observé graphiquement, autant en ce qui concerne la relation entre ces deux variables, qu'en ce qui concerne la consommation électrique en volume ou par secteurs. Toutefois, ces résultats, qui confirment partiellement l'impact positif de l'électricité sur la croissance économique en Afrique, sont à considérer avec prudence. Contrairement au message des représentations graphiques, ils souffrent d'un biais de spécification du modèle explicatif, dans la mesure où la variable explicative (électricité par tête) n'est pas normée au PIB comme la variable dépendante, ce qui explique d'ailleurs les très mauvais résultats (non reportés) obtenus pour le Cameroun. On ne peut pas non plus en inférer que, plus le degré de développement est grand, plus la qualité de la relation se détériore, puisque le coefficient estimé du Maroc est de dix fois supérieur à celui de la Côte d'Ivoire. Cela conduit à envisager, plutôt :

La relation entre énergie par tête et productivité

Il est, en effet, possible à partir d'une simple fonction de production, à facteurs complémentaires entre le volume de travail et l'énergie, de déduire, à stock de capital supposé constant la productivité du travail dans le secteur électrique [20, pp. 110-37]. L'examen graphique confirme les résultats obtenus par Girod (1992) dans le cas de la Côte d'Ivoire et du Sénégal. L'augmentation brutale de la productivité est confirmée en Côte d'Ivoire, d'abord en 1977 puis en 1985. Au Bénin, la baisse de la productivité est assez constante depuis 1982 ; évolution comparable au Cameroun, où la productivité chute certes plus tardivement (1985), mais approximativement dans la même proportion, alors qu'elle reste stable à un niveau moyen de cinq unités produites par travailleur au Gabon, ou de 0,42 unités produites par travailleur au Sénégal où le profil de la courbe est cependant plus accidenté. Le Maroc est le seul pays connaissant une amélioration continue de sa productivité du travail, avoisinant 20% en 17 ans.

Au total, on peut conclure que l'efficacité des systèmes électriques en matière de production dans les pays africains choisis, est loin d'être négligeable. Mais peut-on pour autant, au regard des indicateurs examinés ici, justifier les monopoles naturels installés depuis l'accès aux indépendances ? Rien n'est moins sûr, car, même si des indicateurs de coûts reste indisponibles pour de longues périodes, les arguments souvent évoqués pour contester les monopoles naturels africains portent essentiellement sur l'existence de surcoûts de gestion associés à une inefficience autant sur le plan de la distribution que sur celui de l'organisation des firmes. Examinons ces différents arguments (Fig.2).

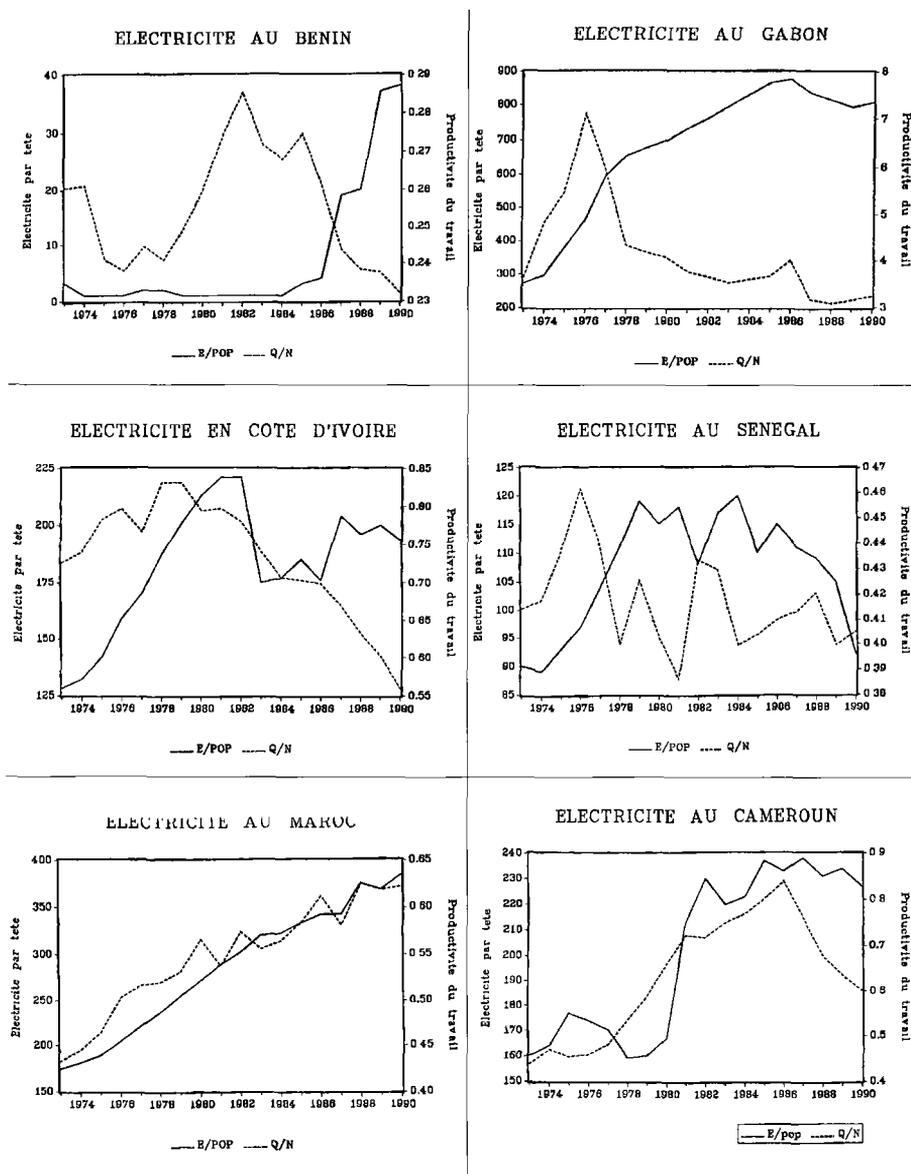


Figure 2.

L'énergie électrique en Afrique : un monopole naturel récusé

La contestation des monopoles naturels en Afrique a en général suivi le vaste mouvement de privatisation entamé dans les pays occidentaux et notamment anglo-saxons. Il est utile de revenir sur les arguments de cette contestation et d'évoquer les solutions proposées, en ce qui concerne les pays africains.

Les arguments de la contestation

Deux arguments sont souvent évoqués pour remettre en cause le bien-fondé des monopoles naturels dans les pays occidentaux ou même en Afrique. D'une part l'existence de ces monopoles s'accompagne d'une inefficience productive et allocative, pourtant à la base de leur constitution. D'autre part, une inefficience organisationnelle apparaît tout le long du processus de production et de distribution d'électricité.

L'inefficience productive et allocative des monopoles électriques

La défense des monopoles naturels (défense des monopoles des entreprises de réseaux, ou même des entreprises de transport ferroviaire contre le transport routier, ou de transport aérien contre le couple chemins de fer-routes), a souvent été effectuée sur la base de l'argument de la concurrence destructrice ou du comportement prédateur des autorités interventionnistes

- Sur le plan de la concurrence destructrice

Le maintien des monopoles naturels se fonde sur la généralisation de la notion de concurrence destructrice à des activités pouvant bénéficier de structures de marchés concurrentiels [11, pp. 15-23]. Par définition, la protection d'un monopole naturel, par rapport à un comportement opportuniste de certains concurrents potentiels, résulte de la nécessité d'éviter que l'entrée libre de ces derniers ne se traduise par l'impossibilité pour le monopole de maintenir une tarification assurant son équilibre budgétaire. Ceci peut être le cas lorsque le fonctionnement du marché devient instable. Illustrons cette idée à l'aide de trois exemples.

- Considérons de très fortes fluctuations de la demande (cas du Sahel pour la demande d'électricité). La programmation des investissements peut alors nécessiter de maintenir un excès des capacités en attendant la reprise ultérieure de la demande. Les coûts de la firme en position de monopole s'accroissent en conséquence, provoquant ainsi l'entrée de concurrents, à la recherche de profits de court terme. Pour éviter que des avantages de long terme de la production au coût minimum par une firme ne soient détruits, une réglementation protectrice s'impose.

- L'apparition du progrès technique, en permettant la réduction des coûts unitaires, peut encourager certaines entreprises à fournir quelques segments du marché à des prix plus faibles que ceux du monopole, avant que ce dernier n'ait eu le temps de renouveler ses équipements. Le maintien du monopole s'impose donc à cause de l'impératif de stabilisation du marché, qu'une instabilité dynamique est susceptible de perturber, en réduisant le bien-être collectif.

- Les caractéristiques de l'offre et la demande peuvent conduire à des structures de marché où le nombre des entreprises n'est pas *a priori* restreint. Le faible niveau des coûts fixes pour opérer dans l'activité peut induire une offre qui, si elle n'était pas réglementée, conduirait à des capacités excédentaires, elles-mêmes à l'origine d'une instabilité dynamique du marché. C'est ainsi que la réglementation relative aux tarifs et aux conditions d'entrée des transports routiers a permis de protéger les transports ferroviaires dans les pays occidentaux, tout en stabilisant le marché des transports, à la demande des professionnels de l'ensemble de la branche.

Or, dans la pratique, les autorités défendant les monopoles naturels considèrent que ces situations peuvent être généralisées à toute forme de déséquilibre, même temporaire sur le marché. Il convient pourtant toujours de s'interroger sur la nature des imperfections en présence, avant de conclure à la nécessité du maintien de la réglementation. On peut notamment se demander si une réglementation qui laisse dégrader la qualité du service (délais d'approvisionnement après signature des contrats, de réfection des branchements défectueux, de piratage sauvage des abonnés officiels) est assez appropriée pour défendre les monopoles naturels électriques en Afrique (cas du Cameroun notamment). Que se passerait-il sur le plan de la distribution, si les prix et l'entrée sur le marché étaient soumis à la concurrence libre ? Cette question doit trouver une réponse, lorsqu'à l'instar de deux sur trois des pays examinés précédemment on observe une diminution de la productivité du travail et une diminution de la rentabilité financière et du rendement des capitaux propres.

- Sur le plan du comportement prédateur des autorités interventionnistes

Un des arguments ayant justifié les politiques de privatisation et de restructuration dans les pays africains réside dans le constat d'un État prédateur, dont l'instrument principal est la politique économique de la prédation [6, pp. 17- 28]. L'ajustement structurel consiste alors à ramener l'État aux trois fonctions définies par Musgrave, en matière d'affectation des ressources (ou de production de biens collectifs purs ou tutélares), en matière de régulation de l'activité économique, et en matière de redistribution des ressources (ou de défenseur de l'équité sociale et de bien-être).

Or déjà, depuis les analyses des "Choix collectifs" de Buchanan et Tullock, reprises par Stigler [27], il est apparu que, dans les pays développés, les décisions en matière de réglementation sont souvent inspirées par la recherche d'une clientèle électorale, les interventions économiques visant rationnellement à maximiser les votes. De même, les citoyens-électeurs accorderont leurs voix aux formations politiques, ou aux candidats qui leur auront procuré le plus d'avantages nets, compte tenu des déductions fiscales. Cette analyse de Stigler est cependant limitée lorsqu'on passe du cas des monopoles naturels à celui des secteurs concurrentiels sans externalité. Les réglementations peuvent en effet entraîner une perte sociale d'efficacité (*deadweight loss*), qui réduit l'attrait du comportement consentant des clients vis-à-vis de leurs prédateurs. Stigler considère alors que cette situation peut néanmoins prévaloir en pratique, si le pouvoir politique (et économique) des secteurs, cherchant à se protéger par un contrôle de l'entrée ou la fixation des prix, est nettement supérieur à celui des citoyens individuels, car ces derniers n'ont pas le temps ni les moyens de s'informer suffisamment. Les avantages de la réglementation étant concentrés au bénéfice de quelques-uns et son coût disséminé sur beaucoup, elle devient supportable. L'analyse de la prédation consiste alors à mesurer la perte sociale et les transferts résultant de réglementations diverses.

Cette analyse a été élargie récemment, dans le cas français, au comportement de corruption des autorités publiques, et remise en cause de façon virulente par A. Cotta [8], lequel l'associe de façon générale "au retour du rentier et à sa prééminence sur le producteur, ou l'investisseur, parmi les différentes caractéristiques du capitalisme français". En ce qui concerne les pays africains, leurs États ont toujours considéré les entreprises d'électricité comme des instruments de politique économique. De ce fait, ces entreprises apparaissent comme des instruments de régulation politique, économique ou financière [7]. A court terme, les effectifs pléthoriques, l'inadéquation entre les fonctions des

employés et leurs compétences alourdissent les frais de fonctionnement des entreprises. A long terme, les investissements non justifiés, sur le plan macro-économique comme du point de vue des critères classiques de rentabilité privée, le cumul des factures impayées alourdissent les frais de gestion. Ces inefficiences résultent d'une insuffisante définition des objectifs assignés à ces entreprises :

- les objectifs, qui apparaissent à l'occasion des relations monopoles naturels-États sont nombreux et contradictoires, au sens de la règle d'affectation de Tinbergen ;

- les monopoles électriques sont en même temps soumis aux objectifs de l'aménagement du territoire, d'amélioration du bien-être des populations, de soutien à l'économie par la mise en œuvre des infrastructures lourdes, de renforcement du développement industriel, de transfert de technologie, de la qualité du service, de maintien d'une industrie de main-d'œuvre, de la rentabilité et d'équilibre financier ;

- s'il est vrai que la plupart de ces objectifs prévalent aussi dans les pays développés pour des entreprises de même nature, le problème en Afrique est l'inexistence de critères d'affectation optimale des instruments aux objectifs. Ainsi, alors que les entreprises sont soumises à la règle de l'équilibre budgétaire, les prix restent administrés en longue période. La doctrine en matière du choix d'un régime de tarification assurant cet objectif n'est jamais clairement énoncée, l'ajustement à l'équilibre étant supposé prévaloir, de façon instantanée le cas échéant. De même, le règlement des factures d'électricité par l'État ou les organismes publics, n'apparaît jamais comme une contrainte impérative, l'entreprise publique étant toujours considérée comme un démembrement de l'État, dans une perspective patrimoniale selon laquelle les contraintes de gestion sont indéfiniment supportables.

Tous ces éléments participent à l'inefficience organisationnelle des monopoles électriques en Afrique.

L'inefficience organisationnelle des monopoles électriques africains

Parmi les différents facteurs économiques du monopole naturel, il y a également les caractéristiques organisationnelles. La spécification de l'ensemble des biens et services que produit une entreprise électrique de ce type, ne peut être considérée comme une donnée exogène. Elle renvoie aux processus d'intégration et de diversification de l'entreprise, par lesquels se déterminera la frontière de ses activités, processus dont on sait qu'ils conditionnent l'évolution des structures d'organisation interne [11,20]. Les coûts de production doivent donc intégrer cet aspect, la sous-additivité de la fonction de coût n'étant possible que si des gains liés à la production multiple, ne sont pas annihilés par d'éventuelles inefficiences dans la gestion interne de l'ensemble des activités liées à cette forme de production. Inversement, la synergie favorable à l'efficience, ne peut résulter de l'organisation, sans que n'apparaisse la sous-additivité technologique sur le front de la production. Par exemple Evans et Heckman [13] ont montré, dans le cadre d'un test direct de sous-additivité locale portant sur les monopoles naturels des télécommunications aux États-Unis sur la période 1958-1977, que la sous-additivité n'était pas satisfaite, pas tant en raison de critères technologiques, en l'occurrence respectés ici, mais en raison de l'inefficience en matière de gestion (insuffisante décentralisation, cadre réglementaire imposé à l'entreprise). Tout cela a conduit les coûts d'exploitation de l'entreprise à différer considérablement l'émergence d'une synergie efficiente.

De telles observations (*voir* aussi [12] pour le cas des télécommunications françaises), quoique insuffisamment disponibles sous la forme quantitative, sont également, sur le plan qualitatif, enregistrées dans la plupart des pays africains [7, pp. 4-6].

Il apparaît que le maintien des présidents de conseils d'administration à la tête des monopoles électriques, qui soient des hauts fonctionnaires de l'État, est contre-productif au moins pour deux raisons. Ils sont mal armés pour imposer des contraintes de saine gestion à des directions générales politiquement influentes, ou alors mal armés pour mettre en place un tel système et le contrôler, en raison de leurs compétences limitées en matière de gestion. Par ailleurs, les systèmes de gestion eux-mêmes sont mal conçus, puisque dépendants non pas des objectifs et des tâches à réaliser, mais davantage des positions de rente à capter ou à pourvoir. De plus, marqués par une forte centralisation des décisions, ils induisent des délais d'adaptation et de prise de décisions très longs. Par ailleurs, ils sont conçus davantage pour des besoins administratifs, qu'en relation avec les besoins d'information d'une bonne gestion. Enfin, la planification comme le contrôle de gestion souffrent du rejet d'un cadre contraignant, dans un espace socio-économique où la contrainte est perçue de façon toujours très limitative d'abord et surtout du progrès individuel, à l'exclusion de toute considération de progrès de l'entreprise ou collectif. Quant au système d'animation interne des entreprises, l'absence d'objectifs de productivité, la mobilité des fonctions et des carrières dépendant davantage de considérations socio-politiques qu'économiques, il est inapte à l'émergence en longue période de bons résultats.

Les monopoles naturels électriques sont donc comme de nombreuses entreprises publiques en Afrique, appelés à être restructurés, les arguments de la contestation de leur rôle étant assez variés. Mais existe-t-il des solutions de sortie de cette crise de légitimité ?

Les solutions de sortie de crise

Deux solutions sont souvent proposées, sans toutefois avoir exactement la même portée en Afrique et dans les pays de l'OCDE. D'une part, la contestabilité du marché de l'énergie, et d'autre part le changement d'organisation.

La contestabilité des marchés de l'électricité

La régulation par les forces du marché est souvent avancée comme un substitut à la coordination administrative dans les situations de concurrence imparfaite.

L'analyse théorique par la notion de marché contestable de Baumol, Panzar et Willig [5], a permis de montrer dans quelles conditions cela peut se réaliser. Un marché est en effet contestable, si d'une part l'entrée sur ce marché est complètement libre, et si d'autre part la sortie de ce marché s'effectue sans coût. L'entrée ne doit pas désavantager le nouvel entrant par rapport aux firmes installées, notamment du point de vue des technologies disponibles, les concurrents devant aussi avoir accès de façon identique aux marchés de facteurs et être choisis de façon libre par les différents consommateurs. La sortie sans coût peut s'effectuer lorsqu'un entrant peut installer un équipement, produire et vendre pendant une certaine période, en ne supportant pas d'autre coût que celui correspondant au coût d'usage et de dépréciation de l'équipement utilisé. Notamment, lorsque la valeur de

revente de l'équipement est non nulle, le nouvel entrant recherche *via* une entrée transitoire, une opportunité de profit, permise le cas échéant par un "raid" (*hit and run*).

La notion de marché contestable constitue donc une généralisation de la notion de marché de concurrence pure et parfaite. Car la condition d'un grand nombre de firmes est désormais relâchée, comme celle d'atomicité de l'offre, puisqu'un monopole naturel est compatible avec certaines configurations d'équilibre soutenable de marchés contestables. En considérant de plus, que seules des barrières technologiques, correspondant à des coûts irrécupérables (*sunk costs*), sont susceptibles d'empêcher une entrée, cette notion élargit les possibilités de concurrence potentielle.

La notion de marché contestable a donné lieu à de nombreuses critiques essentiellement d'ordre théorique, dont un exposé détaillé est effectué par Benard [6], Encaoua [11] ou Tepitz et Sembitzky [28]. Néanmoins, l'idée de marchés contestables a été retenue en ce qui concerne la politique industrielle applicable aux industries de réseaux de transport ou de transmission [4]. Ainsi, Bailey [4] propose-t-il d'étatiser ou de municipaliser les équipements fixes irréversibles de ces activités, aménagements institutionnels qui permettraient de rendre contestable le marché de la distribution des services obtenus à partir de l'exploitation de ces équipements publics. C'est le cas notamment pour des aéroports municipalisés ou nationalisés, dont l'usage est réservé à toute compagnie payant une redevance pour l'accès de ses avions et l'installation de ses guichets de vente. L'irréversibilité du coût fixe représenté par la construction de l'aéroport, disparaît ainsi avec l'activité de transport aérien. Plus généralement, toute politique consistant à faire partager le coût de construction d'un équipement par plusieurs entreprises, contribuerait à minimiser les coûts fixes supportés par chaque entreprise et à permettre que la concurrence potentielle induise la discipline des marchés de fourniture des services. Cette politique est notamment celle préconisée pour l'évolution du système français de télécommunications téléphoniques. On part de l'idée que toute réorganisation doit d'abord passer par l'identification des économies d'échelle et d'envergure dans le réseau local, le réseau d'acheminement (commutation) et le réseau de routage (transmission), ce qui amène à poser le principe d'un monopole pour le réseau local et pour le réseau-support de transmission interurbaine, alors que les services liés à la commutation et au traitement de l'information devraient bénéficier d'une structure de marché concurrentiel (*voir* Curien et Gensollen [9] cité par Encaoua et Koebel [12]).

Le problème pour les pays africains réside d'abord et avant tout dans la mesure des économies d'échelle, pouvant permettre de passer d'une structure parfaitement monopolistique, à une structure concurrentielle sur certains segments du marché. On peut observer que, pour l'essentiel, il est difficile de préciser le rôle respectif des causes exogènes d'inefficience de celles liées au statut de monopole public. Comme dans le cas français, où les évolutions restent assez prudentes, sans remise en cause du statut d'entreprises publiques, ou comme dans le cas américain où la nouvelle politique américaine va se traduire par des subventions directes plus importantes aux entreprises dites stratégiques en matière d'emploi notamment, la réforme du secteur électrique doit veiller à définir de "nouvelles règles du jeu". Il est possible qu'une réforme comme celle entamée en Côte d'Ivoire, avec la concession accordée à la Compagnie Ivoirienne d'Électricité pour l'exploitation des ouvrages pour quinze ans (en bref pour la distribution et la commercialisation), alors que le monopole naturel initial (l'EECI) continue à s'occuper de la production, l'entretien et le renouvellement des équipements, peut apparaître comme un bon compromis.

Cependant, une telle évolution ne saurait être générale. Elle a été possible en Côte d'Ivoire, en raison de la rapidité d'ajustement de l'EECI, laquelle s'est éloignée progressivement de la tutelle publique. L'enjeu majeur reste donc dans l'arbitrage entre affecter le monopole de distribution à une entreprise privée et conserver la production dans ce secteur public, ou pratiquer l'opération inverse. La réponse à cette question dépend du changement d'organisation envisagé.

Le changement d'organisation des firmes électriques

Le changement d'organisation constitue aujourd'hui, une condition de survie des entreprises illiquides, dans un contexte général de sources budgétaires rares, susceptibles de subventionner les déficits. Ces changements sont requis à la fois par l'inefficience des entreprises, mais également par les pressions des bailleurs de fonds internationaux, lesquels pilotent les programmes d'ajustement et de restructuration.

- Sur le plan interne, une autonomie de gestion des entreprises publiques est nécessaire, sur la base de contrats de programmes, délimitant de façon précise un petit nombre d'objectifs assignés à ces entreprises, en dehors de toute implication de la planification ⁽⁴⁾, et notamment, les objectifs de productivité, d'amélioration du niveau des performances, et d'accroissement du total des ventes en situation de baisse des coûts peuvent être définis. La réhabilitation peut aussi examiner dans quelles conditions, réserver des concessions au secteur privé étranger, ou inclure le secteur privé national dans le capital des entreprises publiques. Même s'il est vrai que c'est beaucoup moins le changement de droits de propriété que celui du système de gestion qui à long terme pose un problème, toutefois à court terme, la restructuration des entreprises passe par l'implication des partenaires étrangers dans la gestion des entreprises considérées. Cette implication peut prendre plusieurs formes allant aussi bien de l'audit pour réorganiser la branche, au jumelage qui permet d'associer une entreprise étrangère de la profession, à la gestion déléguée ou à la privatisation sous garantie d'une protection de nouveaux entrants. Les différentes évolutions dépendent des contraintes spécifiques aux différentes entreprises et à chaque pays.

- Sur le plan externe, une des critiques adressées aux monopoles naturels électriques en Afrique, est le fait qu'ils se sont constitués essentiellement sur des bases nationales. L'interconnexion régionale a été oubliée, alors même que les pays sont signataires d'accords de coopération et de développement régional intégrés. La crise des entreprises publiques pose à nouveau le problème de la définition des secteurs susceptibles de faire l'objet d'une intégration rapide, compte tenu des irréversibilités en termes de coûts fixes des équipements. Sur ce plan, les pays africains pourraient s'inspirer du principe de subsidiarité de l'Europe de Maastricht, principe suivant lequel la communauté a la responsabilité de la définition des tâches où la compétence individuelle des pays et de leurs ressortissants est limitée, en raison des coûts fixes élevés d'investissement ou d'organisation. Ce principe pourrait prévaloir ici, dans la mesure où la réhabilitation technique des centrales à l'arrêt et la reprise du processus d'équipement dans de nombreux pays sont handicapées par l'absence de ressources financières. A ce titre, la Banque Mondiale devrait axer les réformes de réorganisation du secteur énergétique prioritairement dans

(4) Le choix des dirigeants pouvant être soumis à concours, en présence d'un jury international, comme dans le cadre du dernier plan d'ajustement expansif en Argentine [16].

une perspective régionale, en ce qui concerne par exemple l'entretien des ouvrages et l'exploitation, la distribution pouvant être attribuée à des entreprises nationales du secteur public rénové ou du secteur privé ayant reçu des concessions.

Conclusion

Les monopoles électriques, à l'image de la plupart des entreprises du secteur nationalisé, doivent subir une réforme de grande envergure dans les pays africains. Ces derniers ont à choisir entre une thérapie de choc (la contestabilité du marché ou la privatisation intégrale), ou l'approche graduelle (la coexistence du secteur public et du secteur privé dans la production et la distribution). L'élargissement des termes de cet arbitrage au niveau international et régional permet de saisir l'intérêt de l'investissement direct étranger, dans un secteur jugé antérieurement stratégique, ou l'intérêt de la problématique de coopération dans une " perspective de subsidiarité" comparable à celle retenue dans les accords européens de Maastricht. Thérapie de choc ou approche gradualiste ? Tel est une fois encore - comme dans les pays de l'Est - le choix dicté par les contraintes de transition au marché et le débat posé sur les modalités du retour à l'efficacité économique.

Références

1. Agence Internationale de l'Énergie. (1992). *Statistiques et bilans énergétiques des pays non-membres*. O.C.D.E., Département de l'énergie.
2. Alonso M. (1980). *Relationship between energy and economic growth : the point of view of the developing countries*. Conference on the energy at the international Chamber of Commerce, Lisbon, nov.
3. Averch H., Johnson L.L. (1962). Behavior of the firm under regulatory constraint. *American Economic Review* ; vol. 52, n°5 déc.
4. Bailey E. (1981). Contestability and the the design of regulatory and antitrust policy. *American Economic Review* ; mai.
5. Baumol W., Panzar J., Willig R. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace.
6. Benard J. (1988). Les réglementations publiques de l'activité économique. *Revue d'Économie Politique* ; n°1 : 1-59.
7. Bile J.D. (1992). *Quelques axes d'amélioration de la gestion des entreprises publiques africaines d'électricité*. SONEL-Cameroun, 1ère version présentée au colloque d'Abidjan sur les entreprises africaines d'électricité, Abidjan.
8. Cotta A. (1991). *La France en panne*. Paris, Fayard .
9. Curien N., Gensollen M. (1986). Économie des réseaux : la mutation des télécommunications. *L'Echo des Recherches* ; n°124 : 27-32.
10. Dehez P. (1988). Rendements d'échelle croissants et équilibre général. *Revue d'Économie Politique* ; n°6.
11. Encaoua D. (1986). Déréglementation, privatisation et concurrence. *Économie et Prévision* ; vol. 5, n°76 : 7-46.
12. Encaoua D., Koebel P. (1987). Réglementation et déréglementation des télécommunications : leçons anglo-saxonnes et perspectives d'évolution en France. *Revue d'Économie Politique* ; n°2, vol. 38, mars.
13. Evans D., Heckman J. (1984). A test of sub-additivity of the cost function with an application to the Bell system. *American Economic Review* ; vol. 74 : 615-23.

14. Fremaux V. (1989). *La planification du secteur électrique dans les pays en développement*. EDF, Paris.
15. Girod J. (1992). *Les industries électriques du Burkina-Faso, de la Côte d'Ivoire, du Mali et du Sénégal : performances et modèles organisationnels*. Institut d'Énergie et de Politique de l'Énergie. Grenoble : à paraître à la *Revue d'Énergie*.
16. Ikonicoff M. (1993). *De l'ajustement récessif à l'ajustement expansif*. Séminaire sur l'industrialisation, Ceretim. Université de Rennes 1, fév.
17. Kiss F., Lefebvre B. (1987). Econometric models of telecommunication firms : a survey. *Revue Économique*, n° spécial : Économie des télécommunications ; vol. 38, n° 2 mars : 307-73.
18. Martin J.M., Percebois J. (1990). Énergie. In : X. Greffe, J.L. Reiffers *et al.*, eds. *Encyclopédie d'Économie*. *Economica* Chap. 94.
19. Noll R. (1971). *Reforming regulation*. The Brookings Institution, Washington D.C.
20. Percebois J. (1989). *Économie d'énergie*. *Economica*.
21. Samuelson P.A. (1954). The theory of public expenditure. *Review of Economics and Statistics* ; vol. 37 nov : 350-6.
22. Sandmo A. (1989). Public goods. *Palgrave Dictionary of Economics*.
23. Santini J.J. (1986). Les dénationalisations britanniques : objectifs et réalisations. *Économie et Prévision* ; vol. 5 : n° 76.
24. Sharkey W. (1982). *The theory of natural monopoly*. Cambridge University Press. Cambridge.
25. Sharkey W. (1989). Natural monopoly. *Palgrave Dictionary of Economics* : 603-5.
26. Shin R.T., Ying J.S. (1992). Unnatural monopolies in local telephone. *The Rand Journal Economics* ; 4 : 171-82.
27. Stigler G.J. (1971). The pure theory of economic regulation. *Bell Journal of Economics* ; printemps.
28. Tepitz-Sembitzky W. (1990). Regulation, deregulation on regulation - what is needed in the Ldc's power sector ? *World Bank Energy Sector Department* ; 4 : 171-82.
29. Terny G. (1990). Le monopole naturel. In : P. Joffre, R. Simon, eds. *Encyclopédie de Gestion, Economica*, chap 94 : 1925-51.

PARTIE IV

Formation, contrôle et performance

15

Problématique de la formation à l'entrepreneuriat : l'expérience de l'Université de Toamasina

R. DA MATHA SANT'ANNA

Université de Toamasina, Madagascar

Le développement du chômage, et plus particulièrement du chômage des jeunes diplômés, l'essoufflement de l'État à créer et offrir des emplois, remettent l'entreprise privée (surtout la petite et la moyenne) à l'ordre du jour du débat sur l'emploi. Fort des connaissances théoriques accumulées, il est proposé au jeune diplômé en quête d'un emploi de créer lui-même son propre emploi. Si, historiquement, l'entrepreneur n'avait souvent besoin d'aucune formation initiale pour exercer son métier, il lui suffisait, comme écrit J.B. Say, de disposer de certaines capacités (capacité de juger, capacité d'appliquer les découvertes scientifiques, capacité de bien employer les capitaux) ou, comme écrit J. Schumpeter, d'être animé de trois mobiles (rêve et volonté de fonder un royaume privé, volonté de vaincre, joie de créer une forme économique nouvelle), de nos jours l'entrepreneuriat est perçu de plus en plus comme un métier qui s'apprend ; cet apprentissage a pour fonction de réduire ce que R. Cantillon appelle "l'incertitude de la fonction d'entrepreneur". Une fois cette incertitude réduite, la vocation à l'entrepreneuriat peut devenir plus importante, son financement pouvant s'opérer par ressources d'épargne ou sur ressources financières, comme il a toujours été.

Cependant, il est à noter que cette problématique suppose réunies les contraintes classiques et néoclassiques du fonctionnement de l'entreprise et des marchés.

Dans un contexte théorique imparfait dominé, d'une part, par un déséquilibre généralisé des comptes économiques de la Nation, où l'État n'a pas une bonne maîtrise de la gestion à court ou à moyen terme de la monnaie nationale, où il doit procéder à des arbitrages douloureux à des fins d'ajustements économiques (ce qui, en situation inflationniste comme c'est souvent le cas, impose une rigueur budgétaire, un encadrement du crédit), par des manifestations peu orthodoxes des diverses formes du marché financier (formel ou informel), comment peuvent s'opérer les formations à l'entrepreneuriat, comment peut-on desserrer la contrainte liée à l'incertitude surtout au niveau du financement ?

Quelle est l'expérience du Centre de Formation pour l'Entrepreneuriat de l'Université de Toamasina (Madagascar) dans ce domaine ?

La formation à l'entrepreneuriat

Dans la société africaine on distingue communément deux catégories d'entrepreneurs [6, p. 12] :

- ceux qui, de fait, ont réussi sans aide particulière ; ils ont commencé modestement par une activité artisanale ou commerciale, puis ont diversifié leurs services (distribution de plusieurs produits), avant de créer des entreprises industrielles. Ils ont été formés sur le tas au métier d'entrepreneur ; par expérience, ils se sont forgés le caractère et ont acquis de l'endurance ;

- les "opportunistes", ceux qui sont devenus entrepreneurs grâce aux facilités financières, à l'obtention de marchés, des facilités administratives, liées à des relations. Ceux-ci peuvent avoir un bon niveau de formation théorique mais ils résistent rarement aux difficultés et disparaissent rapidement. Ils peuvent également être des affairistes passagers, qui réalisent un coup pour un gain qu'ils espèrent important et se retirent rapidement des affaires.

On peut ajouter également qu'il y a des hommes et des femmes qui ont des idées mais qui n'osent pas les concrétiser, simplement parce qu'ils ne savent pas où commencer ou parce qu'ils manquent de soutien humain ou financier.

Si la deuxième catégorie d'entrepreneurs peut être qualifiée d'entrepreneurs occasionnels, ayant un impact limité sur la croissance économique sur une longue période, la première catégorie d'entrepreneurs peut être qualifiée de vecteur de la croissance économique. Mais pour y parvenir dans un monde difficile où la concurrence est vive et où il existe une pénurie de moyens financiers, il faut de l'endurance, du temps. Souvent, ce ne sont pas les idées qui manquent ; ce qui fait défaut, c'est la ténacité, la volonté d'aboutir parce que l'on craint l'environnement.

Les formations à l'entrepreneuriat sont des raccourcis et des appuis pour ceux qui ont des idées mais qui hésitent. Elles sont des raccourcis, en ce sens qu'elles doivent former celui qui a des idées à braver l'environnement parfois hostile, à braver l'hésitation afin qu'il rejoigne la première catégorie d'entrepreneurs décrite précédemment.

La formation théorique

L'idée essentielle de base est que l'entrepreneur, dans la majorité des cas, débute modestement par une petite affaire qui peut connaître par la suite une extension parfois très importante. Cette idée repose sur le fait qu'aucune formation ne peut remplacer le vécu et l'endurance acquise face aux réalités. La formation conçue dans cette optique ne peut être que peu dense, juste un appui pour accompagner le jeune promoteur dans la réalisation de sa quête, juste un appui réducteur de l'incertitude qui le hante parfois.

Ainsi au Centre de Formation pour l'Entrepreneuriat de l'Université de Toamasina, cette formation théorique est conçue pour ne durer que quatre vingt dix heures à peine, non sanctionnées par des contrôles de connaissances. Il s'agit plutôt d'une formation de sensibilisation du futur promoteur aux principes fondamentaux du management en lui transférant quelques principes et méthodes simples comme la philosophie de l'entrepreneur, ou comment faire face au dualisme culturel dont parle B. Ponson ; la société africaine tout en étant marquée par des modèles occidentaux demeure souvent profondément enracinée dans des particularismes traditionnels très marqués [16]. Des considérations managériales poussent à attirer l'attention du futur promoteur sur les doses de conjugaison qu'il doit y avoir entre le management et la tradition. Il ne s'agit pas, pour des considérations d'efficacité économique, de le couper de son environnement, mais il faut procéder à un dosage tel que la prise en compte des contraintes dans ce domaine se fasse à l'avantage de l'entreprise tout en maintenant le promoteur comme un membre à part entière de la communauté.

Dans cette quête de l'efficacité économique, le jeune promoteur est également sensibilisé sur les méthodes d'approche du marché, la comptabilité et la saine gestion de l'entreprise, la communication et les relations humaines, le droit au travail, la fiscalité des entreprises et les techniques de négociation avec le banquier, les fournisseurs, les clients et le personnel au travail.

La formation n'a pas pour vocation de faire des "managers" de haut niveau. Compte tenu de la dimension des entreprises à créer (plutôt micro ou petites) ou même d'auto-emploi, l'approche rapide des notions de gestion est préférée d'autant que la micro ou petite entreprise demande plus un savoir-faire pragmatique que les grandes théories de management nécessaires à la gestion de l'entreprise moyenne ou grande.

Dans le cas des micros et des petites entreprises, il est nécessaire, pour réussir, d'être un vrai entrepreneur, capable d'assurer seul ou pratiquement seul toutes les fonctions de l'entreprise. Cette capacité, cette compétence et cette expérience professionnelle en rapport avec l'activité réalisée, constituent le véritable apport personnel du futur chef d'entreprise. L'accent est mis sur ce savoir-faire et cette compétence professionnelle afin que le futur promoteur prenne conscience, dès le départ, de la dimension réelle de sa future tâche et se rende compte que le développement de son activité dépend essentiellement des relations particulières avec les clients et de son aptitude à négocier avec les fournisseurs pour obtenir les meilleures propositions de prix des intrants.

La formation pratique

Cette formation théorique est complétée par la mise en situation du futur promoteur. A ce stade de la formation, non seulement il est parrainé par une entreprise dont le profil d'ac-

tivité se rapproche de son idée de création d'entreprise, mais il doit en même temps rédiger son dossier de projet. Le parrainage d'une entreprise horizontale permet au futur promoteur de confronter les données théoriques apportées pendant la formation aux réalités de l'entreprise. Il apprend ainsi la pratique de l'organisation, la psychologie de l'entreprise et surtout l'utilisation des différents documents commerciaux, comptables et administratifs. Comme on le dit, rien ne vaut la formation sur le tas et le *learning by doing* dans une entreprise dont les activités sont proches de son idée de projet et qui lui permet de mesurer, autant que faire se peut, les contours et les dimensions possibles de sa future charge. Cette phase de mise en situation dure environ trois mois.

Pendant cette période, le futur promoteur doit impérativement mettre en forme son idée de projet et rechercher toute la documentation nécessaire à sa présentation écrite argumentée et cohérente. Document d'une cinquantaine de pages au grand maximum, le dossier de projet présente le promoteur, met l'accent sur le marché du produit, fait une description détaillée de la production envisagée, des techniques nécessaires pour y parvenir, des besoins en facteurs de production, indique l'organisation à mettre en place pour la mise en œuvre de la stratégie, les divers investissements opérés et, enfin, une projection financière pour les trois à cinq ans à venir ; à ce stade, certains éléments-clés nécessaires à la décision des bailleurs de fonds doivent apparaître clairement : le plan de remboursement, le compte de résultat, le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion, le bilan, le plan de trésorerie et le tableau d'amortissement.

Problèmes dans la finalisation des dossiers de projets

Globalement, les difficultés rencontrées par les étudiants dans la mise en forme de leur dossier sont essentiellement de deux ordres :

- au niveau de l'étude de marché, élément essentiel dans la décision de financement du banquier, l'absence de données statistiques préalables, de point de vue administratif et professionnel, l'absence d'études sur la consommation, la production par secteur d'activité et sur le comportement des ménages, l'absence d'une Chambre de Commerce digne de ce nom, banque de données des entreprises productrices, conjuguées à l'absence de documentation sur la production et le marché au sein des entreprises existantes, constituent un véritable handicap pour cerner l'environnement du projet du promoteur. Aussi les études réalisées par les jeunes promoteurs sont peu convaincantes parce qu'un peu trop théoriques. Les prix des concurrents, des produits similaires, des besoins réels mal quantifiés, une mauvaise précision de la clientèle potentielle, constituent des remarques souvent faites au promoteur.

Compte tenu de la quasi-inexistence de statistiques, ou du manque de fiabilité des données existantes, l'approche du marché est souvent imprécise. Cette approche aurait pu se faire par des questionnaires, mais le coût d'une telle opération est dissuasif pour la quasi-totalité des étudiants.

- au niveau des facteurs de production non disponibles localement, il est parfois difficile pour le futur promoteur d'obtenir des données fiables émanant d'offres d'entreprises concurrentes dans un délai assez bref. Le problème qui se pose réellement est de disposer des adresses des différents fournisseurs éventuels. Nous avons déjà souligné précédemment que les Chambres de Commerce ne jouaient pas leur rôle et étaient en état de quasi-non-fonctionnement. L'exemple d'un promoteur est assez révélateur des difficultés ren-

contrées dans ce domaine. Il avait un projet de fabrique de carreaux en céramique qui, *grosso modo*, constitue un créneau non encore occupé dans la région, mais, pour y parvenir, il faut disposer d'email. Le promoteur a pu trouver à Singapour un fournisseur, mais le coût de transport de Singapour à Madagascar a pénalisé la rentabilité du projet.

Ces difficultés sont généralement surmontées en cherchant des détours. S'il s'agit d'une insuffisance d'information sur le marché, il est au moins souhaitable que le projet du promoteur dispose d'un marché afin de s'assurer qu'un écoulement normal de la production est possible. Le promoteur est alors invité à prouver qu'il existe réellement des débouchés à sa production en démarchant, dès la phase de rédaction du projet, des clients potentiels qui doivent s'engager à passer des commandes dont les quantités sont clairement annoncées. Il faut que les quantités ainsi demandées établissent une adéquation avec les quantités à produire, sinon le promoteur devra redimensionner son projet. Toutes ces lettres d'intention d'achat sont annexées au dossier de projet soumis au banquier. Dans le cas où les difficultés ne peuvent pas être surmontées, alors le projet est purement et simplement abandonné, comme ce fut le cas pour le projet de fabrique de carreaux en céramique.

Les micros et petits projets élaborés par les étudiants du Centre présentent les caractéristiques suivantes (l'unité monétaire est le franc de la République malgache) :

- Immobilisations : 2 à 26 millions de francs, le montant moyen de l'immobilisation étant de 22,78 millions de francs ;
- Fonds de roulement : 1 à 8 millions de francs, le fonds de roulement moyen étant de 3,25 millions de francs ;
- Les emplois créés : 2 à 14, l'emploi moyen créé par projet étant égal à 6 ;
- Coût de l'emploi moyen : 2 à 10 millions de francs ;
- Capacité d'autofinancement : 12 à 46% ;
- Valeur ajoutée : 5 à 70 millions de francs.

Cependant, il est à remarquer une quasi-absence des projets orientés vers le monde rural. Pourtant plus de 70% de la population active vit dans ce secteur. La volonté souvent affichée par les responsables des politiques d'accélérer le développement du secteur rural ne reçoit ainsi plus d'écho auprès des jeunes entrepreneurs. La majorité des projets proposés concernent les secteurs des services ou de la production urbaine. Les étudiants promoteurs originaires du monde rural n'ont aucune envie de retourner vers ce secteur. Il est vrai que le financement des projets agricoles est difficile à opérer à cause du haut risque affecté à ce secteur, mais le développement harmonieux du pays incite à orienter le développement vers tous les secteurs économiques.

D'autre part, l'expérience de formation à l'entrepreneuriat a permis de déceler une des faiblesses du système universitaire. Une formation de cadres doit nécessairement déboucher sur des compétences capables d'agir et de modifier l'environnement ou de faire des propositions cohérentes et concrètes dans ce sens. La grande majorité des étudiants sortant du système universitaire sont à court d'idées dans ce domaine et n'ont d'autre projet que de rechercher un emploi salarié et stable. Le système universitaire présente cette lacune que l'accent n'est pas suffisamment mis sur l'esprit d'entreprise, la créativité, le génie créateur.

Le financement du projet

Le processus de financement du promoteur peut parfois se révéler long, car les stades à traverser sont multiples.

Les conditions bancaires

Il est communément reconnu que la banque, lorsqu'elle consent à un client un crédit et qu'il devient de fait son débiteur, court surtout le risque de non remboursement des fonds prêtés. Ce risque peut recouvrir trois aspects : risque propre au débiteur, risque propre à la branche d'activité et risque lié à l'incertitude de l'environnement.

Ces trois risques sont en permanence présents dans le cas des projets présentés par les étudiants du Centre de Formation pour l'Entrepreneuriat.

Le risque propre au promoteur naît du fait que l'ambition du Centre est de transformer des étudiants en fin de formation, n'arrivant pas à s'intégrer dans la vie active, à autocréer leurs emplois et peut-être également à en offrir à d'autres chômeurs. Très souvent, dans la grande majorité des cas, il y a inadéquation entre la formation de l'étudiant et l'activité qu'il se propose de développer. Ainsi tel étudiant diplômé en gestion, souhaite se lancer dans la production d'ananas ou de bananier, tel autre titulaire d'une licence en lettres voudrait faire de la pêche artisanale ou de la menuiserie métallique. Il y a ainsi inadéquation entre la formation théorique du promoteur, son savoir faire et ses ambitions à l'entrepreneuriat. Le risque est alors grand pour le banquier que le débiteur ne maîtrise pas convenablement son projet, du fait d'un manque de formation technique adéquate. Il est alors proposé au promoteur d'associer à son activité les services d'un technicien, ce qui rassure le bailleur sur le fait qu'il y aura une certaine maîtrise du processus technique de production.

Ce risque est doublé d'un autre risque propre au débiteur. Le promoteur, jeune étudiant n'ayant pas, dans la grande majorité des cas, suffisamment travaillé et épargné, n'a souvent pas l'apport qui est d'au moins 30 % du montant de l'investissement. Compte tenu des niveaux de rémunération, même les salariés ont du mal à constituer cet apport. Mais ces promoteurs ayant suivi une formation et un encadrement ayant abouti à l'édition du dossier de projet gratuitement, il est affecté un coût fictif à chacune de ses composantes qui constituent les frais et valeurs incorporelles immobilisées.

Cette valeur est déterminée au regard de ce qui se fait au niveau de l'économie marchande. Ainsi à ces frais et ces valeurs incorporelles, il est demandé au promoteur, dans la mesure du possible, d'ajouter une participation en nature : terrain, équipement de bureau, etc.

Par ailleurs, il faut négocier avec le bailleur de fonds que le savoir-faire et la compétence professionnelle acquis à travers la formation au Centre constituent un véritable apport personnel, pouvant le singulariser par rapport aux autres promoteurs n'ayant fréquenté aucun centre de formation. A cette formation qui est en principe gratuite, on peut associer un prix payé par le promoteur, sorte de dépenses préalables d'investissement.

Les deux autres types de risques supportés par le banquier sont non moins importants. Le risque propre à la branche d'activité est tout aussi réel que celui lié à l'environnement. En ce qui concerne la branche d'activité, le problème essentiel rencontré par les promo-

teurs est qu'ils n'arrivent pas toujours à maîtriser les coûts ; ceux-ci pouvant connaître des évolutions significatives en l'espace de quelques mois et affecter gravement la rentabilité financière du projet. Ces évolutions sont dues à des fluctuations de la monnaie nationale par rapport à un panier de monnaie. Ainsi, un promoteur qui voulait se lancer dans la construction d'un atelier d'ouvrage de bois avait prévu un investissement en raboteuse cinq vitesses qui s'élevait à 9 millions. Six mois plus tard, le même équipement est évalué à 14 millions, soit une augmentation de l'ordre de 55%. Le financement du projet n'étant pas encore accordé par la banque, le risque de non remboursement a été évité car, compte tenu de l'augmentation de 55 % de ce seul équipement, toutes les données sur la rentabilité du projet ont été modifiées, obligeant le promoteur à rechercher des équipements moins dispendieux ou à abandonner le projet.

Il y a enfin l'environnement qui ne milite pas en faveur de la générosité financière des banquiers, environnement de crise caractérisé par des coupes sombres au niveau du budget de l'État, à l'encadrement du crédit, somme toute à un amenuisement du pouvoir d'achat des ménages alors que le processus inflationniste continue à se développer ; presque toutes les grandes entreprises du patrimoine de l'État (premier investisseur) étant en faillite, le banquier rechigne à faire des largesses.

Les projets sont examinés à la loupe. Il faut actuellement presque quatre à six mois pour boucler le financement d'un projet. Entre temps, les données économiques du projet sont modifiées. Souvent le peu de liquidité disponible est affecté au financement des projets des promoteurs sûrs, ayant déjà fait leurs preuves parce qu'ils représentent une certaine surface financière. Cette "carte de visite" manque souvent aux jeunes promoteurs du Centre.

Vers d'autres approches de financement

Face aux conditions bancaires souvent défavorables aux jeunes promoteurs qui globalement n'ont pas encore une "carte de visite", le banquier préfère faire confiance à ceux qui sont expérimentés, qui disposent non seulement d'un savoir faire mais également d'un stock de capital, sorte de garantie réelle.

Le projet de formation des jeunes étudiants à l'entrepreneuriat, même s'il paraît sympathique aux yeux de tous, ne peut donc trouver un écho favorable se traduisant par un intérêt pour le financement auprès du banquier. Le risque de non-remboursement des fonds prêtés serait trop grand. Par ailleurs, dans un contexte d'encadrement du crédit, comme c'est le cas aujourd'hui, les liquidités disponibles se tournent vers les secteurs qui présentent des garanties de véritable réussite avec mention spéciale pour les entrepreneurs aguerris ayant une bonne surface financière avec des garanties réelles.

Le financement à l'entrepreneuriat des jeunes ne peut donc se faire par des voies classiques. C'est ainsi que d'autres voies ont été recherchées de manière à intéresser le banquier aux projets de production des jeunes promoteurs. Nous avons déjà souligné de quelles manières on parvenait à contourner le problème de l'apport. Le gros problème qui constitue un frein à l'intéressement du banquier est l'absence de sûretés réelles ou personnelles. Ce frein peut être desserré par la constitution d'un fonds de garantie pouvant couvrir au moins 50% du risque encouru par le bailleur.

Le fonds de garantie est constitué d'un certain montant d'argent détenu par l'institution, sorte de caution en garantie du crédit consenti aux jeunes promoteurs. Il ne s'agit pas

forcément d'un montant élevé. Si nous supposons que la moyenne des crédits demandés par les promoteurs est de 25 millions de francs, la demande de financement total pour 20 projets serait de l'ordre de 500 millions de francs. Avec un fonds de garantie équivalant au cinquième ou au quart soit entre 100 et 125 millions de francs, le parrainage des jeunes promoteurs auprès des institutions financières est possible. L'idée est que tous les projets à la recherche de financement ne seront pas tous affectés du même risque et que les différents poids de risque peuvent être attachés à chaque projet. D'autre part le fonds de garantie étant géré d'une manière rationnelle, les produits financiers qu'il génère contribuent à le consolider et à renforcer son rôle auprès des jeunes promoteurs.

Dès lors, l'institution gérant le fonds de garantie devient une station où transitent tous les dossiers avant soumission au banquier. A ce stade, tout le projet est repassé à la loupe de manière à déceler les "non vus" ou les incohérences inaperçues au niveau de l'institution de formation et d'appui à la rédaction du projet. Le souci est de réduire le risque de non-remboursement des prêts, donc d'utilisation des ressources du Fonds de garantie.

En général, les dossiers ayant reçu l'accord de principe du Fonds de garantie sont acceptés par les banques pour financement. En effet, compte tenu des effets combinés de la couverture à 50% par le fonds de garantie et de la valeur des immobilisations réalisées par le promoteur après financement qui deviennent des sûretés réelles pour la banque en cas de faillite de l'entreprise financée, ce risque apparaît largement couvert. On pourrait dire qu'il y a maintenant déplacement du risque de la banque vers le Fonds de garantie, puisque sa couverture à 50% n'obéit à aucun principe d'assurance-risques en ce qui concerne l'institution elle-même. C'est évidemment pourquoi l'analyse des dossiers à ce stade est très approfondie, très tatillonne, pour ne retenir que les dossiers de projet présentant des garanties de réussite convaincantes.

Le souci de réduire le risque de mobilisation des ressources du Fonds de garantie conduit à mettre en place des structures de suivi et de conseil du jeune chef d'entreprise. En effet, venant d'obtenir fraîchement son financement bancaire, les vraies difficultés commencent avec le démarrage des activités. La structure de suivi et d'encadrement lui permet de bénéficier en permanence des conseils en gestion des encadreurs techniques du Centre de Formation. Le jeune promoteur doit présenter ses documents comptables, expliquer sa méthode de gestion et les problèmes qu'il rencontre lors de la visite régulière des encadreurs techniques. Des conseils lui sont prodigués en l'alertant sur les indicateurs de tendances défavorables et les méthodes pour y faire face.

Cette démarche constitue un élément essentiel de suivi du jeune promoteur qui continue ainsi à être assisté gratuitement pendant trois ans, afin qu'il puisse, en douceur, se mettre dans la peau de son nouveau personnage. Cette pratique a montré que certaines erreurs de gestion sont vite corrigées et elle a réduit les risques de faillite d'un grand nombre de promoteurs. Par la même occasion, elle a permis au Fonds de garantie de mobiliser très peu ses ressources.

Somme toute, la formation à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés des universités présente cette spécificité que l'on ne peut appliquer les critères classiques de financement, car le jeune étudiant sans ressources ne pourra pas être éligible. Face au développement du chômage des jeunes diplômés, la nouvelle approche de financement devient une issue qui peut constituer un début de solution, car, comme nous l'avons dit, le nombre moyen d'emplois créés par chaque promoteur s'élève à six. La nécessité de disposer d'une ligne de crédit spécifique, de fonds de garantie et de structures de formation, d'appui à la créa-

tion de l'entreprise et du développement de ses activités est nécessaire pour mener à bon port une telle entreprise.

L'État, les institutions de coopération bilatérales ou multilatérales peuvent et doivent jouer un rôle important dans la mise en place des structures, dans leur encouragement afin qu'une telle entreprise puisse constituer véritablement un facteur de réduction du chômage et un raccourci de la croissance économique et sociale.

Références

1. Agence Nationale pour la Création et le développement des nouvelles Entreprises. (1992). *Créer ou reprendre une entreprise. Méthodologie et guide pratique*. Les Éditions d'Organisation
2. Agence Nationale pour la Création et le développement des nouvelles Entreprises (1990). *Créer une entreprise. L'idée, la préparation, le lancement*. Les Éditions d'Organisation.
3. Agence Nationale pour la Création et le développement des nouvelles Entreprises (1992). *Créer une entreprise artisanale ou de petite taille*. Les Éditions d'Organisation.
4. Ansoff H.I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation.
5. Beltran A., Ruffat M. (1991). *Culture d'entreprise et histoire*. Les Éditions d'Organisation.
6. B.I.T. (1992). *Résultats des travaux de l'atelier d'experts africains sur la création et le développement des PME en Afrique*. Centre International de formation de l'OIT, Turin, février.
7. Caspar P. (1988). *Créer une entreprise*. Les Éditions d'Organisation.
8. Chandler A.D. (1992). *Organisation et performance des entreprises*. Les Éditions d'Organisation.
9. Chandler Jr A.D. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Les Éditions d'Organisation.
10. Choinel A., Rouyer G. (1992). La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement. *La Revue Banque*.
11. Desmarais J.M., Leplus G. *Le parcours gagnant du créateur d'entreprise*. Les Éditions d'Organisation.
12. Farganel J.P. (1990). *Créateurs d'entreprise : votre stratégie marketing*. Les Éditions d'Organisation.
13. Lebel P. (1990). *La créativité en entreprise*. Les Éditions d'Organisation.
14. Masson J. (1988). Les crédits bancaires aux entreprises. *La Revue Banque*.
15. Peltier F. (1990). Introduction au droit du crédit. *La Revue Banque*.
16. Ponson B. (1990). Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique. In : Hénault G., M'Rabet R., eds. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone*. AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext, Paris : 15-25.
17. Ponson B., Schaan J.L. eds. (1993). *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone*. Paris, John Libbey Eurotext.
18. Thiriez G. (1988). *Créer et développer une franchise*. Les Éditions d'Organisation.

16

Gestion et enjeux de la maintenance : quelques applications aux PME africaines

G. HENAULT, D. ROBERT

Université d'Ottawa, Canada

Le développement durable passe nécessairement par la mise en place et la gestion de la maintenance, tant au plan macro-économique qu'au niveau de l'entreprise. Ce concept, souvent assimilé à celui trop restrictif d'entretien, recouvre une réalité protéiforme qui s'étend de sa dimension technicienne (maintien d'un parc d'équipement en assurant les meilleures conditions d'exploitation et de sécurité) à une perspective stratégique (élément clé des forces concurrentielles de par ses implications systémiques).

L'objectif poursuivi est donc de démontrer l'importance de la maintenance, en tant que facteur de succès, pour la PME dans un contexte plus particulièrement africain.

La méthodologie utilisée est essentiellement fondée sur une recherche bibliographique. Les résultats de cette recherche se sont révélés peu concluants, et ce, à double titre. En effet, fort peu de documents publiés sont disponibles sur le sujet de la maintenance en tant que facteur de performance et encore moins s'appliquent à la PME africaine. Cette lacune renforce, cependant, la pertinence, pour ne pas dire l'urgence, d'un tel thème. L'approche utilisée devient davantage une tentative de cerner les dimensions conceptuelles plutôt qu'une démarche empirique fondée sur l'exploitation de données primaires pertinentes à la problématique étudiée.

La négligence à l'égard de la pertinence de la maintenance se retrouve tant au Nord qu'au Sud. Tout en abordant les dimensions communes aux entreprises occidentales et aux PME africaines, nous insisterons également sur ce qui les différencie. La première partie porte-

ra ainsi sur le diagnostic tant externe à l'entreprise qu'interne. La deuxième partie abordera quelques éléments de solutions.

La maintenance, fourche caudine du développement durable aux niveaux macro- et micro-économique

Au plan analytique, il apparaît opportun de dépasser l'optique technicienne de la maintenance qui la réduit à l'entretien du matériel et à la fourniture de pièces de rechange. Voilà pourquoi nous nous proposons d'aborder les enjeux au plan de l'environnement, puis les conditions de gestion telles qu'elles se retrouvent au sein de l'entreprise.

Une dynamique négligée d'interdépendance mondiale et technico-économique

La problématique de la maintenance est trop souvent schématisée par des clichés médiatisés tels que celui des tracteurs qui rouillent dans les champs ou les routes défoncées quelques mois après leur mise en service. Il s'agit, en fait, d'un enjeu aux dimensions considérables. Les carences de la maintenance coûtent chaque année aux pays en développement plus de cent milliards de dollars et peut être même plus du double [10]. Lorsque l'on sait que "l'industrie" de la coopération internationale représente, avant les coupures budgétaires récentes, quelques cinquante milliards de dollars par an et que le coût du protectionnisme des marchés du Nord vis-à-vis des produits du Sud s'élève aux alentours du même montant [11], on mesure mieux le coût réel des négligences à l'endroit de la maintenance. Les Japonais et les Européens ont investi dans ce secteur en le considérant comme une source de revenus et non pas comme des dépenses, ce que les Américains font. On évalue à plus de deux cents milliards de dollars en 1992 la perte des entreprises US à cause d'une maintenance défectueuse [5].

Au plan macro-économique, toute politique dans ce domaine a des répercussions régionales qui sont rarement prises en compte. Dans le cas de l'Afrique sub-saharienne, près de la moitié du commerce inter-étatique est informel. "Dans les pays de la zone franc, les produits d'équipement sont lourdement taxés ou fabriqués à grands frais par des industries locales très protégées. La conséquence est que les pays non-CFA importent avec des taxes plus faibles et revendent de l'autre côté de la frontière" [8]. Ce diagnostic démontre clairement l'interdépendance régionale de toute stratégie industrielle, difficile à mettre en place à cause notamment des ramifications politiques qu'elle contient, ce qui atténue sérieusement la portée de toute intervention de promotion de la maintenance.

L'autre aspect difficile à conceptualiser d'une part et à pragmatiser d'autre part, tout en étant primordial, est celui de sa connotation anthropologique. En effet, au plan socioculturel "la maintenance peut être définie comme la capacité collective d'une société à vouloir éviter l'aléa, la défaillance et le gaspillage par la sous-utilisation" [6]. Il s'agit alors d'un phénomène de société aux contours aussi bien éthiques qu'écologiques qui modèlent des attitudes qui changent sur le long terme.

La maintenance, frein ou accélérateur des forces concurrentielles de l'entreprise

Le concept de la maintenance perçu dans l'optique positive de facteur de succès de l'entreprise fait davantage place à ce travers idiosyncratique des analystes francophones que nous sommes, qui insistent sur les raisons des échecs. C'est donc *a contrario* et dans une perspective déductive que l'on va considérer ce secteur comme un atout des forces concurrentielles de l'entreprise. Les succès des entreprises japonaises, qui ont parié sur la priorité qu'il faut accorder à la maintenance, le démontre sans équivoque.

La tendance des entrepreneurs, aussi bien au Nord qu'au Sud, est de privilégier la production au détriment des équipements et de leur entretien. C'est ainsi, par exemple, que dans les pays en développement, on a abouti à des "taux de disponibilité des équipements inférieurs à 32% et, dans 80% des cas, l'indisponibilité était due à des problèmes de maintenance des équipements de l'usine" [3].

La priorité stratégique est trop souvent accordée au taux de rendement de l'investissement alors qu'on occulte l'importance de l'accroissement de la durée de vie et celle de la productivité marginale que l'on pourrait obtenir, ce faisant, sans oublier celle, tout simplement, de la capacité de production. Une étude portant sur onze pays d'Afrique montre que sur soixante et une cimenteries recensées, vingt sept fonctionnent en deçà de leur capacité de production et dix ne fonctionnent pas du tout [1]. Pour en revenir à la prépondérance de l'optique financière, il semble opportun d'endosser le diagnostic du B.I.T. lorsqu'il affirme que "les pratiques comptables sont, au moins en partie, à blâmer. Le raccourcissement de la durée utile du matériel et les diminutions de production imputables à une mauvaise maintenance ne sont pas signalés car il est difficile de les exprimer en termes monétaires" [9].

Les besoins d'informations techniques et économiques des PME, et *a fortiori* celles qui touchent la maintenance, sont toujours complexes et fort souvent vagues. Pourquoi ? Plusieurs raisons peuvent être avancées. Les PME n'ont pas intégré dans leur système de valeurs l'importance de l'information dans la prise de décision. Cette information est fort variée et protéiforme, sans oublier le fait qu'elle se présente dans près de 90% des cas dans la langue de Shakespeare. En guise d'illustration, mentionnons la documentation sur les conditions d'utilisation, les références techniques des pièces de rechange, ou encore les techniques de maintenance.

La maintenance, outil de développement : quelques ébauches de solutions

De nombreuses solutions existent pour faire face à ce défi complexe et mondialisé de la maintenance que les PME africaines ont à affronter. Analysons en quelques-unes au niveau des acteurs gouvernementaux et privés que sont les gestionnaires/propriétaires d'entreprise.

Les enjeux gouvernementaux dans une ère néo-libérale imposent une approche novatrice

Sans entrer dans les conditions nécessaires à une politique de maintenance efficace telles que les infrastructures routières et téléphoniques fonctionnelles, ou un réseau d'électricité efficace, nous aimerions insister sur le besoin de re-réglementation, la réhabilitation du parc d'équipement existant et la formation.

En cette période d'hyper-libéralisme, force est de signaler l'indispensable minimisation de la déréglementation, dont les excès récents démontrent les abus nocifs, que l'on doit mettre en place en re-réglementant, réorientant et réorganisant, dans certains domaines clés de l'économie en général et de la maintenance en particulier. Les secteurs de l'accès à l'information technique et de la formation devraient être renforcés. Une approche régionale à la conception et à la mise en place de politiques s'impose en fonction du diagnostic fait auparavant. On pense, entre autres éléments, à la définition de normes régionales, à une documentation technique et des références de pièces de rechange dans les langues officielles des pays concernés.

L'accès à l'information peut contribuer à la rénovation du parc d'équipement par la création de marchés de réhabilitation du matériel technique [2]. C'est ce que certains pays, notamment le Costa Rica et le Pérou ont fait, avec l'appui du PNUD, en mettant sur pied des bourses de maintenance. Ces dernières ont ainsi permis de recenser les PME susceptibles d'assurer des services de maintenance capables de répondre à des normes techniques spécifiées et de permettre à l'offre et à la demande de matériel d'occasion, notamment, de se rencontrer.

En ce qui concerne la formation, on pourrait envisager une démarche à trois niveaux. Tout d'abord, le système éducatif, du primaire au supérieur, se doit de développer cette culture de la maintenance à laquelle nous avons fait référence en première partie. Ensuite, au plan des formations techniques il favorisera la filière maintenance. Enfin il pourra mettre l'accent sur la formation de formateurs dirigée vers le perfectionnement des cadres de la PME dans des domaines clés tels que l'électronique, la mécanique des fluides ou encore l'informatique et l'ingénierie écologique.

La gestion du système de maintenance passe par la maintenance du système de gestion

Le concept de maintenance, comme on l'a déjà précisé en introduction, doit être perçu dans une perspective stratégique, c'est-à-dire comme un élément clé des forces concurrentielles, de par ses implications systémiques. Cette interdépendance entre ces deux composantes de l'entreprise (gestion et système) s'articule, au niveau de la maintenance, à trois niveaux : une définition opérationnelle du besoin d'information, une valorisation de la culture de la maintenance et une approche stratégique, donc intégrée.

Les changements d'attitude managériale concernant le concept même devraient mettre l'accent sur le nécessaire accroissement de la durée de vie du matériel et de la capacité de production, ainsi que sur une comptabilisation plus conforme à la réalité économique des coûts associés à une mauvaise maintenance.

Une meilleure définition des besoins des PME en informations techniques et économiques reliées à notre domaine d'études, s'impose de deux façons. Tout d'abord, il

apparaît impérieux d'impliquer l'utilisateur potentiel dès le début de la recherche de besoins jusqu'à la fin du projet, pour ensuite procéder à une traduction linguistique (de l'anglais au français), méthodologique (comment l'utiliser à des fins de décision) et technique (vulgarisation) des banques de données existantes sur le marché [4].

La valorisation de la culture de la maintenance s'impose au niveau organisationnel, qu'il s'agisse du personnel technique ou de gestion, puisqu'elle concerne l'ensemble de l'entreprise en tant que système et qu'elle dépasse la dimension matérielle du parc d'équipement.

Une stratégie (initiée au sommet de la PME) de maintenance de l'ensemble des composantes de l'organisation permet une indispensable intégration et coordination des politiques, décisions et actions touchant cet atout concurrentiel essentiel. Une étude sur l'industrie en Inde confirme que le statut de la maintenance était sous-estimé alors qu'elle concerne la part la plus importante des investissements ainsi qu'un poste de dépenses aussi significatif qu'indispensable [7].

En guise d'épilogue

En tant qu'organismes de recherche et formation francophones en gestion que faisons-nous dans nos programmes respectifs à l'égard de la maintenance des PME, sans oublier les PME de maintenance dont le potentiel en Afrique est indéniable ? Fort peu ou à coup sûr, pas assez si on regarde succinctement la place de ce thème de réflexion et d'action dans nos activités. A l'instar de l'UREF qui se préoccupe de la maintenance des laboratoires universitaires et de leur matériel depuis de nombreuses années, il semble souhaitable de promouvoir la réflexion entre spécialistes de créer des outils pédagogiques et de mettre en place des formations adaptées. Même si ces actions de l'UREF se concentrent sur la maintenance des laboratoires et de leur matériel dans le contexte universitaire, une collaboration inter-réseau s'impose. Si nos établissements de gestion des entreprises ne savent pas intégrer la maintenance dans leur programmes de formation et de recherche, ils ne pourront assurer la maintenance de leur propre organisation car il s'agit d'un outil essentiel de pérennité institutionnelle. Alors, attention, cordonniers mal chaussés...

Références

1. Centre Nord-Sud. (1985). *Pour un vrai partenariat industriel avec l'Afrique*. Rapport de l'Institut de l'entreprise, Paris.
2. Delalande P. (1987). *Entreprise et transfert de technologie*. Paris, ACCT-Economica.
3. De Groote P. (1988). Industrial maintenance in developing countries. *Maintenance Management International* ; Vol. 7 : 121-9.
4. Hénault G., Melesse M. (1993). *Information for SME's*. IDRC, Université d'Ottawa.
5. Hiligoss R. (1992). Maintenance... The business opportunity of 1990's. *Industrial Management* ; Vol. 38, N°2 March/April : 6-19.
6. Lakhloufi M. (1991). Gestion de la maintenance, guide pour les responsables de maintenance hospitalière. *Notes et documents, E.I.B*, Bordeaux ; N°4 : 29.
7. Mohanty R.P., Narasingham K. (1987). An assesement of maintenance management functions in Indian industries. *Maintenance Management International* ; Vol. 7 : 7-13.

8. OCDE. (1990). *La promotion des petites entreprises au Sahel : analyse de la situation actuelle et recommandations aux agences d'aide sur leur programmation future*. Club du Sahel/CILSS, Paris ; Mars.
9. OIT. (1988). Il est temps que la gaspillage cesse. *Informations OIT*, Vol. 24, N° 1 : février 5-6.
10. Pichot C., Périer M. (1988). Un problème-clé pour les pays en développement : la maintenance des équipements industriels. *Problèmes économiques* ; N°2062 : 8-10.
11. (1992). *Rapport mondial sur le développement humain*. Economica, New York, Paris.

17

Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale : le cas de Madagascar

S. RAJEMISON

Faculté ESDGS, Université d'Antananarivo, Madagascar

Il est désormais reconnu dans le monde entier qu'il ne peut y avoir de développement sans participation de la femme. C'est en 1975, lors de la conférence des Nations-Unies marquant l'année internationale de la femme que le phénomène a été reconnu pour la première fois. Plusieurs autres conférences, dont nous évoquons trois, ont insisté à leur tour sur la nécessité d'intégrer la femme au développement. Ainsi en 1984, la Conférence Internationale sur la Population à Mexico a relevé l'obligation d'intensifier le rôle de la femme et d'améliorer son statut. En 1989, lors d'une conférence-bilan sur la Décennie des Nations-Unies pour la femme, on a insisté sur l'importance du planning familial et de l'emploi comme facteurs d'amélioration du statut de la femme. A Gorée-Dakar en mai 1992, la Conférence Panafricaine sur la Démocratie a retenu dans une résolution que la liberté économique d'entreprendre doit être entièrement restituée à la femme aussi.

Les femmes forment à l'échelle mondiale une force de travail importante, toutefois leur participation à la vie active demeure très limitée. Ainsi, en 1985, alors que la moitié de la population était représentée par les femmes, les statistiques du Bureau International du Travail (BIT) et de l'United Research and Training Institute for Advancement of Women (ISTRAW) révèlent que ces dernières ne participent qu'à proportion d'un tiers de la population active.

Cette faiblesse de la participation des femmes à la vie active est doublée d'une grande disparité dans la répartition entre régions et pays, reflétant l'influence des facteurs démographique, social, culturel et politique. Le taux le plus élevé de participation est celui de l'ex-URSS (44%), le plus bas se trouve en Amérique latine (15,4%) ; les pays de la CEE, l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Afrique enregistrant respectivement 28,5%, 34,3%, 27,9%, et 22,9%.

S'agissant de l'Afrique, la proportion des femmes travaillant pour leur propre compte varie considérablement d'un pays à l'autre. Par exemple de 1,7% en Algérie, cette proportion passe à 53%, au Cameroun. En dépit des imperfections statistiques qui pourraient conduire à des réserves à l'égard de ces données, nos six années de conseil dans un bureau d'étude malgache nous ont permis de constater que seul un promoteur sur vingt était une femme.

Faut-il croire que les femmes manquent d'idées de projets, ne sont pas animées d'un fort esprit d'entreprise et ne sont pas capables de créer et de développer une activité économique rentable ?

A priori, la problématique semble se poser. Aussi l'objectif de cette étude est-il de faire connaître les contraintes des femmes africaines face à la dynamique entrepreneuriale et de montrer comment elles pourraient maîtriser les méthodes d'interventions adaptées à cette dynamique. Mais il est nécessaire auparavant de cerner au mieux la notion de dynamique entrepreneuriale afin de la replacer par la suite dans la situation qui est celle des femmes.

Bref survol du concept de la dynamique entrepreneuriale

Sans vouloir entrer dans les détails des débats théoriques qui opposent aujourd'hui des auteurs sur le concept d'entrepreneur, il nous paraît néanmoins important de reprendre ici quelques idées pour rassembler et analyser différentes informations nécessaires à la compréhension globale et systématique de la dynamique entrepreneuriale et les conditions de changement que cela doit entraîner dans la situation des femmes.

Pour E. Chadeau, le concept d'entrepreneur est une énigme historique car nulle métaphore, nulle ethnographie, nul portrait fait d'un bloc ne parvient à le définir [3]. D'autres auteurs, en particulier P. Muller, A. Faure, F. Gerbaux, confirment cette proposition en ce sens que, pour eux, la notion d'esprit d'entreprise est difficile à cerner de manière rigoureuse. Ils montrent à cet effet que l'esprit d'entreprise, le goût du risque, tel qu'il a été décrit par M. Weber par exemple, n'est pas nécessairement un attribut des sociétés modernes. On a de nombreux exemples de véritables stratégies entrepreneuriales conduites depuis longtemps par les habitants de villages fort peu touchés par la modernité [7].

Dans une revue de littérature sur les concepts d'entrepreneurs, O. Figueiredo, dans ses critiques, était arrivé à la conclusion qu'à l'instar des concepts de fonction entrepreneuriale de type individuel, existe une autre forme d'interprétation : l'entrepreneur serait le produit de son environnement [4].

En accord avec F. Perroux, qui considère qu'un processus de production est un processus social [9], il affirme que les actions individuelles se produisent dans un contexte social et économique et que ce contexte est, lui-même, un élément essentiel pour comprendre les rôles joués par les individus. En effet, dans les débuts du capitalisme industriel anglais,

explique-t-il, le rôle des commandites, petits groupes d'expérimentateurs économiques, et celui des associations de fait entre producteurs n'ont pas été négligeables. La structure sociale et politique a non seulement commandé les effets de jonction entre les innovations et la liaison entre les centres de développement, mais elle a aussi dominé les rapports entre les progrès et le commerce extérieur.

Ce rapide survol des différents concepts de l'entrepreneur permet de retenir que l'entrepreneur est un facteur agissant mais qu'il peut aussi être l'objet de pressions extérieures. En tout état de cause, l'entrepreneur ne peut être un agent subissant. En revanche, il peut être un produit historique et social. Dans le même ordre d'idée, l'entrepreneuriat est un acte propre à l'entrepreneur et la dynamique entrepreneuriale peut être définie comme l'ensemble du processus qui tend à favoriser la création et le développement des entreprises. Ainsi présentée, la dynamique entrepreneuriale correspond à un certain nombre de pratiques tactiques et stratégiques. Elle se rapproche de ce que P. Drucker définit comme l'innovation et l'esprit d'entreprise, à savoir une "intention délibérée, une tâche qui doit être organisée de façon systématique et qui fait partie intégrante du travail du dirigeant". C'est dire que l'esprit d'entreprise ne s'arrête pas à l'étape de création. Elle intègre également la pratique, laquelle n'est ni une science, ni un art.

Par ailleurs, s'agissant des déterminants de l'efficacité de l'esprit d'entreprise, P. Drucker retient des facteurs qui ne sont pas en eux-mêmes des phénomènes économiques mais qui relèvent beaucoup plus des changements de valeurs, d'optiques et d'attitudes démographiques et institutionnelles.

Somme toute, si la dynamique entrepreneuriale relève avant tout d'un état d'esprit dans la réalisation d'un certain nombre d'actions, elle est également fonction des conditions économiques, sociales, culturelles et politiques dans lesquelles opèrent les entrepreneurs.

S'agissant d'"entrepreneuses", puisque le terme est entré dans le vocabulaire, on est appelé à se demander dans quelles mesures ces facteurs influent positivement ou non sur cette dynamique.

Dynamique entrepreneuriale féminine et facteurs de blocage

Les bases de données de l'analyse proviennent des études réalisées pour des organismes (Banque Africaine de Développement, UNICEF) ainsi que celles issues de séminaires axés sur les femmes et le développement à Madagascar. A ces études s'ajoutent celle que nous avons effectuée sur vingt femmes opérant dans l'artisanat. Ces données nous permettent d'identifier trois séries de facteurs de blocage relevant respectivement de l'environnement socio-économique, de la psychologie et de l'absence de culture entrepreneuriale.

L'environnement socio-économique : un facteur de blocage reconnu publiquement

D'une manière générale on attribue les limites de la participation des femmes à la vie active à leur environnement socioculturel et économique. S'agissant de l'activité entrepreneuriale, cet environnement ne favorise guère son expansion. Comme dans la plu-

part des pays africains, la ségrégation et l'inégalité subsistent. Cette inégalité commence dès le plus jeune âge.

On constate encore aujourd'hui un déséquilibre dans l'accès à l'instruction. Le niveau n'est pas le même pour les hommes et les femmes et c'est dans la population rurale que la différenciation est la plus accentuée. Des études initiées par la BAD montrent que dans ce milieu, si plus du tiers de la population de 6 ans et plus est illettré, la proportion n'atteint pas 30% pour les hommes alors qu'elle dépasse 40% pour les femmes [10]. La différenciation demeure aux autres niveaux : 61,8% des hommes atteignent le niveau primaire contre 52% pour les femmes. Pour l'ensemble de la population, la représentation des femmes dans l'enseignement supérieur est de 40,83% contre 59,2% pour les hommes. Par ailleurs, les filières techniques sont très peu fréquentées par les femmes. Ces disparités sont des handicaps à l'esprit d'entreprise, car elles limitent chez les femmes les aptitudes et compétences que requiert l'entrepreneuriat.

Le degré de *non achievement* dont un individu est porteur reflète les conditions sociales de l'enfant dans la famille. En effet, ce sont les relations entre les parents et leurs enfants et, plus particulièrement, le degré de confiance en eux-mêmes, ainsi que l'esprit d'initiative transmis aux enfants par l'éducation en famille, qui constituent les sources du *non achievement* [8]. Or, dans la société malgache, cette relation se traduit encore par une ségrégation en défaveur des filles. Dès que des problèmes budgétaires existent au niveau des ménages, c'est l'instruction des filles qu'on arrête en premier. Cet état de choses amène aux faits que nous avons énumérés plus haut.

De la même manière, les possibilités d'accès de la femme à l'emploi restent très limitées, 38,23% seulement d'effectifs actifs féminins contre 61,77% pour les hommes, alors que la population en âge de travailler est très importante (Tableau I).

Tableau I. Répartition de la population active par sexe et par âge en 1985 (en %).

Groupe d'âges	Masculin	Féminin	Total
15 - 24	60,90	39,10	100
25 - 39	59,94	40,06	100
40 - 54	62,27	37,73	100
55 - 64	66,57	33,43	100
65 et plus	68,56	31,44	100
TOTAL	61,77	38,23	100

Source : INSRE

L'emploi féminin dans le secteur agricole traditionnel montre un taux de travail effectif plus élevé que chez les hommes. Si les femmes, aussi bien que les hommes, travaillent à temps complet sur les exploitations, les autres occupations des femmes, en dehors des travaux d'exploitation, correspondent à des surcroûts de travail.

En période de sous-emploi, les femmes dans la population active agricole s'adonnent, plus que les hommes, à des travaux hors exploitation, en particulier l'artisanat.

La main-d'œuvre salariée agricole présente un certain déséquilibre : 54,7% pour les hommes et 45,3% pour les femmes. Ce déséquilibre varie suivant les régions.

Les possibilités d'accès de la femme à la vie active sont restreintes dans le secteur moderne. A cet égard, l'étude faite pour le compte de la BAD donne des indicateurs très intéressants (Tableau II).

Tableau II. Proportions des femmes entrepreneurs selon les Faritany en % (Source [10]).

	Antananarivo	Fianarantsoa	Toamasina	Mahanjanga	Toliary	Antsiranana	Ensemble Femmes
Agriculture, élevage et activités annexes	17,0	23,5	16,1	15,0	10,0	11,4	14,5
Sylviculture, forêt, chasse et pêche	20,4	37,8	18,3	20,6	23,1	22,2	22,0
Extraction minière	24,8	18,5	30,6	36,4	43,5	20,0	27,2
Industrie agro-alimentaire	39,6	22,4	35,8	32,7	27,7	22,4	37,2
Boissons et tabacs	46,6	21,4	21,2	19,0	0	20,6	23,6
Textiles, habillement et chaussures	86,5	65,4	67,7	64,1	70,6	54,5	85,1
Scierie, bois, meubles	26,1	10,4	10,2	14,8	0	20,6	23,6
Imprimerie	27,7	25,0	25,0	50,0	25,0	62,5	29,1
Tannerie, cuirs, caoutchouc, verre, chimique	28,9	21,7	34,1	33,3	33,3	26,7	28,6
Grès, ciments, minerais non métalliques	39,6	100	33,3	0	0	0	36,8
Sidérurgie, machines, matériel de transport, industries manufacturées	10,6	3,4	5,6	5,9	3,2	4,6	9,0
BTP	21,6	11,6	10,7	11,9	5,0	10,7	17,4
Commerce de gros	20,9	18,0	32,2	18,5	16,4	17,4	21,3
Commerce de détail, dont épicerie, pain, pâtisserie	46,2 52,8 50,0	46,8 50,0 60,0	49,8 53,9 66,6	38,6 40,9 40,0	53,1 55,7 50,0	40,3 42,7	46,3 50,4
Transports	32,0	26,9	26,3	31,1	24,2	25,7	30,3
Santé	26,2	10,8	11,8	10,3	12,5	3,1	20,4
Conseils juridiques, services techniques aux NCA	14,4	53,7	13,8	5,6	0	0	17,0
Spectacles et loisirs	14,8	16,7	14,3	33,3	0	38,5	19,1
Restauration, dont gargotes	61,9 67,3	56,3 76,0	60,4 72,3	34,6 58,2	55,8 70,0	43,2 68,3	55,9 67,9
Coiffure, blanchisserie dont coiffure	66,3 85,9	36,2 59,1	43,9 78,9	35,1 76,9	31,8 50,0	52,5 73,9	39,7 83,4

Si, dans les établissements employeurs, les femmes sont représentées dans la quasi-totalité des professions, seul un établissement sur trois est inscrit au nom d'une femme, encore que certaines font figure de prête-nom pour leur mari. Les caractéristiques de ces établissements sont notamment leur faible niveau de technicité et leur petite dimension.

Dans les emplois salariés, les femmes ne sont qu'un peu plus de 10%, et le taux d'évolution est considéré comme assez faible.

La structure de l'emploi par branche d'activités fait ressortir que la branche "manufactures diverses" (textile, habillement, chaussures) emploie le plus de main-d'œuvre féminine.

L'emploi par catégorie socioprofessionnelle dénote la prépondérance des hommes au niveau des cadres dirigeants, aussi bien pour le secteur privé que pour le secteur public.

Certaines branches du secteur informel sont spécifiques à des emplois féminins mais le caractère instable de ces derniers met les initiatrices dans des situations précaires.

En termes de génération de revenu, les activités des femmes sont en général moins rémunératrices que celles des hommes. Cette situation ne leur permet pas de constituer un fonds d'épargne. Du fait de la dégradation du niveau des salaires réels, et donc du revenu des ménages, les femmes ont recours à des emprunts à court terme. Dans ce contexte, l'emprunt à moyen terme pour des investissements ne constitue pas un fait coutumier.

Les mêmes études indiquent que, sur un échantillon de 80 PME/PMI clients des banques au cours de l'année 1989, les demandes des femmes ne sont que de l'ordre de 9%.

Une autre étude faite pour le compte de l'UNICEF [11] sur les femmes et les systèmes de crédit met en exergue les difficultés rencontrées par les femmes pour accéder aussi bien au crédit informel qu'au crédit institutionnel. Étaient relevés, entre autres, les coûts très élevés pratiqués dans le système informel (les taux d'intérêt pouvant atteindre les 300%), la nécessité de s'intégrer dans une relation personnelle et de confiance, l'exigence de parentés.

Quant au système formel, on note une inadéquation des structures de crédit par rapport aux besoins et à la situation des femmes. Cette inadéquation se traduit dans les faits par l'existence de procédures complexes auxquelles les femmes peuvent rarement faire face.

L'étude que nous avons faite récemment sur des femmes artisans démontre un autre aspect du problème. Bien qu'elles aient des besoins financiers pour faire fonctionner leur entreprise, elles n'aimeraient pas s'endetter auprès des banques pour y faire face. Pour 38% d'entre elles, les moyens utilisés pour démarrer leur métier sont issus de leur épargne personnelle ; 22% ont utilisé d'autres ressources financières, comme les crédits fournisseurs, la vente de biens familiaux et les produits d'autres activités ; 16% ont eu recours aux parents ; 11% en épargnant sur le revenu du conjoint ; 5,5% se sont financées à partir de l'héritage.

S'agissant du financement d'une éventuelle extension d'activités, la plupart envisagent de recourir aux usuriers plutôt qu'à la banque. L'appel à l'usure est significatif : 43%. Ce fait dénote une certaine appréhension envers le système de financement formel et traduit les difficultés pour les femmes à devenir entrepreneurs.

En outre, bon nombre de femmes ne connaissent pas leur droit et/ou ont du mal à les faire respecter. Très peu de femmes, en effet, s'interrogent sur leurs prérogatives judi-

ciaires, bien que dans ce domaine, Madagascar occupe une place de choix avec l'acquisition par les femmes d'un certain nombre de droits parmi lesquels on peut citer : le droit de vote, le droit à exercer toutes les fonctions, le droit aux congés de maternité et toutes les prévenances sociales prévues dans le code du travail, le droit à la monogamie, le droit à la reconnaissance du rôle social de la mère et de l'épouse, le droit au partage équitable des biens acquis lors du mariage, le droit à faire du crédit.

Si les femmes méconnaissent ainsi leurs droits les plus élémentaires, on imagine mal comment elles pourraient accéder à la dynamique entrepreneuriale et s'interroger par exemple sur les possibilités que peuvent leur offrir un code des investissements ou un régime de zone franche.

Enfin, elles rencontrent des difficultés à faire reconnaître leur droit du fait des procédures judiciaires souvent longues, pernicieuses et coûteuses.

La psychologie des femmes : un facteur de blocage souvent occulté

“Et si l'Afrique refusait le développement ?” De prime abord on serait tenté de se poser la même question qu'A. Kabou [6] concernant la position de la femme vis-à-vis de la vie active, et partant, de l'entrepreneuriat.

Les structures auxquelles obéissent les femmes malgaches font qu'elles se montrent soumises et s'en remettent souvent à leurs parents et plus tard à leur mari. En outre, leur notion d'individualité est quasi inexistante. Les femmes malgaches ont des vertus socio-culturelles qui vont souvent à l'encontre de la vie sociale extérieure, et en particulier de l'entrepreneuriat.

Les femmes malgaches répugnent à heurter les traditions et, depuis quelques années, un qualificatif péjoratif a été attribué à celles qui voulaient se lancer dans le commerce ou l'industrie. La notion de *vehivavy mpanao affaire*, littéralement “femmes faiseuses d'affaires” est apparentée à celle de femmes peu scrupuleuses et malhonnêtes.

Il faut reconnaître que, dans de telles conditions, la dynamique entrepreneuriale a du mal à émerger. L'exigence de conformité au statut historique des femmes par les sociétés embrigade ces dernières dans un refus d'entreprendre.

L'absence de culture entrepreneuriale : un facteur de blocage déterminant

La culture entrepreneuriale est l'ensemble des connaissances qui doivent permettre à un individu de passer au stade d'entrepreneur. L'inexistence de la culture entrepreneuriale ne touche pas uniquement les femmes malgaches. La société malgache a toujours considéré qu'on envoie les enfants s'instruire pour qu'ils puissent devenir plus tard des salariés. Jusqu'à une période récente, la préférence allait à l'administration. Les parents sont prêts à vendre jusqu'à leur dernier bien pour que leurs enfants puissent poursuivre des études. Ils en arrivent même à ce qu'on appelle *mivarotra tanindrazana*, ce qui signifie littéralement “vente de terres ancestrales”, sacrifice suprême, car considéré par la plupart des gens comme une sorte de sacrilège. Dans cette optique, les enfants ne sont pas éduqués pour créer leur propre entreprise. Leur avenir est tout tracé : obtenir des diplômes pour avoir un poste. L'objectif est alors d'arriver au diplôme le plus élevé, lequel devrait correspondre à un poste de haut niveau. Dans le même phénomène de société, la structure des formations tenait peu compte de la culture entrepreneuriale.

Ce n'est que tout récemment que des questions sur l'intégration des notions de création d'entreprise et/ou de gestion de micro-projets dans certains établissements supérieurs ont commencé à être posées. Même dans les établissements de gestion, cette culture a été négligée.

Il résulte de ces différentes situations que la dynamique entrepreneuriale n'a pu se déployer. La société malgache n'a pas été en mesure d'y répondre, face au professionnalisme que cela requiert. Le professionnalisme est la clé de voûte de la dynamique entrepreneuriale. Celle-ci commence à partir du moment où un promoteur a une idée de projet, décide de la réaliser et de l'exploiter à des fins de rentabilité économique et financière. A ce titre, le professionnalisme est un défi permanent que l'entrepreneur, créateur d'entreprise et plus tard dirigeant, doit relever pour mener à bien son projet d'entreprise.

Ces problèmes sont ceux des PME malgaches :

- les promotrices ont une idée assez floue de ce qu'elles veulent entreprendre ou ont des difficultés pour traduire leur idée de projet en opportunité ;

- les promotrices de projet ont des problèmes de démarrage. Elles sont confrontées à quatre niveaux de difficultés au moins : la capacité à pénétrer le marché, la capacité à trouver un personnel compétent et à le diriger, la capacité à assurer les besoins financiers, la capacité à administrer l'entreprise ;

- les promotrices de projet ont de la peine à maîtriser la croissance de leur entreprise. Prendre des décisions stratégiques pour profiter de la "bonne santé" de leur entreprise devient un problème. Cela est principalement dû au fait qu'elles ont à faire face à des décisions de changements de structure qui bouleversent leur manière d'être et leur style de direction. Plusieurs d'entre elles n'arrivent pas à résoudre les problèmes de délégation de pouvoir, délégation qu'elles ont pour la plupart du mal à accepter.

A côté de ces décisions d'ordre structurel, les promotrices ont aussi à affronter les besoins de financement nécessités par cette croissance. Réussir à obtenir des fonds relève d'une gageure que souvent elles n'arrivent pas à tenir, sans compter la complexité de la gestion des risques financiers à laquelle elles ont du mal à faire face.

En fait, il apparaît difficile aux promotrices de concilier les avantages d'une PME, entre autres la flexibilité, avec les exigences d'un agrandissement de la taille et partant la maîtrise de nouvelles structures et fonctions.

De la maîtrise de la dynamique entrepreneuriale par les femmes

De nombreux facteurs vont à l'encontre de la dynamique entrepreneuriale. La maîtrise de cette dynamique par les femmes ne peut être que dans la levée de ces obstacles. C'est l'argument principal de cette communication.

Des voies ont déjà été ouvertes dans ce sens :

- l'accès des femmes à l'information, à la recherche, au crédit sont les politiques avouées de la BAD. Pour cela, elle travaille avec des ONG et des organisations féminines qui prennent part à la mobilisation des ressources financières ;

- les programmes de recherches et d'assistance technique du BIT contiennent une série d'études sur les femmes. Des guides anthropologiques et questionnaires pour l'étude des changements démographiques et des rôles des femmes ont été élaborés sous la direction

de R. Anker et C. Hein [1], dans le but de connaître les besoins des femmes et de fournir des axes d'intervention plus appropriés.

“Nous partageons l'idée de plus en plus admise que la compréhension des aspects critiques de la position des femmes vis-à-vis de celle des hommes dans un contexte culturel donné et dans la sphère domestique est vitale pour comprendre la dynamique de la contribution des femmes aux activités productives” ;

- les propositions issues de nombreux séminaires et études donnent des orientations sur les actions à entreprendre telles que :

- adaptation du cadre juridique et institutionnel ;
- organisation des actions ;
- renforcement des institutions œuvrant pour les femmes ;
- reformulation du rôle du Gouvernement et des différentes institutions ;
- vulgarisation du système de crédit bancaire ;
- étude des besoins des femmes rurales et urbaines ;
- création de mutuelles d'épargne et de crédit ;
- création d'un “Institut du Développement Malgache” pour une assistance technique aux entreprises ;
- amélioration des infrastructures et des moyens de télécommunication ;
- création d'une Banque Mondiale des Femmes ;
- promotion de groupements de femmes ;
- promotion d'activités féminines, etc.

Tout en reconnaissant de réelles valeurs à ces orientations, notre analyse nous amène à deux types de constat :

- la maîtrise de la dynamique entrepreneuriale par les femmes passe par l'intégration de l'ensemble de l'économie dans le processus de développement. La dynamique entrepreneuriale n'est pas un phénomène isolé. A cet égard, il faudra, comme le dit A. Kabou [6], que l'Afrique ne refuse pas le développement et admette formellement de relier directement la situation au comportement des Africains.

“L'Afrique ne se meurt pas. Elle se suicide dans une sorte d'ivresse culturelle, pourvoyeuse de seules gratifications morales. Les injections massives de capitaux n'y pourront rien. Il faudrait d'abord désintoxiquer les mentalités, remettre les pendules à l'heure, et surtout placer les individus face à leurs incontournables responsabilités”. Dans ce contexte, l'auteur nous parle de solutions par la transformation des mentalités, changements dus à l'effondrement des supports économiques habituels d'une société essentiellement combinate. désormais scindée à la base.

L'avenir, dit-elle, dépendra désormais de l'aptitude de chacun à se percevoir autrement, à penser autrement à agir autrement, en un mot, à changer ou à disparaître. En cela, nous la rejoignons entièrement. Le processus de développement, et partant, la dynamique entrepreneuriale, ne peut être que dans la capacité à sortir des sentiers battus, à innover et à créer. A cet égard, une contradiction flagrante existe entre les discours et la pratique des dirigeants. Les États semblent n'avoir aucune volonté pratique réelle à favoriser les changements, poussant les gens à parler d'État prédateur. Mais cette situation ne peut durer.

Pour nous, la dynamique entrepreneuriale ne peut provenir que de chaque individu et de la culture qui lui est inculquée et en ces circonstances, l'État ne peut démissionner.

- La maîtrise de la dynamique entrepreneuriale par les femmes provient avant tout de leur faculté à entreprendre. L'intention délibérée de créer et/ou de développer une entre-

prise ne peut être que l'effet d'une culture. En ce sens, l'environnement socioculturel de la femme a un rôle primordial. Cet environnement commence par sa famille, ce qui est souvent négligé sinon même ignoré, alors que déterminant. Nous avons évoqué plus haut quel est l'objectif des parents malgaches quand ils instruisent et éduquent leurs enfants. Cette optique doit être renouvelée.

De l'instruction primaire à l'enseignement supérieur doit apparaître un apprentissage à l'esprit d'innovation et de gestion de risques. Cette dernière est l'un des vecteurs qui font la dynamique entrepreneuriale. Il est surprenant que jusqu'ici l'idée d'entrepreneuriat soit surtout associée à l'enseignement supérieur, comme si les individus ne devaient l'acquiescer qu'à ce stade. A notre avis, cela relève d'une idée fautive. Allant toujours plus loin dans la vie d'une future femme entrepreneur, une autre acquisition de la pratique entrepreneuriale est aussi l'expérience professionnelle.

L'examen des différents aspects de la position de la femme dans la vie active vis-à-vis de l'homme a montré combien les accès sont difficiles dans ce domaine. Cela poussera les femmes à faire de plus en plus leur apprentissage à partir de leur propre entreprise.

Ainsi la femme entrepreneur n'existera qu'en affirmant son identité, ses possibilités de réagir ou d'anticiper sur des événements et de se saisir des ressources potentielles.

Dans cette ère d'internationalisation des marchés et des systèmes de normes, la femme, pour être entrepreneur, doit avoir la capacité à décider de sa finalité et les témoignages sont là pour prouver qu'elle peut le faire.

Références

1. Anker R., Hein C. (1986). Guides anthropologiques et questionnaires pour l'étude des changements démographiques et des rôles des femmes. BIT.
2. BIT. (1992). *Annuaire des statistiques du travail*. Genève.
3. Chadeau E. (1988). *L'économie du risque - Les entrepreneurs 1850-1980*. Édition Olivier Orban.
4. Figueiredo O. (1992). *Entrepreneurs et développement local - Milieux industriels locaux et création d'entreprises au Portugal*. Thèse de Doctorat, Grenoble.
5. International Labour Organisation (ILO) / United Nations Research and Training Institute for the Advancement of Women (INSTRAW). (1985). *Women in economic activity : a global statistical survey (1950-2000)*.
6. Kabou A. (1991). *Et si l'Afrique refusait le développement ?* Édition l'Harmattan.
7. Muller P., Faure A., Gerbaux F. (1989). *Les entrepreneurs rivaux agriculteurs, artisans commerçants, élus locaux*. Édition l'Harmattan.
8. Mac Lelland. (1961). *The achieving society*. Princeton University Press.
9. Perroux F. Théorie des progrès économiques, les composantes, la création. *Cahiers de l'Institut des Sciences Économiques appliquées*, n° 59.
10. SOA.TEG/BAD. (1989). *Étude de faisabilité relative à un mécanisme de participation financière pour les femmes africaines*. Madagascar.
11. SOA.TEG/UNICEF. (1990). *Étude sur les femmes et les systèmes de crédit à Madagascar*.

Conclusion

Les facteurs de performance de l'entreprise : une synthèse des journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat

A.T. GOGUE

FASEG, Université du Bénin, Togo

Par le nombre et la diversité des participants, la qualité et la pertinence des communications et interventions, les journées scientifiques de Cotonou ont prouvé une meilleure maîtrise de la connaissance du phénomène entrepreneurial et un intérêt grandissant pour le rôle des entreprises dans la vie du monde francophone en général et de l'Afrique francophone en particulier.

Cette synthèse ne prétend pas reprendre les communications et les riches débats de ces journées, mais se veut être plutôt un repère des grandes idées maîtresses dégagées au cours de ces assises. A cet égard, trois grandes catégories de réflexions émergent et se rapportent aux caractéristiques des PME/PMI africaines et asiatiques, aux facteurs de performances et aux approches de solutions.

Caractéristiques des PME/PMI africaines et asiatiques

Les entreprises africaines et asiatiques sont comparables quant au niveau de l'origine socioprofessionnelle des promoteurs (enfants d'agriculteurs surtout), à leur niveau d'éducation (faible) qui repose essentiellement sur l'apprentissage, quant au capital personnel investi (faible) et quant à l'importance relativement grande de la main-d'œuvre familiale.

Si l'entrepreneuriat féminin est dynamique et se développe de plus en plus, les entreprises féminines demeurent cependant localisées dans le secteur informel et représentent généralement une extension des activités familiales. Les femmes s'occupent surtout de la vente de produits de consommation. Somme toute, les contraintes socio-culturelles continuent de s'opposer au développement de l'entrepreneuriat féminin.

Facteurs de performance et de contre-performance

La personnalité du dirigeant est déterminante pour le succès des entreprises, surtout privées. Lorsque le contrôle managérial est assuré par des capitaux étrangers ou privés même nationaux, les chances de succès des entreprises augmentent.

La prise en compte des valeurs socio-culturelles de l'environnement et singulièrement de celles des salariés dans la gestion améliore sans aucun doute les performances des entreprises.

La mauvaise connaissance des mécanismes du marché, du milieu socio-culturel et linguistique, des politiques macro-économiques inadaptées (avec comme conséquence des déficits budgétaires persistants, des arriérés importants de paiements intérieurs par le gouvernement, des taux d'intérêt parfois prohibitifs et des taux de change inappropriés..), un code de travail peu libéral, des formalités administratives et une fiscalité lourde constituent des contraintes majeures au succès des entreprises.

Le manque d'aptitudes en marketing, gestion stratégique, gestion des ressources humaines et le "sous-développement" de l'esprit d'entreprise constituent également des obstacles non négligeables au succès des entreprises.

L'inadaptation de l'offre des produits bancaires aux spécificités des PME/PMI africaines, l'inefficacité de la gestion bancaire notamment, l'incapacité des banques à faire des analyses pertinentes du risque et des performances des entreprises n'ont pas permis aux institutions bancaires de répondre efficacement aux préoccupations des entreprises qui sont toujours obligées de se financer surtout à partir de l'épargne des promoteurs.

En ce qui concerne les entreprises publiques spécifiquement, il faut ajouter à ces obstacles la mauvaise définition des domaines d'intervention de l'État et des objectifs qui leur sont assignés, le manque de respect des engagements du gouvernement ainsi que l'instabilité des contrats dans le cas des contrats de performance.

Approches de solutions

Si les entreprises publiques sont jugées inefficaces, le Réseau a tout de même reconnu que la privatisation de l'ensemble des établissements publics n'est pas concevable. Les entreprises qui seront maintenues dans le portefeuille de l'État doivent être restructurées avec une réduction des pressions politiques sur les dirigeants qui auront de plus grandes responsabilités dans la gestion de leur unité de production.

Afin de rendre les contrats plus performants, il est nécessaire de prendre des précautions, notamment :

- une bonne définition des objectifs à atteindre,

Conclusion

- une meilleure précision des domaines d'intervention du gouvernement,
- le recours à des mécanismes incitatifs permettant d'avoir de meilleures informations sur la gestion de ces entreprises.

Le succès de certaines banques populaires (Rwanda) dans la mobilisation des ressources en milieu rural et dans la création de nouveaux produits bancaires, en particulier pour le règlement des transactions aussi bien en milieu moderne qu'informel (Cameroun), suggère que les institutions bancaires peuvent jouer un rôle plus important dans le financement des entreprises. Cependant, une meilleure complémentarité entre le financement bancaire, actuellement non adapté à l'environnement des PME/PMI mais disposant souvent de ressources importantes d'une part, et le financement informel plus dynamique, innovateur et adapté aux réalités socio-culturelles des PME/PMI, mais ne disposant pas suffisamment de fonds d'autre part, devra être recherchée afin de tirer un meilleur profit du secteur financier pour une plus grande performance des entreprises.

En ce qui concerne le manque de qualification des entreprises, trois solutions ont été envisagées :

- le recours aux ressources disponibles dans le cadre de la coopération internationale peut permettre de renforcer les capacités des entreprises des pays du Sud,
- les divers programmes de formation peuvent favoriser l'acquisition des habiletés administratives mais n'influencent que de façon marginale les facteurs individuels et contextuels du développement de l'esprit d'entreprise,
- le partenariat, aussi bien par la promotion de l'actionnariat que par la participation du capital étranger, permettra le développement des capacités managériales et entrepreneuriales.

Notes de recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF

- N° 89.1 : Le monde des entreprises en Côte-d'Ivoire**
(Sources statistiques et données de structures)
Yves A. Fauré
- N° 89.2 : Un premier inventaire des sociétés conjointes au Sénégal**
Gilbert Lecointre, Coumba Nd. Diouf, Mahmoudou B. Sall
- N° 89.3 : Les effets macro-économiques du dualisme financier**
Chicot Eboué
- N° 89.4 : Le financement de l'entrepreneuriat**
(Le modèle du système financier islamique)
Stanislas Ordody de Ordod
- N° 90.5 : Une tontine à double niveau d'enchères**
Christian Rietsch
- N° 90.6 : Les entrepreneurs bamiléké de Douala et leur entreprise**
Gabrielle A. Brenner, Henri Fouda, Jean-Marie Toulouse
- N° 90.7 : La société conjointe en Afrique**
(Une entreprise pluriculturelle idéale ?)
Georges Cancade, Gilbert Lecointre, Coumba Nd. Diouf, Mahmoudou B. Sall
- N° 90.8 : Les paramètres de base des tontines à Niamey**
Christian Rietsch
- N° 90.9 : L'épargne et le crédit informels au Togo**
(La tontine commerciale)
Douato Adjémida Soedjede
- N° 90.10 : L'épargne et le crédit informels au Togo**
(La tontine financière sans enchères)
Douato Adjémida Soedjede
- N° 90.11 : Bibliographie sur l'épargne et le crédit informels**
Michel Lelart
- N° 90.12 : Le phénomène tontinier au Burkina-Faso**
(Étude sur 69 cas)
Issoufou Sanou
- N° 90.13 : La société conjointe en Afrique est-elle performante ?**
(Résultats d'une pré-enquête au Congo)
Théophile Dzaka, Gilbert Galibaka, Enoch Loubelo
- N°91.14 : Le principe du partage des profits et pertes au service de la dette polonaise**
Stanislas Ordody de Ordod
- N° 91.15 : Les associations tontinières**
Jean Nzisabira

- N° 91.16 : La finance informelle au Maroc**
(Résultats d'enquêtes effectuées dans le Sud marocain)
Mohammed El Abdaimi
- N° 91.17 : Mécanique des systèmes tontiniers chinois**
Thierry Pairault
- N° 91.18 : Les tontines et le financement de l'entreprise informelle**
Michel Lelart
- N° 91.19 : Entrepreneurs d'Afrique subsaharienne**
(Communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones et comparaisons avec la Côte-d'Ivoire)
Yves A. Fauré
- N°91.20 : L'épargne informelle et le financement de l'entreprise productive**
(Référence spéciale aux tontines et à l'artisanat béninois)
Simon C. Gnansounou
- N° 91.21 : L'aide financière allemande et la promotion de l'esprit d'entreprise au Mali**
Association pour la promotion de la recherche économique au Mali
- N° 91.22 : Enquête sur les tontines dans les provinces du Centre, du Littoral, de l'Ouest et du Nord-Ouest**
(Note de synthèse - Programme tontines)
Bruno Békolo-Ebé, Fouda Owoundi, Robert Bilongo, Dissake
- N° 92.23 : Système de valeurs et performances des sociétés conjointes au Sénégal**
Gilbert Lecointre, Coumba Nd. Diouf, Mouhamadou B. Sall, Bachir Wade
- N° 92.24 : Entreprenant ou entrepreneur ?**
(Les ambiguïtés conceptuelles des systèmes d'épargne et de crédit villageois au Burkina-Faso)
Francis Kern, Arlette Poloni
- N° 92.25 : Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte-d'Ivoire) : l'illusion informelle**
Yves A. Fauré
- N° 92.26 : La technique de gestion des aléas dans les tontines mutuelles**
Christian Rietsch
- N° 92.27 : Entrepreneurs et entreprises d'Afrique subsaharienne - sélection bibliographique**
Yves A. Fauré
- N° 92.28 : Base de données sur la recherche et les actions de promotion en faveur du secteur informel au Sénégal**
Omar Saïp Sy
- N° 92.29 : Situation de la société conjointe dans un pays moins avancé : le cas du Burundi**
Théophile Dzaka, Mireille Makambira
- N°93.30 : Études sur les secteurs bancaires formel et informel au Congo**
Célestin Mayoukou
- N° 93.31 : Mobilisation et allocation des ressources par les tontines mutuelles et commerciales au Congo**
(Résultats d'une enquête dans les grands marchés de Brazzaville)
Célestin Mayoukou, Jean-Raymond Dirat, Joseph Tsika, Alphonse Makaya

- N° 93.32 : **Le rôle de la femme dans le secteur non structuré au Sénégal : problèmes et perspective**
Babakar Thiaw
- N° 93.33 : **Les jeunes promoteurs et le système bancaire au Maroc**
Rachid M'Rabet, Mohamed Mohsine
- N° 93.34 : **Les espoirs et les réalités des banques céréalières : exemple du Niger**
Christian Rietsch
- N° 93.35 : **Environnement juridico-politique et performances financières des banques islamiques : les cas égyptien et jordanien**
Michel Galloux
- N° 93.36 : **Les effets pervers de l'hyperinflation sur la performance de l'entrepreneuriat au Zaïre**
Claude Sumata
- N° 94.37 : **Pratiques financières informelles en Casamance (Sénégal) : à propos des boutiquiers garde-monnaie et des tontines de marché**
Maxime Akpaca
- N° 94.38 : **Analyse du risque et réintermédiation de l'épargne en Afrique subsaharienne**
Eddy Bloy, Célestin Mayoukou
- N° 94.39 : **Partenariat Nord-Sud : de l'alliance stratégique à la co-entreprise**
Geneviève Causse
- N° 94.40 : **Le principe du partage des profits et pertes appliqué à l'analyse de portefeuille**
Stanislas Ordody de Ordod
- N° 94.41 : **La confiance, un facteur décisif de la mobilisation de l'épargne**
Jean-Michel Servet
- N°94.42 : **Le problème du financement des petites et micro-entreprises et les perspectives institutionnelles actuelles au Maroc**
Anne Balenghien
- N° 94.43 : **La nature du travail entrepreneurial**
Jean-Michel Hernandez
- N° 94.44 : **Proximité, diffusion de l'innovation et intermédiation tontinières : cas des grands marchés de Pointe-Noire**
Jean-Raymond Dirat, Alphonse Makaya
- N°94.45 : **Micro-entreprises des pays en développement : l'illusion institutionnelle**
Pierre Pigeon
- N° 95.46 : **Les institutions bancaires camerounaises et l'innovation financière : cas du flash-cash et des MC² de la CCEI**
Louise Tohamanbe Djine
- N° 95.47 : **Les incidences de la dévaluation du franc CFA sur l'industrie et le commerce du textile au Niger**
Emmanuel Grégoire, Pascal Labazie
- N° 95.48 : **La gestion des entreprises du secteur informel africain : systèmes de contraintes et rationalité**
Emile-Michel Hernandez

N°95.49 : La finance informelle à la Martinique

Elina Devoue

Les Notes de Recherche sont envoyées sur demande adressée au Coordonnateur du Réseau :

M. Bruno PONSON, Professeur Associé à l'ESCP
79, avenue de la République, 75543 Paris Cedex 11, France

La collection *Universités francophones*, créée en 1988 à l'initiative de l'UREF, propose des ouvrages de référence, des manuels spécialisés et des actes de colloques scientifiques aux étudiants de 2^e et 3^e cycle universitaire ainsi qu'aux chercheurs francophones et se compose de titres originaux paraissant régulièrement.

Leurs auteurs appartiennent conjointement aux pays du Sud et du Nord et rendent compte des résultats de recherches et des études récentes entreprises en français à travers le monde. Ils permettent à cette collection pluri-disciplinaire de couvrir progressivement l'ensemble des enseignements universitaires en français.

Enfin, la vente des ouvrages à un prix préférentiel destiné aux pays du Sud tient compte des exigences économiques nationales et assure une diffusion adaptée aux pays francophones.

Ainsi, la collection Universités francophones constitue une bibliothèque de référence comprenant des ouvrages universitaires répondant aux besoins des étudiants de langue française.

160,00 FF

40,00 FF – UREF / Prix préférentiel : Afrique, Asie, Amérique du Sud, Haïti

59.4669.4

