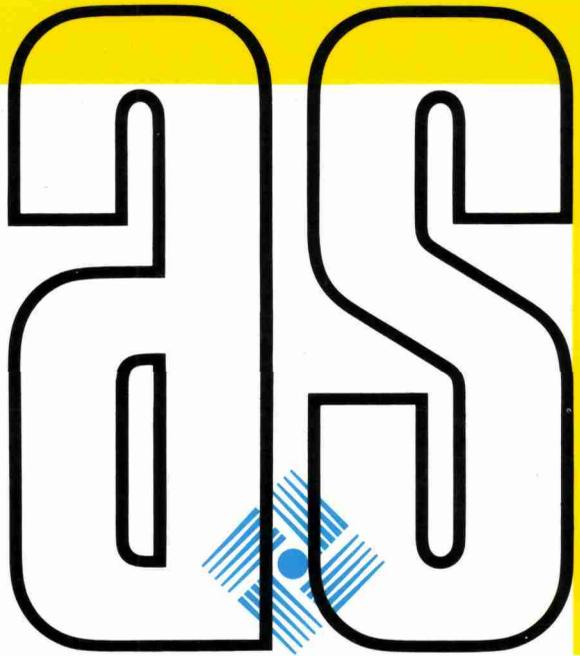


UNIVERSITÉS FRANCOPHONES

Georges Hénault
Rachid M'Rabet

L'ENTREPRENEURIAT
en
AFRIQUE
FRANCOPHONE:
CULTURE,
FINANCEMENT
et
DÉVELOPPEMENT



actualité scientifique

AUPELF

 John Libbey
EUROTEXT
LONDON · PARIS

**L'ENTREPRENEURIAT
EN AFRIQUE FRANCOPHONE :
CULTURE, FINANCEMENT
ET DÉVELOPPEMENT**

British Library Cataloguing in Publication Data

L'entrepreneuriat en Afrique francophone :
culture, financement et développement.

1. Africa. Economic conditions

330.96

ISBN 0-86196-253-2

Editions John Libbey Eurotext

6, rue Blanche, 92120 Montrouge, France.

Tél : (1) 47 35 85 52

John Libbey and Company Ltd

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

Tél : (1) 947 27 77

John Libbey CIC

Via Spallanzani 11,

00161, Rome, Italy

Tél : (06) 862.289

© 1990, 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, France.

L'ENTREPRENEURIAT EN AFRIQUE FRANCOPHONE : CULTURE, FINANCEMENT ET DÉVELOPPEMENT

Journées scientifiques du Réseau thématique
de recherche « Financement de l'entrepreneuriat
et mobilisation de l'épargne », de Casablanca
16-17 février 1989

SOUS LA DIRECTION DE :

Georges Hénault
Directeur IDIC
Ottawa (Canada)

Rachid M'Rabet (Casablanca)
Professeur ISCAE
Casablanca (Maroc)



Les collections « *Universités francophones* » de l'UREF :

Un instrument nouveau pour consolider l'espace scientifique francophone

L'Université des Réseaux d'Expression Française (l'UREF) a créé un ensemble de collections « Universités francophones » qui sont les instruments nécessaires d'une vie scientifique de qualité dans l'espace scientifique francophone.

Fruit de la collaboration de chercheurs du Nord et du Sud, dans le cadre, notamment, des journées scientifiques et des colloques organisés par les réseaux de recherche partagée de l'UREF, ces « Actualités scientifiques » veulent, en consolidant la coopération scientifique entre tous les partenaires de la francophonie, contribuer à la promotion de la recherche en langue française.

Cette nouvelle collection est complétée par une collection de manuels universitaires et par une collection d'ouvrages scientifiques (« Sciences en marche »).

Professeur Michel Guillou
Délégué Général de l'UREF

Sommaire

Liste des auteurs	VII
Membres des comités du Réseau Entrepreneuriat	IX
Avant-propos. B. Ponson (Paris)	XI
Introduction. G. Hénault (Ottawa). R. M'Rabet (Casablanca)	1
Partie I. Dimensions économique-culturelles de l'entrepreneuriat en Afrique	
1. La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique. B. Traoré (Bamako)	7
2. Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique. B. Ponson (Paris)	15
3. Les effets macroéconomiques du dualisme financier : les enseignements d'un modèle. C. Eboué (Bordeaux)	27
Partie II. Epargne informelle, tontines et modes de financement	
4. Les circuits parallèles de financement : état de la question. M. Lelart (Orléans)	45
5. Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel : réflexion dans le cadre du contexte africain. E. Bloy (Lyon), C. Dupuy (Lyon)	65
6. Epargne informelle et financement de l'entreprise productive. B. Haudeville (Orléans)	77
7. Représentations de la monnaie et des supports d'épargne et limites de la mobilisation de l'épargne informelle : hypothèses de travail pour une enquête au Sénégal. J.M. Servet (Lyon)	87
8. Les tontines et la création d'entreprises au Cameroun. G. Brenner (Montréal), H. Fouda (Douala), J.M. Toulouse (Montréal)	97
9. Comportements des gains et structures des taux d'intérêt dans les tontines : étude de quelques cas. B. Békolo-Ebé (Douala), R. Bilongo (Douala)	107
10. Développement et financement des PME en Côte-d'Ivoire. B. Contamin (Pau)	115
11. Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo. D. Soedjede (Lomé)	129

12. Dynamique de l'investissement dans le secteur informel : une étude de cas au Niger. X. Oudin (Niamey)	145
13. Le secteur de financement informel : problématique, typologie et évaluation à partir d'enquêtes à Marrakech et dans le Sud marocain. M. El Abdaimi (Marrakech).....	157

Partie III. Financements internationaux, circuits islamiques et entreprises conjointes

14. Esprit d'entreprise, unités de production et organisations internationales. C. Albagli (Paris)	169
15. Analyse de la nature et de l'impact de financements internationaux sur l'entrepreneuriat en Afrique subsaharienne francophone : éléments d'une recherche. R. Lederman (Ottawa), Y. Portebois (Ottawa)	179
16. Evaluation rétrospective des opérations : l'approche de la Banque Mondiale. J. Gupta (Paris)	189
17. Politiques de financement des banques islamiques : le cas de la Banque islamique de développement. B. Allali (Casablanca)	199
18. Finances islamiques et libéralisation économique en Tunisie : le cas de Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi. M. Galloux (Paris)	205
19. Culture musulmane et comportement d'épargne et d'investissement en Tunisie. A. Ouederni (Tunis)	219
20. Analyse des relations entre maisons mères et entreprises conjointes : une proposition d'approche méthodologique. J.L. Schaan (Ottawa)	225
21. Partenariat industriel : la « joint-venture ». M. Bachir El Bouhali (Rabat)	239
22. Rôle des programmes d'ajustement structurel dans la construction des sociétés conjointes Nord-Sud : le cas de la République populaire du Congo. T. Dzaka (Brazzaville)	247

Partie IV. Formation de l'entrepreneur et création d'entreprise

23. Former des entrepreneurs : l'entreprise école. J. Bon (Paris)	263
24. L'expérience du Centre de promotion de la création d'entreprise (CPCE) et la formation de l'entrepreneur. A. El Alami (Casablanca)	271
25. Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement professionnel au Congo : problèmes et perspectives. D. Mikayoulou (Brazzaville)	283
26. La problématique de la création d'entreprise en République populaire du Congo. D. Basseyla (Brazzaville)	299
27. L'esprit d'entreprise : un produit de l'histoire, le cas des petits entrepreneurs brazzavillois. J. Tsika (Brazzaville)	311
Conclusion. G. Hénault (Ottawa), R. M'Rabet (Casablanca)	323

Liste des auteurs

- Albagli C.** Secrétaire général, Centre d'études du développement international et des mouvements économiques et sociaux (CEDIMES), Paris, France.
- Allali B.E.** Professeur à l'Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises (ISCAE), Casablanca, Maroc.
- Bekolo-Ebe B.** Secrétaire général du Centre universitaire de Douala (CUD), Cameroun.
- Basseyla D.** Professeur à l'Ecole nationale d'administration et de la magistrature (ENAM), Université Marien-N'Gouabi, Brazzaville, Congo.
- Bilongo R.** Professeur à l'Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales (ESSEC), Douala, Cameroun.
- Bloy E.** Professeur, Département monnaie, finance et banque, Faculté des sciences économiques et de gestion Université Lumière-Lyon-II, France.
- Bon J.** Doyen du corps professoral, Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP), France.
- Brenner G.** Professeur agrégé, Institut d'économie appliquée, Hautes études commerciales (HEC), Montréal, Canada.
- Contamin B.** Maître assistant à l'Université de Pau. Chercheur associé au Centre d'études sur l'Afrique noire (CEAN), Bordeaux-I, France.
- Dupuy C.** Professeur, Département monnaie, finance et banque, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Lumière-Lyon-II, France.
- Dzaka T.** Professeur, Faculté des sciences économiques, Université Marien-N'Gouabi, Brazzaville, Congo.
- Eboue C.** Maître de conférences, Université de Bordeaux-I, France.
- El Abdaimi M.** Maître de conférences, Faculté de droit, Université de Marrakech, Maroc.
- El Alami A.** Directeur de l'ISCAE, Casablanca, Maroc.
- El Bouhali B.M.** Chef du Département d'assistance technique aux PMI, Office pour le développement industriel, Rabat, Maroc.
- Fouda H.** Assistant à l'ESSEC, Douala, Cameroun.
- Galloux M.** Etudiant en doctorat, Institut des études politiques (IEP), Paris, France.
- Gupta J.** Professeur, Département de finance (ESCP), Paris, France.
- Haudeville B.** Professeur, Université d'Orléans, France.
- Henault G.** Professeur de gestion internationale, Directeur de l'Institut de développement international et de coopération (IDIC), Université d'Ottawa, Canada.

Liste des auteurs

- Lederman R.** Chargé de cours, Département de science politique, Université d'Ottawa, Canada.
- Lelart M.** Professeur, Institut orléanais de finance, Université d'Orléans, Directeur de recherche du CNRS, France.
- Mikayoulou D.L.** Assistant, Institut supérieur de gestion (ISG), Université Marien-N'Gouabi, Brazzaville, Congo.
- M'Rabet R.** Professeur de finance à l'ISCAE, Casablanca, Maroc.
- Oudin X.** Chercheur, Institut français de recherche scientifique pour le développement en coopération (ORSTOM), Niamey, Niger.
- Ouederni I.A.** Professeur de sociologie, Directeur du département des sciences humaines, Institut supérieur de gestion (ISG). Université de Tunis-III, Tunisie.
- Ponson B.** Coordonnateur du Réseau entrepreneuriat, Professeur associé à l'ESCP, Paris, France.
- Portebois Y.** Chargée de projets, IDIC, Université d'Ottawa, Canada.
- Schaan J.L.** Professeur agrégé, Faculté d'administration, Université d'Ottawa, Canada.
- Servet J.M.** Maître de conférence, Faculté des sciences économiques et de gestion, Université Lumière-Lyon-II, France.
- Soedjede D.** Directeur adjoint, IUT Gestion, Université du Bénin, Lomé, Togo.
- Toulouse J.M.** Professeur titulaire de la Chaire McLean-Hunter en entrepreneurship, HEC, Montréal, Canada.
- Traore B.** Professeur de science économique, Ecole nationale d'administration (ENA), Bamako, Mali.

Membres des comités du Réseau entrepreneuriat

Le Comité du Réseau

Fall E. Professeur de gestion, Université Cheik A. Diop, Dakar, Sénégal.

Henault G. Directeur, Institut de développement international et de coopération (IDIC), Université d'Ottawa, Canada.

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

Prouteau J.P. Président du Conseil des investisseurs français en Afrique noire (CIAN), Paris, France.

Saussois J.M. Professeur, ESCP, Paris, France.

Le Comité organisateur des Journées scientifiques

El Alami A. Casablanca, Maroc.

Fall E. Dakar, Sénégal.

Henault G. Ottawa, Canada.

Lelart M. Orléans, France.

M'Rabet R. Casablanca, Maroc.

Ouederni A. Tunis, Tunisie.

Ponson B. Paris, France.

Saussois J.M. Paris.

Le Comité éditorial des actes

Henault G. Ottawa, Canada.

M'Rabet R. Casablanca, Maroc.

Ponson B. Paris, France.

Saussois J.M. Paris, France

Avant-propos

Le Réseau thématique de recherche partagée « Financement de l'entrepreneuriat et mobilisation de l'épargne » de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF) est l'un des neuf réseaux de recherche mis en place au sein de l'Association des Universités entièrement ou partiellement de langue française (AUPELF).

Créé dans son principe en même temps que l'UREF par la conférence des chefs d'Etat de la francophonie à Québec, puis par le conseil d'administration de l'AUPELF à l'automne 1987, le Réseau s'est effectivement constitué et structuré à Paris, en mars 1988. Les activités ont alors pu démarrer progressivement au sein des différentes équipes qui le constituent.

Le Réseau centre ses recherches sur les financements non bancaires (au sens classique) des entreprises en Afrique. En effet, devant la grave crise financière que connaissent les entreprises et les gouvernements, il a paru primordial d'analyser divers circuits de collecte et/ou de distribution d'épargne afin d'en examiner l'efficacité actuelle ou potentielle dans le financement de l'entreprise.

Un accent particulier est également mis dans le Réseau sur des recherches, en liaison avec les problèmes de financement, concernant la création d'entreprise et la genèse de l'esprit d'entreprise.

Le Réseau se compose de quatre équipes, regroupant sur un même thème des spécialistes de diverses disciplines (gestion et économie essentiellement, mais aussi sociologie, science politique,...).

La première, animée par M. Michel Lelart (CNRS, Paris), travaille sur les circuits informels de financement et oriente ses recherches à la fois sur la collecte de l'épargne (tontines notamment) et sur les financements du secteur productif informel ou artisanal, éventuellement sur les entreprises du secteur structuré dans la mesure où elles ont recours aux circuits informels. A côté de recherches sur la nature de l'acte d'épargne, sur la logique économique et financière des circuits parallèles, l'équipe a entamé une quinzaine d'enquêtes sur le terrain dans les pays africains, dont les premiers résultats ont été présentés lors de divers colloques.

La seconde, animée par M. Ahmed Ouederni (ISG, Tunis), s'intéresse aux circuits et banques islamiques. Il s'agit de décrire et d'analyser ce système bancaire, sa logique sociale et financière. Concurrence et complémentarité avec le système bancaire non islamique sont au cœur des préoccupations de l'équipe. Des études sont en cours auprès d'institutions islamiques et des accords de coopération en négociation.

La troisième, animée par M. Rachid M'Rabet (ISCAE, Casablanca), est centrée sur les effets des financements internationaux sur l'entreprise. Deux volets essentiels sont pris en considération : création et esprit d'entreprise. A côté de la

définition d'une méthodologie prolongeant celles mises en œuvre dans les évaluations rétrospectives des principaux organismes pourvoyeurs de crédit, l'équipe a limité ses investigations sur le terrain à une dizaine de cas, au Maroc, au Mali, en Côte-d'Ivoire et au Congo notamment.

La quatrième, animée par M. Gilbert Lecointre (Université de Dakar) s'est intéressée, également par la double démarche systématique et de terrain, au partenariat et aux sociétés conjointes comme moyen d'appui pour la dynamisation des entreprises africaines. Une méthodologie dérivée d'une antérieurement utilisée par une sous-équipe est mise au point ainsi qu'un état des lieux sur les réglementations et pratiques des pays (Sénégal et Congo notamment).

Les premières Journées scientifiques du Réseau se sont déroulées du 16 au 17 février 1989 à l'ISCAE de Casablanca sur le thème « Financement, développement et culture de l'entrepreneur », thème qui facilitait l'ouverture à l'ensemble de la communauté scientifique francophone. Placée sous le haut patronage du roi du Maroc, ces journées ont été une pleine réussite tant par la qualité de l'accueil de l'ISCAE que par la diversité et la richesse des trente-quatre communications dont une importante partie sont reprises, sous une forme parfois modifiée, dans ce volume.

Cette réunion a également permis la confrontation des idées et des résultats de recherche entre membres et non membres du réseau ainsi qu'entre universitaires et professionnels. Pour ce qui concerne les membres du Réseau, ces Journées furent encadrées par des rencontres spécifiques permettant à chaque équipe, après la phase de rodage de la première année, de confronter, renforcer et coordonner les approches méthodologiques, préciser les domaines et lieux d'investigation et de recherche sur le terrain.

Des journées scientifiques ne peuvent être le strict reflet des travaux engagés dans le réseau. En effet nombre de ceux-ci sont en cours d'élaboration et loin d'être terminés, même si des éléments intermédiaires sont connus.

Le Comité scientifique des Journées, formé du Comité de Réseau (qui, au sein du Réseau et en appui au coordinateur, évalue périodiquement les travaux engagés, en réoriente certains et propose les arbitrages budgétaires) et de deux représentants de l'ISCAE a examiné, aidé en cette tâche par les animateurs d'équipes, chacun pour les thèmes le concernant, les résumés de communications, puis les textes eux-mêmes, et demandé aux auteurs agréés les modifications ou compléments qui paraissaient nécessaires.

Les Journées, après une matinée en séance plénière ouverte par M. le ministre du Commerce du Maroc, se sont déroulées en trois commissions parallèles sur trois demi-journées.

L'ensemble permet de mesurer le chemin parcouru dans la mise en place d'une recherche francophone cohérente sur le financement de l'entreprise africaine, en réunissant des individus ou équipes qui travaillaient parallèlement, en suscitant des recherches nouvelles, en un mot en maillant l'espace scientifique francophone sur ce thème.

En 1989, une cinquantaine de personnes appartiennent au Réseau, de quinze pays et une vingtaine d'institutions. Le Réseau comporte également un nombre croissant de membres associés (entreprises, banques, organismes professionnels,...) qui souhaitent travailler en collaboration, apporter des informations et discuter des résultats des recherches qui y sont menées.

Avant-propos

Un bulletin d'information trimestriel sert de lien entre les membres *, des ouvrages (monographies de recherche et manuels) sont en préparation, des études sur le terrain dans une trentaine d'endroits sont en cours, des articles induits par l'action du Réseau paraissent dans diverses revues et une collection de notes de recherche a démarré.

C'est pour le coordinateur un très grand plaisir de voir par la publication de ces actes le développement et la concrétisation de tant d'efforts de tous au sein du Réseau, stimulés par l'appui de l'UREF. La mise en œuvre de cette édition a été assurée avec une parfaite efficacité par MM. Georges Hénault et Rachid M'Rabet.

Beaucoup reste à faire sans doute pour consolider l'ensemble, accroître certaines composantes, élaguer parfois, améliorer la cohésion, difficile avec des équipes par nature éclatées sur plusieurs continents, et toujours améliorer la qualité scientifique. La publication de ces travaux doit permettre, je le souhaite vivement, de recevoir avis, critiques et conseils de la part des lecteurs.

Bruno Ponson

(Coordinateur du Réseau Entrepreneuriat)

* Il peut être envoyé sur simple demande adressée au coordinateur, comme toute information complémentaire sur le Réseau, soit au Bureau européen de l'AUPELF/UREF, 192 boulevard Saint-Germain, 75007 Paris, soit à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris, 79 avenue de la République, 75543 Paris Cedex 11.

INTRODUCTION

G. HÉNAULT *, R. M'RABET **

* *Institut de Développement International et de Coopération, Université d'Ottawa, Canada*

** *Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE) Casablanca, Maroc*

L'aboutissement naturel de cette première année de vie de Réseau thématique de recherche partagée de l'AUPELF-UREF « Financement de l'entrepreneuriat et mobilisation de l'épargne » fut en février 1989, tel qu'illustré dans l'avant-propos par M. Bruno Ponson, les Journées scientifiques de Casablanca.

Après une première sélection opérée par le Comité du Réseau, une trentaine de communications ont ainsi été acceptées.

Essayons dès lors de retracer les objectifs, attentes et limites de ce volume avant d'aborder succinctement la structure et les idées forces de son contenu. Cette introduction se veut tout simplement un guide à une lecture, nous l'espérons, facilitée car mieux intégrée dans son contexte tant conceptuel que méthodologique.

Objectifs, attentes et limites des actes du colloque

La pertinence du thème de notre Réseau, identifié et conçu à l'origine par J.-M. Saussois, s'impose encore plus aujourd'hui qu'hier par les tendances irréversibles de l'Etat, en Afrique subsaharienne surtout, à décentraliser, au sens le plus large du terme, pour ne pas dire se désinvestir d'un nombre croissant de ses responsabilités et activités. La privatisation des actifs publics apparaît ainsi prioritaire. L'entreprise devient l'acteur central du développement socio-économique. Sans entrepreneuriat et capitaux pour prendre la relève, point de salut.

Voilà pourquoi de nombreuses publications et rencontres sur ce thème ont vu le jour récemment. En guise d'illustration, une étude bibliographique sur les ressources pour le développement des entrepreneurs [5] qui se voulait physiquement accessible aux preneurs de décision du Tiers monde, centrée sur la petite entreprise donc d'envergure volontairement restreinte, a répertorié quelque cinq

cents références à des travaux pertinents. Cependant, la très grande majorité de ces documents est strictement rédigée en anglais. De surcroît, lorsqu'ils sont censés parler de l'Afrique en général, ils négligent tous de traiter de sa partie francophone. Or, des études réalisées et en cours qui portent sur cette partie négligée du continent existent. A titre d'exemple, mentionnons les Actes du colloque international « Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIX^e et XX^e siècles » [2] organisé en décembre 1981 qui, en deux volumes, regroupe des travaux intéressants, rédigés en langues française et anglaise, dans une perspective historique et politologique.

L'objectif premier de ce volume est de faire un état de la question sur les liens qui unissent le financement, le développement et la culture de l'entrepreneur en Afrique francophone contemporaine.

Le deuxième objectif repose sur la nécessité de faire le point sur les acquis en matière de recherche effectivement partagée sur le financement de l'entrepreneuriat et la mobilisation de l'épargne.

Ce volume se veut ainsi être une innovation dans la francophonie internationale car il s'agit du premier regroupement de travaux issus de chercheurs et praticiens provenant de ses trois continents constituants : Afrique, Amérique, Europe. N'est-ce d'ailleurs pas rendre justice, à titre posthume, à l'économiste français qui vers 1730 fut l'initiateur des études sur l'entrepreneur ? Richard Cantillon l'a en effet défini comme un preneur de risques, celui (ou celle devrait-on ajouter en 1989 pour actualiser sa pensée) qui a la capacité économique d'amalgamer biens et services, qui organise et supervise la production et enfin qui introduit, ce que Schumpeter appellera, plus de deux siècles plus tard, l'innovation.

L'ambition de ces objectifs s'avère cependant sérieusement atténuée par les attentes que l'on devrait avoir car ces dernières sont conditionnées par les limites même d'un tel exercice. Le Réseau a, au moment du colloque, moins d'un an d'existence. La majorité des travaux ainsi présentés à Casablanca sont issus des recherches entreprises préalablement au regroupement. Il est donc normal de constater des divergences d'approche, d'objectifs, de méthodologie, d'envergure, de contenu et de préoccupations au sein même des quatre équipes constituant le Réseau. On retrouvera ainsi des présentations à portée davantage conceptuelle ou à visées empiriques, des réflexions sur des considérations de type macrosociétal ou des études très microéconomiques, des survols régionaux de problématique propre à l'entrepreneuriat aussi bien que des analyses très ponctuelles dans un capitale subsaharienne.

On devra donc s'attendre à une grande diversité de perspectives pour ne pas dire une certaine hétérogénéité sans pour autant prétendre à l'exhaustivité. Ce colloque sera suivi d'un deuxième vraisemblablement à Brazzaville, au printemps 1991. Ce dernier comblera sans aucun doute une partie des déficiences identifiables dans les accès du premier.

Même si ce volume est issu, pour l'essentiel, des présentations faites à l'ISCAE de Casablanca, il ne se veut pas nécessairement le reflet fidèle des travaux des quatre équipes qui s'articulent autour des thèmes identifiés dans l'avant-propos.

Structure, approche et contenu des actes du colloque

Toute l'analyse de l'entrepreneuriat en Afrique francophone, subsaharienne surtout, se doit de prendre en compte l'environnement économique-culturel qui en

forge le fond et la forme. C'est alors qu'on y remarque une des forces vives du développement africain particulièrement symptomatique du dynamisme des acteurs socioéconomiques de ce continent, celle du secteur informel.

Première partie

Toute approche réaliste au niveau macro ne peut ignorer ces ressorts anthropologiques de croissance. Voilà pourquoi notre première partie va chercher à restituer la problématique dans son exercice culturel et économique.

En effet, il est grand temps que l'on sorte des conceptions évolutionnistes qui ont consisté à plaquer le modèle américain puis européen de gestion sur des systèmes de valeurs différents entraînant un rejet aussi prévisible que dommageable. « La rationalité africaine est différente de l'occidentale (...) la gestion de l'incertitude est également tout autre. » [1] Ce relativisme culturel indispensable à une meilleure compréhension de l'Afrique se retrouve implicitement et explicitement tout au long du volume.

Deuxième partie

Elle porte essentiellement sur trois thèmes principaux [3] :

- la réalité de l'épargne informelle telle qu'on commence à la découvrir dans un grand nombre de pays africains, c'est le système tontinier;
- l'originalité de cette épargne, qu'il n'est pas facile d'analyser dans une optique financière car elle emprunte des mécanismes particuliers et complexes (on peut néanmoins parler de finance informelle);
- l'utilisation de cette épargne qui peut être investie directement dans la petite entreprise familiale ou artisanale et qui se substitue au crédit bancaire pour financer l'informel.

La séquence, quelque peu réductionniste au plan analytique, épargne-investissement catalyseur de développement, n'en demeure pas moins une condition nécessaire au décollage économique dans une perspective endogène. Voilà l'objectif direct ou indirect de chacune des présentations regroupées sous l'intitulé « Epargne informelle, tontines et modes de financement ».

Troisième partie

Elle cherche à mettre l'accent sur l'apport exogène au dynamisme de la vie économique africaine tant des institutions multilatérales et privées que des réseaux et circuits internationaux. Depuis le rapport Brandt en 1980 qui démontre l'interdépendance des économies du Nord et du Sud, le développement socio-économique des pays du Tiers monde ne peut se concrétiser sans s'inscrire dans la division internationale du travail. Trois types ou outils de coopération sont ainsi abordés :

- l'apport des agences multilatérales y est analysé dans une optique conceptuelle, globale et ponctuelle de gestion de projet;
- les circuits islamiques de financement se concentrent sur un rappel historique de leur politique de financement ainsi que sur le cas tunisien;
- l'entreprise conjointe Nord-Sud, troisième source d'apport extérieur pré-

sentée à Casablanca, est perçue dans une optique à la fois méthodologique, conceptuelle et factuelle par les études de cas du Maroc et du Congo.

Quatrième partie

Après l'analyse de l'environnement et de la dynamique formelle et informelle d'une part, interne et externe d'autre part, propre à l'économie entrepreneuriale de l'Afrique francophone, faite répétons-le sur une base impressionniste, nous nous proposons d'approfondir quelque peu deux de ses ferments dans le dernier quart du volume.

La quatrième partie traite donc de la formation des entrepreneurs ainsi que de la création d'entreprise. On a longtemps débattu de la pertinence *a priori* d'éduquer ces innovateurs créateurs d'organisations (qu'elles soient à but non lucratif ou autre, peu importe) à la gestion d'entreprise. En d'autres termes, la propension à la prise de risques est-elle issue de dons innés ou de qualités acquises ? Une réponse sans doute réaliste à cette question quasi existentielle réside dans l'esprit de nuance qui nous pousse à croire qu'il y a du vrai dans chacune de ces affirmations. Nous adoptons cependant le point de vue du Bureau international du travail lorsqu'il affirme que « les entrepreneurs peuvent être formés » [4]. Trois conceptions ont ainsi été proposées, celle de l'entreprise école, l'approche de l'ISCAE-Casablanca et le cas du Congo.

Quant à la création d'entreprise, les conditions juridiques, socioculturelles et économiques propices à son épanouissement sont analysées dans le cadre du Congo, complété par l'analyse des PME à Brazzaville.

Tout en demeurant conscients que beaucoup reste à faire, nous espérons que la lecture de ce premier ouvrage collectif francophone sur l'entrepreneuriat en Afrique francophone saura susciter de nombreuses questions tout en offrant quelques éléments de réponses.

Références

1. Hénault G.M. (1989). Télécommunications et gestion des PMO africaines. *Afrique contemporaine*; 151 : 171-177.
2. Laboratoire « Connaissances du Tiers monde » (1983). *Entreprises et entrepreneurs en Afrique, XIX^e et XX^e siècles*, Paris, L'Harmattan, t. I, 528 p. et T. II, 638 p.
3. Lelart M. (1989). Journées scientifiques AUPELF/UREF de Casablanca : épargne informelle et entrepreneuriat en Afrique. *Epargne sans frontière*; 16 : 37-41.
4. Loucks K. (1988). *Training entrepreneurs for small business creation : lessons from experience*, Geneva ILO, 148 p.
5. Manuh G., Brown R. (1987). *Resources for the development of entrepreneurs, a guided reading list and annotated bibliography*, London, Commonwealth Secretariat, 121 p.

PARTIE I

Dimensions économique-culturelles de l'entreprise en Afrique

1

La dimension culturelle de l'acte d'entreprendre en Afrique

B. TRAORE

Ecole Nationale d'Administration, Bamako, Mali

Toute « crise » a une vertu pédagogique.

A considérer la lenteur de leur croissance, les problèmes généraux globaux auxquels ils sont confrontés depuis plus d'une décennie tels que les déséquilibres internes et externes, le poids de l'endettement public et le chômage massif des jeunes diplômés, les pays africains sont actuellement dans une phase décisive de leur évolution. Le secteur public, après avoir assuré, un temps soit peu, la croissance de la plupart des économies nationales au cours de la décennie soixante semble, aujourd'hui, avouer son échec. L'économie privée doit désormais prendre le relais. Tel est le message clairement exprimé par les programmes de réforme économique et les mesures d'ajustement structurel actuellement appliqués en vue de remettre les économies nationales sur le sentier de la croissance.

En dehors des considérations philosophique et politique qu'implique une telle « révolution », la volonté affirmée de substituer à l'initiative publique l'initiative privée soulève donc deux interrogations majeures : pourquoi une telle politique et comment la mettre en œuvre ? Le pourquoi trouve sa réponse en la foi dans les motivations individuelles et en l'efficacité de l'économie de marché libre. Les enseignements du libéralisme économique en sont le paradigme. Prédéterminé universel car reposant sur des bases naturelles, l'adoption de cette politique qui a donné, ici, des résultats jamais auparavant connus dans l'histoire de l'humanité, peut et doit produire, là, les mêmes résultats. Mais, en Afrique, à s'en tenir à l'évolution des taux de croissance, les programmes de stabilisation et de réformes économiques initiés au début des années 80 n'ont pas comblé les espérances initiales. C'est dire que la désolation des populations et le sentiment d'impuissance que laissent souvent transparaître les comportements des Etats face à l'ampleur des difficultés sont à la mesure de l'acuité de la question fondamentale qui devrait être

posée à savoir : comment créer et promouvoir l'initiative privée dans le domaine industriel en raison de l'importance de ce secteur — il n'est plus besoin de le démontrer — dans le développement ?

Esprit d'entreprise et capitalisme

Si l'accent a été mis jusqu'ici sur les aspects matériels (quantités de ressources naturelles, volume de financement...) et techniques (choix des procédés techniques, organisation de la production...), la dimension non matérielle a toujours brillé par son absence dans la formulation des politiques à long terme. Certes, le développement de l'éducation de base et de la formation fait partie des priorités des Etats. Il reste, cependant, qu'il y a un divorce entre l'objectif qui consiste à développer un secteur industriel privé dynamique qui devrait animer la croissance et la rareté du type d'homme dont l'existence est la condition *sine qua non* de la réalisation de l'objectif poursuivi. Les ressources matérielles, quelle que soit l'importance qu'on est en droit de leur accorder, à elles seules, n'y suffiront pas ! Les résultats des différentes décennies consacrées au développement des pays pauvres suivant, en cela, la déclaration d'intention du président H. Truman (1949) sont à cet égard édifiants.

L'économie est, avant toute chose, d'abord affaire de comportements et d'attitude qui se fondent sur la mentalité et les facultés psychiques de l'être humain dans son besoin viscéral de transformation du monde matériel afin de suffire à ses besoins. L'économie capitaliste diffère de l'économie de subsistance, ou précapitaliste, d'abord par la prédominance, aux alentours du XVI^e et du XVII^e siècles, d'une culture individualiste et capitaliste qui a permis l'avènement de l'organisation rationnelle du travail libre.

A s'en tenir aux enseignements religieux du Moyen Age européen, spécialement ceux des sectes, le travail utile, accompli avec méthode, est le seul moyen moral de satisfaction des besoins de l'individu et de la collectivité. Les travaux de Max Weber sur « l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » sont ici incontournables : « (...) sans la diffusion universelle des qualités et des principes de conduite méthodique observées par [les sectes] le capitalisme ne serait pas aujourd'hui ce qu'il est ».

D'abord simple idée, puis traduction de cette idée en acte concret, l'entreprise capitaliste peut être considérée comme la cristallisation et la mise en œuvre de certaines vertus spirituelles et psychiques. Aussi l'entreprise conçue comme « toute réalisation d'un plan à longue échéance, dont l'exécution exige la collaboration durable de plusieurs personnes animées d'une seule et même volonté » (W. Sombart) n'a d'existence réelle en dehors des vertus intellectuelles et morales qui conditionnent la qualité du travail et la solidité de la confiance dans les relations professionnelles. C'est dire que la culture entrepreneuriale n'est pas une création *ex nihilo*. Elle est le produit de l'évolution historique des sociétés. C'est affirmer aussi que la création d'une entreprise privée, son management et son développement dans les étapes ultérieures de sa croissance sont indissociables de l'existence en l'individu qui crée de certaines facultés qualitatives. D'où l'intérêt pratique d'une telle étude afin de pouvoir identifier le type d'individu qui correspond potentiellement à l'entrepreneur moderne. Un tel modèle, s'il existe, doit alors se développer intensivement et extensivement.

L'entrepreneur idéal se signale d'abord par son « esprit d'entreprise » que Werner Sombart définit comme l'ensemble des qualités psychiques qu'exige

l'heureuse réalisation d'une entreprise. La passion de l'argent, l'amour des aventures, l'esprit d'invention, etc. constituent les traits de l'esprit d'entreprendre.

Cependant ces qualités ne sont pas l'apanage du seul entrepreneur c'est-à-dire de l'*Homoeconomicus* moderne. En effet, pour dissocier l'entrepreneur du non-entrepreneur, il faut ajouter à l'esprit d'entreprise l'esprit bourgeois lequel se caractérise par la prudence, la circonspection, la raison, le calcul, l'ordre et l'économie. Ainsi nous retenons à la suite de W. Sombart que sans la réunion de l'esprit d'entreprise et de l'esprit bourgeois, l'esprit du capitalisme ne serait jamais né. Benjamin Franklin, du moins son esprit, est assurément le personnage mythique dont les maximes ou plutôt les sermons incarnent l'entrepreneur idéal.

Le retard de l'Afrique

En Afrique, aujourd'hui, comme il l'a été des siècles durant en Europe, l'entrepreneur ainsi défini est une ressource très rare. Par-delà les trop nombreuses causes et contraintes analysées dans la littérature économique consacrée au développement des pays pauvres, c'est ce *manque potentiel d'entrepreneur de qualité* qui est le facteur explicatif primordial du retard économique de ces sociétés.

Ces propos de M. Weber sur le développement du capitalisme en Europe sont illustratifs : « Le problème majeur de l'expansion du capitalisme moderne n'est pas celui de l'origine du capital, c'est celui du développement de l'esprit du capitalisme. Partout où il s'épanouit, partout où il est capable d'agir de lui-même, il crée son propre capital et ses réserves monétaires — ses moyens d'action — mais l'inverse n'est pas vrai. »

Aussi en matière de politique de promotion de l'initiative privée et de création d'un secteur privé large et dynamique, tout se passe comme si, en nous servant d'une métaphore, on avait mis la charrue avant les bœufs. L'*identification* et la *sélection* rigoureuse de l'entrepreneur potentiel devient alors une nécessité absolue. Il ne suffit pas, en effet, d'avoir un projet mais aussi d'être capable de le réaliser et de le développer. Avant d'étudier les conditions nécessaires à l'émergence d'une culture entrepreneuriale en Afrique, analysons d'abord les difficultés du développement de l'esprit d'entreprise en Afrique.

Les difficultés au développement extensif et intensif de la culture entrepreneuriale en Afrique

Le fait régulateur du système économique en Afrique est la *dépense*. En effet, l'économie africaine est, à prédominance, une « économie de dépense » (W. Sombart) ou de subsistance dont le fonctionnement est présidé par le traditionalisme. A s'en tenir aux comportements dominants des individus dans leurs activités, on est fortement tenté d'affirmer que les normes de régulation et de fonctionnement de l'économie africaine sont quasiment celles de l'économie précapitaliste européenne.

Si la dépense en vue de satisfaire des besoins habituels est, en général, le principal mobile de l'individu, cela ne signifie pas, cependant, absence chez lui de toute idée d'accumulation. Constituer une épargne pour se prémunir contre les soucis matériels du lendemain est une motivation importante chez l'homme

« naturel » ou primaire. Il reste cependant que le mobile fondamental de l'accumulation est d'ordre affectif : l'accumulation doit servir le *statut social* de l'individu. Le comportement de l'homme Tiv (une ethnie au Nigéria) est à ce propos très édifiant : l'échange successif de surplus agricoles accumulés contre des barres de fer, puis de barres de fer contre une femme, est le processus d'accumulation du Tiv. Son mobile n'est pas l'enrichissement matériel. Excédents agricoles et métaux ne sont que des moyens pour atteindre son objectif qui est celui d'obtenir une compagne : il est alors un « cœur fort ». Il est à noter que le processus inverse de désaccumulation est mal vu dans la société Tiv car il équivaut à une perte de statut.

Economie de dépense où l'accumulation repose sur les motivations affectives de l'homme, l'économie africaine, à considérer la culture qui emporte son fonctionnement, participe donc du précapitalisme c'est-à-dire du traditionalisme. L'entreprise, telles l'économie individuelle ou l'économie familiale, est dans son organisation et dans son fonctionnement *traditionaliste*. Aussi l'entreprise est-elle le prolongement naturel de l'économie domestique et l'entrepreneur un véritable chef de famille.

L'entreprise fait partie du patrimoine familial

La vie précède le droit. Cette assertion caractérise le comportement et l'attitude de l'entrepreneur africain à l'égard de l'entreprise. Quelles que soient les dispositions légales, l'entreprise n'a pas, dans les faits, d'existence juridique propre. En effet, le concept de l'entreprise « *personne morale* » échappe à la conscience de l'entrepreneur traditionnel.

Source de prospérité et de puissance, l'entreprise fait partie du patrimoine familial et doit concourir au prestige de la famille et à la vanité du propriétaire qui mène une existence quasi seigneuriale : l'argent doit servir la dépense. Les recettes engrangées par l'entreprise, le chiffre d'affaires, sont perçus comme des revenus que l'entrepreneur peut utiliser pour satisfaire ses besoins. La comptabilité, si elle existe, est encore à un stade élémentaire. Elle n'a pas l'efficacité nécessaire pour contraindre l'entrepreneur à la discipline et à l'acceptation du droit.

Ainsi, en dépit de son statut juridique, qui lui confère l'étiquette de modernité, le patrimoine de l'entreprise se confond, quasiment, avec celui du propriétaire. Ce sentiment d'unicité, de fait, avec deux types de patrimoines est renforcé par le contexte ou l'environnement social, économique et institutionnel : le non-formel est la règle, le seul droit qui prévaut et les pratiques informelles la norme. Aussi l'entreprise capitaliste à gestion moderne est-elle l'exception. A preuve l'expansion rapide des activités informelles (dans la production et les services) en milieu urbain dont l'échos et le fonctionnement demeurent, certes, traditionnels, mais qui permettent, d'après Pierre Mettelin, le passage en douceur, d'un mode de pensée, d'une société et d'une économie traditionnels, à de nouvelles formes mentales et socio-économiques.

L'importance du secteur informel

En effet, on doit considérer le développement rapide des pratiques informelles dans les économies africaines comme une phase nécessaire de leur évolution. La faible dimension de ces activités, la flexibilité de leur structure en raison notamment du degré de divisibilité très élevé de l'investissement, leur statut familial et ethnique, leur domaine privilégié d'exercice à savoir la petite manufacture à

caractère artisanal, les services et la distribution qui rapportent un revenu immédiat font que le secteur informel assure dans les pays africains une part importante (près de la moitié, voire plus) du PIB. Malgré leur gestion traditionnelle ou empirique, la motivation pour le profit n'est pas absente dans ces entreprises : « *Moko kè kun yé ka bara kè yasa kà nàfà soro* » dit un proverbe bamanan (une ethnie du Mali). Autrement dit « l'homme travaille afin d'obtenir un intérêt ». On peut remarquer l'analogie de cette pensée avec la conception de Adam Smith considérant que le capitalisme est inhérent au comportement de l'homme dans l'échange rationnel avec autrui afin de réaliser au mieux ses motivations individuelles et égoïstes.

Le profit dans la société traditionnelle

Aussi ce qui dissocie l'entreprise traditionnelle de l'entreprise moderne ou technicienne ce sont surtout les instruments et les méthodes de travail (y compris l'organisation des tâches) utilisés pour engranger des profits plus élevés. Encore faut-il, cependant, que le profit créé ne soit pas un « simple résidu », résultat d'un comportement empirique, traditionnel plutôt positif visant à rechercher systématiquement des occasions de gains : c'est l'esprit d'entreprise, au Mali, du Sarakolé, du Djokoramé ou jadis du colporteur djula ; c'est également l'éthique, au Nigéria, de « mami » Yoruba.

Le problème qui se pose n'est donc pas tant au niveau de l'existence d'une motivation pour le profit qu'à celui de choisir une activité qui nécessite une organisation méthodologique du travail effectué sur une période plus longue afin de réaliser un profit plus élevé. Désirant obtenir tout ici et maintenant, l'entrepreneur traditionnel chef de famille consent difficilement à un tel sacrifice : les faits doivent obéir au patriarche, non l'inverse.

L'entrepreneur traditionnel est un chef d'orchestre

Tel le patriarche à la tête de sa famille, l'entrepreneur, en Afrique, représente l'entreprise moralement et physiquement. Il ne s'agit pas là cependant d'une spécificité purement africaine. En effet, cela est une caractéristique de l'entreprise familiale. Ce qui semble particulier, en Afrique, c'est la présence du style de commandement de l'entrepreneur familial dans l'entreprise non familiale.

Les entreprises familiales traditionnelles

Ce sont elles qui constituent l'essentiel du secteur informel ; l'entrepreneur y est, généralement, l'*unique ressource humaine*. Détenteur du « savoir-faire », il organise l'activité de l'entreprise à l'aide d'une main-d'œuvre, habituellement familiale (au sens large du terme : liens de parenté ou d'alliance, ethniques, relations d'amitié ou de voisinage, etc.), dont il assure la formation, l'apprentissage. Ici, l'entrepreneur est à la fois le père et le maître qui éduque, forme à un métier, prend en charge les besoins, à tout le moins partiellement, de l'apprenti dont le seul apport est la force de travail.

Les entreprises à statut moderne

Le propriétaire n'est plus le maître : c'est le *patron* qui organise suivant ses vues les principales fonctions de l'entreprise. N'ayant pas toujours la formation et la qualification requises, il n'en demeure pas moins que l'entreprise reste son

« affaire ». En conséquence, toutes les décisions doivent relever de lui. Son style de commandement est celui de l'entreprise conçue comme une « boîte noire ». Aussi, l'idée de l'entreprise en tant qu'« organisation » n'a-t-elle pas d'existence réelle. Il n'existe pas toujours un organigramme formel avec des procédures administratives ou bureaucratiques précises de circulation de l'information. Et même si un organigramme formel existait (cela est rare), les décisions sont souvent prises au sein de réseaux informels.

Au total on est enclin à affirmer que si l'entreprise « moderne », en Afrique, est du type néo-classique — le propriétaire détenant sans partage tous les pouvoirs de décision — l'entrepreneur, lui, a du mal à émerger du schéma traditionaliste pour évoluer vers l'*Homo-oeconomicus* moderne tant sont encore vivaces les pesanteurs culturelles de la tradi-civilisation. L'éducation et la formation peuvent contribuer, dans la longue période, à rendre moins aiguë l'influence négative de ces pesanteurs.

Des conditions d'émergence de la culture entrepreneuriale en Afrique

Promouvoir la culture d'entreprise c'est renforcer et développer les tendances naturelles de l'homme — ses qualités intellectuelles, psychologiques et morales — qui sont favorables à l'entreprise. En termes pratiques ou de politique, cela suppose d'abord la possibilité d'identifier ces qualités, autrement dit de sélectionner l'entrepreneur potentiel; ensuite de créer les conditions de réalisation de cette potentialité.

Développer l'éducation et la formation

L'éducation et le développement socio-économique

A en croire l'évolution des sociétés, on est tenté de remarquer que ce que l'ascétisme religieux en Europe (ou le confucianisme en Asie) a joué dans l'émergence d'un esprit novateur conforme aux exigences du capitalisme naissant, l'animisme semble ne pas avoir produit de résultats analogues dans les sociétés africaines. Sans chercher à établir une corrélation entre l'islamisation des populations africaines et l'esprit d'entreprise de certaines ethnies (par exemple les Djula et les Sarakolé au Mali) — ce travail relève d'autres disciplines —, nous sommes néanmoins frappés par une telle correspondance. La stricte éducation familiale du Sarakolé est en effet à la mesure de son ardeur au travail et de son amour pour l'argent. C'est dire toute l'importance de l'éducation et du milieu social dans la formation de l'esprit d'entreprise. Ainsi doit-on considérer qu'au Mali la décadence actuelle de l'éducation familiale, amplifiée par la « crise » de l'école, est, à coup sûr, le facteur causal fondamental de la décrépitude sociale et économique du pays suite à l'émergence d'un type d'homme dont le comportement est par trop négatif pour l'économie.

La création et le développement d'un type d'homme nouveau aux comportements positifs est une *exigence nationale* qui nécessite un effort soutenu de longue haleine. Ces propos d'A.J. Blanqui sont à cet égard édifiants : « Il est des plaies sociales, filles du temps et des mœurs, lentes à se former; plus lentes encore à guérir

sur lesquelles il ne suffit pas de pleurer éloquentement comme Jérémie pour qu'elles disparaissent d'elles-mêmes. » Déjà Lao Tseu affirmait : « Ce qui est naît de ce qui n'est pas. » C'est dire qu'au Mali comme dans la plupart des pays d'Afrique les problèmes d'éducation participent des problèmes généraux du développement socio-économique : politique familiale, distribution équitable des revenus que seule une croissance économique, forte et soutenue, créatrice d'emplois est à même d'entraîner.

Le choix de la formation

Si le développement de l'éducation de base et l'élévation du niveau d'instruction moyen — le Japon aurait déjà atteint le taux de 80 % de bacheliers dans une même classe d'âge; la France cherche à atteindre le même objectif — constituent les conditions fondamentales de production d'un type d'homme nouveau, c'est la formation à des disciplines débouchant sur des métiers dont l'exercice offre une utilité matérielle pour l'individu et la collectivité, qui constitue, à coup sûr, un facteur puissant d'affirmation de l'homme. Le catholique ne se distinguait pas seulement du protestant ou du juif par ses croyances religieuses — les exégèses — mais aussi par le type de formation privilégié (ceci découlant probablement de celles-là).

Aussi ne saurions-nous trop mettre l'accent sur l'importance de la formation à l'économie d'entreprise et la gestion dans les cycles de formation (secondaire et supérieur).

Pour les entreprises constituées ou en cours de création, l'ouverture extérieure, qu'elle qu'en soit la forme (participation au capital social, assistance technique, etc.) peut être un puissant moyen d'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes, plus efficaces, de travail et d'organisation. A la condition, toutefois, que l'entrepreneur désire et ait les capacités potentielles indispensables à l'introduction d'innovations.

Identifier et développer les capacités personnelles potentielles d'entrepreneur

Qu'elles soient innées — l'influence héréditaire ou les prédispositions ethniques — ou acquises à la suite de l'acquisition d'un savoir, on peut déceler, dans toutes sociétés et à toutes époques, des capacités potentielles d'entrepreneur chez des individus qui les dissocient des autres. Des premiers écrits antiques (Xénophon, et son *Oeconomicus* par exemple) aux travaux modernes de l'école béhavioriste, en passant par W. Sombart et M. Weber, on est frappé par l'effort théorique déployé afin de saisir les caractéristiques, les comportements types de l'entrepreneur.

Mais, bizarrement, au moment où l'entreprise triomphait dans l'économie moderne, peu nombreuses ont été les tentatives d'évaluation de l'esprit d'entreprise. Pourtant, ce critère devrait avoir autant sinon plus de poids que ceux habituellement retenus et fondés sur des conditions matérielles et techniques (taille du marché, rentabilité de l'investissement, etc.) pour l'évaluation des projets d'investissement. Les recherches aux Etats-Unis développées par Management Systems International et Mc Ber ont permis de définir des indicateurs de comportement afin d'identifier et de sélectionner les entrepreneurs potentiels. Cette évaluation concerne principalement les domaines suivants :

- la recherche d'occasions ou d'opportunité;
- la recherche de renseignements;

- la perspicacité;
- la prise de risques calculés;
- l'efficacité et la qualité (du produit);
- le respect des engagements pris;
- l'établissement des objectifs;
- la planification et le suivi systématiques des objectifs;
- la persuasion et la création d'un réseau de contacts (relations professionnelles et d'amitié);
- la confiance en soi.

Si en Inde ou au Malawi des progrès sont réalisés dans le domaine de l'évaluation de l'esprit d'entreprise, en Afrique il n'existe que des tentatives timides (au Sénégal). Parce que la viabilité d'un investissement dépend d'abord des qualités du promoteur, l'évaluation de l'esprit d'entreprise est une nécessité pour :

- les institutions de formation : la formation d'entrepreneurs;
- les organismes de financement : la création d'un capital-risque ou capital-créateur d'entreprise.

Ainsi révélé, l'entrepreneur potentiel, après l'acquisition d'un savoir-faire technique, aura plus de chance de réussir. Autrement dit évaluer l'esprit d'entreprise, c'est assurer, *a priori*, le maximum de réussite pour l'entreprise.

Toutefois, parce que la croissance et le développement ultérieurs de l'entreprise exigent l'amélioration des méthodes initiales ou/et l'acquisition de nouvelles méthodes aussi bien par l'entrepreneur que par ses collaborateurs, l'esprit d'entreprise est donc évolutif. Aussi faut-il comprendre le développement de l'esprit d'entreprise à l'intérieur de l'entreprise elle-même c'est-à-dire l'« intraprise » comme un processus d'adaptation de la grande entreprise s'appuyant sur l'innovation (Gifford Pinchot III, New Haven) et comme une réaction de la grande firme par rapport à la contre-révolution entrepreneuriale menée par la petite entreprise.

Conclusion

Nous disons que si l'entreprise est nécessaire à la croissance économique, l'entrepreneur est indispensable au développement. Cependant son traditionalisme avait soulevé des passions hostiles à son égard. Ces propos de Franz Fanon sont à ce titre éloquentes : « Il ne faut pas combattre la bourgeoisie nationale dans les pays sous-développés parce qu'elle risque de freiner le développement global et harmonieux de la nation. Il faut s'opposer résolument à elle parce qu'à la lettre elle ne sert à rien. » Gageons que l'évolution de son esprit et de son comportement lui donnera sa place dans le processus de développement des pays africains.

2

Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique⁽¹⁾

B. PONSON

Ecole Supérieure de Commerce de Paris, Paris, France

L'entrepreneur est non seulement un décideur mais un innovateur, destructeur et créateur à la fois, au sens schumpetérien du terme⁽²⁾. La dynamique mondiale oblige à cette création, à aller au-delà de la simple reproduction. Ceux qui veulent y échapper risquent de prendre un retard irrattrapable. L'entrepreneur cherche sans cesse à atteindre une meilleure efficacité, condition de la compétitivité et de la réussite. Le management représente les voies et moyens les mieux appropriés pour y parvenir. Ceux-ci sont variés et liés en particulier aux spécificités culturelles du cadre économique et social dans lequel opère l'entreprise.

L'Afrique noire, que certains disent aujourd'hui « malade du changement »[2] n'aurait pas encore trouvé un style de management propre incorporant certains caractères originaux de son génie social. Après avoir rappelé quelques raisons de ce que l'on peut appeler l'échec du management et de l'entreprise en Afrique, nous identifierons parmi les lignes de force traditionnelles, liées à la communauté, celles qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la conduite des entreprises. Ensuite certaines évolutions récentes, liées à l'émergence d'un nouvel individualisme, devront nous interroger sur la possibilité de voir se créer des formes de management originales.

(1) Ce travail est le fruit d'observations nées plus particulièrement de deux années au contact proche des cadres d'entreprises, et des entreprises elles-mêmes de divers pays, en particulier d'Afrique centrale, au Centre Africain de Management et de Perfectionnement des Cadres d'Abidjan, de 1985 à 1987.

(2) « L'impulsion fondamentale qui met et maintient en mouvement la machine capitaliste est imprimée par les nouveaux objets de consommation, les nouvelles méthodes de production et de transport, les nouveaux marchés, les nouveaux types d'organisation industrielle — tous éléments créés par l'initiative capitaliste » (chap. 7, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot).

Les échecs du management en Afrique

Aujourd'hui de très nombreux experts, en particulier appartenant aux organisations internationales d'appui et de financement du développement, s'accordent à dire que la situation de l'entreprise en Afrique noire est particulièrement grave, spécialement dans la sphère francophone. Des désinvestissements massifs se sont produits tant dans le secteur public que dans le secteur privé. La dynamique née du maillage économique n'est pas apparue et on assiste souvent à une baisse des revenus.

Les crises mondiales successives ne sauraient à elles seules expliquer le phénomène. Les raisons de cet échec sont nombreuses, de nature politique (instabilité et manque de confiance), administrative (lourdeur et rigidité des procédures, faiblesse des contrôles) et économique (notamment l'étroitesse des marchés nationaux), dont l'analyse ne relève pas du cadre de la présente étude. Mais certaines raisons historiques culturelles, que nous allons présenter, ont également un rôle explicatif significatif.

Des raisons historiques

L'émergence de l'entreprise en Afrique

Dans l'économie traditionnelle on peut distinguer les agriculteurs (hommes ou femmes selon les types de cultures), les éleveurs dans les régions appropriées, les commerçants, souvent itinérants, les artisans, eux-mêmes divisés en castes (forgerons, vanniers, tisserands...). Or l'entreprise africaine a eu très rarement pour origine ces « entrepreneurs » traditionnels mais elle trouve sa source le plus souvent à l'extérieur, soit à l'étranger, soit par l'initiative publique.

La période coloniale a vu l'implantation d'entreprises, commerciales d'abord, puis de production agricole ou minière, puis industrielle et de service, sur le modèle des pays colonisateurs. La permanence du management expatrié et sa stabilité a pu permettre dans de nombreux cas, malgré certains dérapages, une adéquation de l'entreprise au pays d'accueil. Dans le même temps se sont créés des relais locaux, commerçants ou artisans tournés vers le secteur moderne, qu'ils soient sous-traitants, réparateurs, vendeurs d'occasion.

La période postcoloniale a vu la création de filiales commerciales et industrielles de sociétés multinationales dont le management (extérieur, puis national), rompu aux méthodes de la maison mère, avait tendance à transférer ces dernières avec leurs règles et leur efficacité supposée. Dans le même temps se sont créées des entreprises à l'initiative de managers locaux, respectant le style de management importé dominant.

De leur côté, les gouvernements ont établi des programmes d'industrialisation permettant de promouvoir l'orientation macro-économique qu'ils souhaitent, dans la mesure où elle n'était pas spontanément suivie par les privés nationaux ou étrangers. L'intervention a été indirecte (prises de participation dans le capital de sociétés par le biais de sociétés de développement ou d'investissement, codes d'investissement...) ou directe par la création d'entreprises publiques.

Celles-ci sont remises en question dans de nombreux pays : cessations d'activités, privatisations totales ou partielles ou, au moins, audits managériaux et organisationnels. Ces entreprises regroupent un certain nombre de maux liés d'une

part aux conditions de leur naissance et d'autre part à l'inadéquation de leur management et de leur organisation à la culture nationale.

Voulues par les pouvoirs publics pour des raisons souvent non économiques (asseoir le pouvoir politique collectif ou individuel par le contrôle d'activités économiques, volonté d'indépendance, d'autonomie ou de prestige national...), leur rentabilité économique et leur marché n'ont souvent pas été étudiés avec assez de soin, d'où des surcapacités, la taille économique optimale étant supérieure au marché solvable.

Ces entreprises se sont heurtées plus que les entreprises privées à des problèmes de management. Ainsi, réunis à Douala en mars 1987 [3], les dirigeants des principales entreprises publiques camerounaises ont mis en avant divers obstacles :

— la tutelle, au demeurant multiple et multiforme, est dans l'incapacité de fournir des objectifs clairs qui laisseraient une marge de manœuvre aux managers; au contraire ceux-ci, laissés sans directive précise, sont contrôlés non sur leurs résultats et leur performance, compte tenu des contraintes de service public qui s'imposent à eux, mais selon des critères factuels et administratifs;

— la difficulté est grande pour le manager d'une entreprise publique d'imposer un style de management propre et une autorité réelle sur les salariés, dont un certain nombre ont le statut de la fonction publique;

— le taux de rotation souvent élevé des dirigeants (entre entreprises publiques ou bien entre administrations ou équipe gouvernementale et entreprises publiques), perçu comme un système de sanction/récompense, ne permet pas d'instaurer la nécessaire cohésion au sommet. Une solution partielle serait la généralisation de contrats de programme entre pouvoirs publics et entreprises.

Le rôle du dualisme

Les économistes du développement ont souligné qu'on ne peut parler de sous-développement sans dualisme, c'est-à-dire la coexistence de deux secteurs, un secteur moderne « importé » et un secteur traditionnel, dont les logiques n'ont guère de rapport (voir Raoul Bastianetto, par exemple). Cette coexistence, qui trouve son origine en Afrique dans la colonisation, conduit à la désorganisation du secteur traditionnel.

De fait, la société africaine a été profondément marquée par l'impact des modèles occidentaux, tout en conservant nombre de caractères propres. C'est la juxtaposition des modes de pensée, de référentiels différents, qui étonne le plus.

En effet, selon le contexte dans lequel elle est prise, la décision procédera de mécanismes très différents : telle personne qui dans son entreprise manifesterait une autorité sans partage, en référerait à sa famille ou à son clan pour les décisions importantes de sa vie personnelle. Tel ingénieur ou pédagogue qui utilise ou enseigne avec habileté les arcanes du raisonnement déductif cartésien sera peut-être un chef de village qui, le week-end venu, rendra la justice coutumière ou participera aux palabres avec les anciens et suivra un raisonnement de nature analogique.

Le changement de décision selon le référentiel dans lequel on se trouve est bien connu des analystes de la décision et observé de façon très générale. Il explique les incohérences des choix du consommateur ou du producteur, en opposition avec la logique raisonnable des hypothèses néo-classiques. Ici cependant on peut se demander si ce n'est pas seulement le référentiel qui est modifié mais aussi le processus même de décision. Il y aurait donc un changement de logique selon le contexte.

Ce biculturalisme, généralement bien vécu, a rarement été en Afrique source de l'enrichissement que l'on pourrait attendre d'une interpénétration réciproque et d'une synthèse comme on l'a vu dans d'autres continents. En effet la culture traditionnelle a perdu certaines de ses composantes essentielles, donc de sa cohérence. Le cadre des valeurs tend ainsi à se désagréger. Quant à la culture « importée », elle reste étrangère et peu assumée.

L'universalité relative du management

Les analyses managériales dont l'origine est essentiellement américaine ont implicitement tendu à se vouloir universelles, et cela, nous semble-t-il, pour deux raisons :

— tout chercheur scientifique s'attache à mettre en évidence des régularités, à révéler des lois applicables dans des circonstances les plus larges possible (tout en étant conscient d'une certaine relativité au contexte);

— le modèle culturel américain est assez « central » vis-à-vis des divers modèles culturels de la planète — ce qui est peut-être dû à l'origine mélangée (*melting pot*) de ses habitants — lorsqu'on mesure les écarts par divers indicateurs dont certains seront évoqués ci-après; il n'y a que sur la dimension de l'individualisme que les Américains se placent parmi les premiers, cela étant sans doute lié à l'esprit pionnier des émigrants selon lequel la réussite passe par son propre talent. Or il nous semble que, contrairement à certaines techniques opératoires de gestion qui peuvent s'appliquer partout indépendamment du contexte, il n'en va pas de même des principes directeurs du management.

Aujourd'hui, face à des échecs répétés de l'application des méthodes nouvelles de management et d'organisation dans des contextes culturels différents, se pose la question de leur adéquation. L'entreprise recherche, où qu'elle soit, l'efficacité la plus grande. Pour cela les dirigeants doivent, tout en proposant des éléments d'intégration (orientation commune, charte...), savoir reconnaître les différences au sein de l'organisation dont ils ont la charge et en tirer une dynamique d'ensemble.

Le cas de l'Afrique est à cet égard triplement exemplaire :

— les échecs de transferts managériaux, mais aussi de méthodes de gestion, y sont fréquents;

— l'absence d'un modèle défini de management est ressenti comme une faiblesse ne facilitant pas l'instauration du développement;

— on sait combien sont diverses les cultures africaines, parfois au sein d'un même pays; néanmoins certains traits communs peuvent se retrouver et se recouper. En particulier les caractéristiques culturelles influençant le management sont relativement homogènes entre pays d'Afrique noire et différentes des autres régions du monde. Nous en présentons ci-après celles qui nous paraissent les plus pertinentes.

Caractères culturels traditionnels et management

La société traditionnelle comporte un certain nombre de valeurs de base, au premier rang desquelles nous pouvons placer l'importance du rôle de la communauté, par rapport à celui de l'individu.

L'appartenance communautaire

Le sentiment d'appartenance à un groupe social, souvent le « village », est

particulièrement fort. L'individu se doit d'être dans la norme en suivant rites et préceptes hérités de la tradition. C'est ainsi que l'entrée dans la communauté est marquée de façon solennelle par l'initiation. L'original, celui qui dévie, n'est pas valorisé et risque au contraire d'être sanctionné. Les sanctions prennent la forme de bannissement temporaire ou définitif de la communauté. L'errance qui en résulte pouvait parfois être considérée comme pire que la mort. Cette importance de la communauté traditionnelle, qu'a montrée par exemple Georges Balandier, explique le rôle joué, y compris dans l'entreprise, par :

- la famille élargie (de même origine clanique);
- la solidarité constatée au sein de la communauté : elle permet par exemple d'apporter la sécurité aux jeunes en cours d'études puis aux plus âgés, aidés à leur tour par ceux qu'ils ont aidés; mais elle présente aussi le risque, du fait de la péréquation des revenus qui sont collectivement utilisés, de freiner la motivation au travail;
- la difficulté à innover, puisque l'innovateur est un marginal, ou à investir au lieu de commercer, puisque l'investissement est un détour de production évitant une consommation immédiate pour produire plus ensuite;
- les liens affectifs (de type père à enfant, frère à frère...) dans les relations interpersonnelles même lorsqu'elles sont d'affaires ou politiques;
- l'âge, symbole de l'expérience, de la sagesse et de la connaissance qui fera préférer comme porte-parole au sein des différents organismes constituant l'entreprise une personne âgée ou qui fera préférer l'opinion de celui qui est plus âgé et apparaît donc comme ayant plus d'expérience.

La situation face à la nature

Face à la nature, l'homme de la société traditionnelle reste dominé d'où un apparent fatalisme, mais aussi peut-être la croyance en une certaine détermination que l'on constate souvent aujourd'hui : rien n'est naturel, il y a toujours à rechercher une raison aux phénomènes, surtout quand ils sont négatifs (accident, décès, échec à un examen...). On a tendance à reporter sur d'autres la cause originelle des problèmes.

Dans le même ordre d'idées, puisque l'homme est soumis à la nature, il va chercher à l'adoucir par des rites magico-religieux, par des sacrifices, plutôt que d'entrer en conflit avec elle. Cela renforce la difficulté, déjà évoquée, à innover au sein de la société traditionnelle.

L'individu sait se contenter de ce qu'il a (comportement *satisficing* des psychologues), ce qui ne veut en aucune façon dire qu'il n'a pas goût au travail : si la nature est généreuse, par exemple dans les régions à population peu dense de la forêt, le travail nécessaire à fournir sera sans doute faible, mais dans les zones sèches (Sahel) ou denses (hauts plateaux camerounais) la somme de travail fournie pourra être considérable.

Cette attitude face à la nature explique la perception du temps, si souvent décrite, de la vie qui passe à son rythme, sans rapport avec le rythme saccadé de nombre de pays occidentaux. Les choses, si elles doivent se faire, arriveront à leur heure, donc à temps. La tenue de rendez-vous n'est donc pas jugée prioritaire, d'autant que des urgences « sociales » peuvent survenir inopinément qu'il est indispensable d'honorer.

Le contrôle de l'incertitude [1] est ainsi faible en Afrique en comparaison avec les pays latins où la sécurité est vivement recherchée, que ce soit à travers les

institutions (droit écrit) ou la religion (le catholicisme comporte plus de règles que le protestantisme de l'Europe du Nord).

La distance hiérarchique

La société traditionnelle est fortement structurée en classes, castes et confréries plus ou moins secrètes dont chacune a un rôle bien défini et le passage est difficile, parfois impossible, de l'une à l'autre.

Le système démocratique est éloigné de la société traditionnelle. En effet la règle de la majorité s'impose à la minorité et risque donc de renforcer les clivages et les oppositions. A l'inverse, la recherche de consensus au cours de palabres de longue durée permet un rapprochement des positions qui évite aux minoritaires de perdre la face. On sera donc en droit d'attendre de tous une application loyale de la décision prise.

Ni élu ni héréditairement désigné d'office, le chef est choisi, dans un cercle restreint certes, en fonction de ses qualités. Il prend les décisions, souvent après une vaste « consultation » où chacun peut s'exprimer et où il joue plutôt un rôle de médiateur, de juge ou d'arbitre (comme le père dans un conflit familial entre ses enfants), ne paraissant pas lui-même impliqué dans la polémique. Il n'est pas perçu comme un despote et inspire la confiance. Cela explique que dans l'entreprise les salariés souhaitent une hiérarchie claire qu'ils sont prêts à respecter et attendent souvent de leur patron qu'il ait un comportement comparable à celui du chef de village ou de clan.

Le rôle économique des femmes

Une dimension quelque peu paradoxale de la société traditionnelle en Afrique noire (sans doute moins nette en Afrique de l'Est et encore moins dans les régions à dominante musulmane), est la masculinité ou plutôt, devrait-on dire ici, la féminité. La nette différenciation des rôles entre l'homme et la femme n'a pas conduit à une domination de l'homme comme observé dans nombre de pays du Sud. Le pouvoir et l'autonomie des femmes y sont réels.

Peut-être l'explication vient-elle du rôle économique important qu'ont joué les femmes, responsables des travaux des champs (les hommes se préparent à la guerre puis aux cultures d'exportation), et qui est devenu marchand par le biais du commerce (Eton du Cameroun, Nana-Benz du Togo, femmes d'affaires ivoiriennes...) avec une position dominante sur les marchés. Dans l'entreprise moderne, les femmes sont de ce fait en général bien acceptées (sauf peut-être pour certains travaux d'exécution), et en cela l'Afrique noire se distingue de nombre de régions en développement.

L'émergence de nouvelles valeurs, source d'un renouveau managérial ?

La société africaine évolue rapidement, même si elle apparaît parfois désarticulée. Une nouvelle orientation du système de valeurs apparaît. Pourrait-elle influencer le management africain et représente-t-elle la voie de sortie de l'impasse présente ?

Les nouvelles dimensions culturelles du management

Parmi les nouvelles valeurs apparues, nous placerons au premier rang la montée de l'individualisme, puis le rôle dévolu à l'argent comme image de la réussite sociale.

Un individualisme lié à la reconnaissance sociale

La cohésion sociale très importante qui réglait la société traditionnelle reste forte, en particulier le sentiment d'appartenance à un clan ou à une ethnie. Il n'est que de voir le développement pris en de nombreux endroits par des clubs permettant de rencontrer à intervalles réguliers des personnes originaires d'une même région. Il s'agit souvent de tontines, associations d'épargne mutuelle et de prêts. Cela rend vivace, organise et parfois renforce le sentiment d'appartenance pour des personnes éloignées de leur lieu d'origine. Il n'en reste pas moins vrai que ces groupes ne se forment pas seulement sur des considérations ethniques mais, de plus en plus, sociales (professionnelles notamment).

Les nouveaux modes de vie, l'urbanisation et les formes d'habitat moderne en appartements ont renforcé la famille étroite au détriment de la famille élargie. Les sanctions de la société traditionnelle, liées à l'exclusion de la communauté, s'appliquent de fait avec plus de difficulté. Droit coutumier et droit moderne cohabitent souvent, au prix de diverses contradictions, ce qui les affaiblit tous deux, plus particulièrement le premier. Dans toute organisation la pluralité des chefs, sauf structure matricielle mise en place dans un contexte social qui permet son fonctionnement, est néfaste. Or le chef traditionnel se trouve concurrencé par d'autres autorités (administratives, judiciaires, de maintien de l'ordre, etc.) qui, par leur seule existence, sapent sa propre autorité et la cohésion du groupe.

Tout cela implique et explique la montée de l'individualisme. Est-il indissolublement lié à la société moderne et indispensable pour survivre avec elle ? Sa montée est-elle au contraire une réponse à l'affaiblissement de la communauté traditionnelle et à l'acculturation qui lui est parallèle ? Il suffit d'ailleurs que, pour des raisons économiques ou politiques, la société moderne s'affaiblisse et l'on voit la société traditionnelle reprendre sa place dans l'organisation des valeurs.

Cette montée de l'individualisation se manifeste par un certain repli sur soi dans le travail moderne et un effort pour moins répartir les revenus vers la famille large. La réussite individuelle est perçue comme possible et donc recherchée avant tout.

L'appartenance à une communauté aurait dû être un frein à la réussite individuelle, puisque celui qui réussit se démarque par le fait même de la norme et risque de détenir un pouvoir, représentant de fait un contre-pouvoir par rapport aux autorités coutumières mal supporté par ces dernières. En fait aujourd'hui l'appartenance communautaire n'est guère un problème car la délocalisation des activités par rapport à la région d'origine permet d'accepter ces « démarcations » (à condition d'accepter formellement l'autorité coutumière) en ne les rendant pas trop voyantes ou gênantes. Quant au contre-pouvoir, il est atténué par la distance (il ne s'exerce pas dans les mêmes lieux) et par les redistributions en nature aux villageois.

La réussite individuelle est donc devenue une motivation extrêmement forte sans toutefois prendre la forme nord-américaine où la réussite est liée aux affaires et à la « force du poignet ». Elle rejaillit en fait très souvent sur la communauté d'origine tout entière, avec laquelle elle est partagée, dans une certaine mesure.

Pendant des décennies l'enseignement occidental a été dans les régions non

mulsumanes le moyen privilégié pour arriver. Le village se cotisait pour permettre à l'un ou quelques-uns de ses enfants les plus doués de progresser par la poursuite d'études, à charge pour lui de ne pas oublier ceux qui l'avaient aidé. Cela se justifiait par une ouverture large des recrutements après les indépendances du fait d'une politique d'africanisation dans les entreprises et les administrations.

Maintenant que l'abondance des diplômés a fermé la plupart des débouchés, phénomène accentué par une pyramide des âges mal répartie parmi les cadres (les départs en retraite sont encore lointains du fait des embauches massives antérieures), apparaît un certain désarroi concernant les facteurs clefs de la réussite, un bon cursus éducatif n'étant plus suffisant. D'autres voies sont utilisées, qui se rattachent au clientélisme ou à la recherche d'appuis bien choisis.

L'image

Les comportements ostentatoires prennent une importance très grande et le rôle de l'argent est devenu à cet égard particulièrement important. Des études [4] ont bien marqué le rôle social de certaines manifestations, comme les enterrements ou les funérailles, dont l'organisation représente des sommes très importantes pour la famille du défunt. Il s'agit cependant ici d'une image collective et non individuelle. L'image de l'individu est valorisée par sa propension à dépenser, à posséder certains biens (rôle de l'automobile, de la villa...). La position sociale est donc marquée par la capacité à montrer la richesse. Malgré le discours rigoureux du pouvoir, certains postes de l'administration sont parfois à l'origine de fortunes importantes par les possibilités diverses qu'ils offrent (commissions, avantages en nature liés à la fonction...).

Alors que dans la société traditionnelle la monnaie était un signe permettant l'échange de marchandises (cauris), dans la société moderne, il est apparu que la monnaie pouvait conférer un pouvoir très grand et immédiat, dès qu'on en possède en quantité suffisante.

On peut citer également la difficulté de constituer une épargne préalable pour investissement ultérieur (du type épargne-logement) par le biais du secteur financier moderne, lui-même fortement perturbé par les défaillances d'entreprises (PME) comme de particuliers, sans doute par manque de confiance. Pourtant l'habitude d'épargner existe depuis toujours et sur des montants importants (nécessité de prévoir la soudure entre deux saisons, deux récoltes). Le succès des tontines s'explique peut-être, en dehors du cadre de la solidarité, par la possibilité qu'elles donnent d'utiliser à d'autres fins que la consommation courante des sommes d'un montant sans doute limité mais significatif, et ce, sans procédure compliquée. De plus ce cadre d'action est parfaitement accepté par la famille et la communauté (d'autres formes d'épargne, proposées par le secteur bancaire moderne, ne seraient pas aussi bien acceptées socialement).

Au total on voit ainsi s'affirmer un réel individualisme, doublé d'un désir d'ostentation, signe de la réussite. La dimension communautaire reste cependant très présente la communauté bénéficiant de l'image acquise par l'un des siens. Devant cette évolution, quelles conséquences peut-on attendre pour le manager et le management ? Verra-t-on se poursuivre cette course à l'individualisme avec abandon d'ici peu de générations de toute référence aux valeurs traditionnelles ou bien verra-t-on naître une culture d'entreprise relativement homogène intégrant les dimensions individuelle et communautaire ?

Vers un management à l'africaine

L'entreprise, quels que soient le système économique dans lequel elle opère et la forme d'organisation qu'elle revêt, se doit d'être efficace et productive. L'amélioration de la productivité globale devrait rester la priorité des priorités. Le rôle du manager est de rechercher les moyens d'accroître cette efficacité. Son action commerciale et son action sur le choix des techniques sont déterminantes. Mais rien ne peut se faire sans la stratégie, l'organisation, les hommes et leur motivation. Motiver, organiser, choisir et mettre en œuvre une stratégie, voilà ce à quoi se consacre le manager, de l'entreprise africaine comme de toute autre.

L'esprit d'entreprise

Une des raisons du manque d'efficacité de l'entreprise africaine, la plus importante sans doute, et qui probablement résume toutes les autres, est l'absence d'esprit d'entreprise de la part des salariés. C'est ce qu'ont dit constamment les chefs d'entreprise que nous avons rencontrés lors de nos visites. Il apparaît en effet extrêmement difficile de faire percevoir aux salariés le fait que de leur propre performance dépend celle de l'entreprise.

Quand on présente à des cadres d'entreprise les théories X et Y de Mac Gregor, c'est la théorie X qui leur paraît la plus opportune, comme au demeurant dans les pays latins et plus généralement dans tous les pays à forte distance hiérarchique. Ils craignent en effet que l'absence de cadre rigide et la concertation n'entraînent une confusion dommageable.

La difficulté à responsabiliser, à créer un esprit d'entreprise peut être une manifestation de l'individualisme montant. Elle provient surtout, nous semble-t-il, de l'absence de lien entre les valeurs traditionnelles et l'entreprise telle qu'elle apparaît actuellement. Celle-ci est perçue comme un corps étranger. Les absences pour raisons familiales (deuils, même de personnes éloignées) ou les refus d'horaires réguliers, typiques dans certaines administrations, s'expliquent et ne devraient pas étonner.

La recherche de la motivation

Quelles voies s'ouvrent alors pour pousser à la motivation dans une telle entreprise ?

Des approches efficaces mais partielles. La facilité fut et reste le transfert de procédures ou méthodes de management occidentales. Cela fonctionne bien si les relations avec l'environnement administratif et politique ont été clarifiées au préalable et ne créent pas d'interférences néfastes dans l'entreprise. Il convient d'autre part que la mise en œuvre soit le fait de managers rompus aux procédés du pays d'origine qu'ils soient nationaux des pays « émetteurs » ou biculturels.

Pour que ce système se maintienne après africanisation, on peut proposer que les managers ne soient pas des nationaux du pays, mais d'un autre pays africain. Hors de son contexte culturel immédiat le manager africain est parfaitement à l'aise dans le système de management à l'occidentale; ceci a d'ailleurs été érigé en système par les organisations internationales et certaines multinationales s'y essayent mais les susceptibilités nationales s'y opposent, ce qui rend le procédé extrêmement difficile pour les entreprises privées. Il est souvent plus facile d'utiliser du personnel expatrié européen que venant d'un autre pays africain. Cette

solution, outre son aspect politiquement discutable, a l'inconvénient de ne pouvoir être appliquée à l'ensemble des « troupes ».

Une deuxième solution est de recréer l'entreprise à l'image du village et y importer ainsi *de facto* la solidarité sociale. Des entreprises homogènes ethniquement sont ainsi tout à fait efficaces et performantes, par exemple des entreprises bamiléké au Cameroun. Le manager sera tout naturellement un chef de type paternaliste à l'écoute de ses salariés en lequel ceux-ci ont confiance (du fait de la communauté qui les unit). Ce système convient plutôt à des PME.

Ces deux solutions, pour opératinnelles qu'elles soient, ne sont pas satisfaisantes sur le plan éthique et ne peuvent être érigées en modèle universel pour les entreprises de taille significative.

Une démarche stratégique adaptée. Le message sur l'efficacité individuelle et collective peut être entendu, d'autant plus commodément que l'entreprise est petite, il est vrai. Nous l'avons expérimenté à la fois au CAMPC et dans certaines entreprises qu'il nous est arrivé de conseiller.

En amont doit s'élaborer une stratégie, se fixer un objectif clair qui ne soit pas hors d'atteinte, décomposé en sous-objectif ayant un sens concret pour chacun, à son niveau. La phase préalable doit permettre une discussion collective, une prise de parole à tous niveaux de la hiérarchie qui doit répondre au besoin de consensus ressenti par chacun, le chef d'entreprise n'abandonnant évidemment pas ses prérogatives ensuite.

Au-delà des mots, il y a la mesure de performance : l'entreprise doit se doter d'une comptabilité analytique fiable et d'un système de contrôle de gestion qui sont des éléments indispensables pour déceler les rouages sensibles de l'organisation, pour récompenser (plutôt que sanctionner) effectivement sur la base des résultats.

Enfin dans la mise en œuvre il convient, tout en maintenant la rigueur dans les procédures⁽³⁾, dans les sanctions, rigueur au demeurant souhaitée par les salariés eux-mêmes, d'éviter les blocages et d'utiliser en tant que facteurs positifs certains caractères liés à la société. Ainsi l'absentéisme pour deuil peut être parfaitement accepté si l'on remplace par la suite le temps de travail perdu (éventuellement augmenté). Ainsi le sport dans l'entreprise peut être promu car il est un ciment important, un révélateur de l'identité d'entreprise. De même des facilités pour les réunions de clubs (tontines ou autres) peuvent être accordées au sein de l'entreprise.

L'introduction dans la rémunération d'un élément variable, lié pour une partie à la performance du groupe (service, division ou société dans son ensemble) et pour une autre partie à la performance de l'individu pourrait être un stimulant, sous condition encore une fois de la fiabilité des informations concernant les mesures de performance, afin d'éviter le sentiment d'arbitraire.

Conclusion

Au total, la montée de l'individualisme en Afrique peut être une chance car il rapproche ou peut rapprocher le travailleur et son entreprise. Il reste à souhaiter

(3) A. Henry insiste sur la mise en place de procédures et de règles qui « définissent les libertés d'initiatives et les obligations d'information réciproques ». Les contrôles *a posteriori* devraient insister plus sur ce qui a été bien fait que sur les sanctions.

que la dimension communautaire persiste, comme au Japon, en permettant l'émergence d'un management à l'africaine dans lequel l'efficacité d'ensemble sera le fruit de la solidarité des membres de l'entreprise.

Références

1. Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Ed. d'Organisation.
2. Bourgoin H., *L'Afrique malade du management*, Jean Picollec.
3. Ponson B., Tchoungang C. (1989). *Les secrets de la performance des entreprises publiques camerounaises*, Actes du Colloque.
4. Vidal C. (1986). « Funérailles et conflit social en Côte-d'Ivoire », *Politique africaine*; 24.
5. Henry A. (1988). Adapter la gestion des entreprises aux cultures africaines. *Notes et Etudes de la CCCE*; 14.

3

Les effets macroéconomiques du dualisme financier : les enseignements d'un modèle

C. EBOUE

Université de Bordeaux I, Bordeaux, France

Les systèmes financiers des PED font apparaître un important dualisme financier, le marché des fonds prêtables étant partitionné [16,17,23,24]. D'un côté, on trouve les banques, très spécialisées dans le financement d'activités formelles, dont les risques doivent être compensés par l'existence de garanties réelles. De l'autre, on trouve un secteur informel qui finance toutes sortes d'activités tant formelles que souterraines [3], par l'allocation de « crédits personnels », davantage fondés sur la confiance vis-à-vis du débiteur que sur la base d'estimations du rendement et du risque associés aux créances⁽¹⁾.

Formulation de la thèse de la répression financière

L'examen des causes du caractère permanent de ce dualisme financier a conduit de nombreux auteurs, dont principalement McKinnon [16, 17], Shaw [21] et Fry [6,7], à énoncer la thèse de la répression financière. Trois propositions permettent de résumer cette thèse.

Les systèmes financiers des PED sont marqués :

— du côté des marchés de capitaux officiels par une insuffisante intermédiation financière de nature bancaire ou non et l'inexistence de marchés de fonds prêtables longs;

(1) Le dualisme ainsi défini doit être entendu au sens large, car contrairement à son sens strict habituel, il n'y a pas d'opposition entre les deux segments du marché de crédit qui sont plutôt de nature capillaire ainsi qu'il est montré ci-dessus ou en annexe ou dans Eboué [5].

— du côté des « marchés souterrains », par une désarticulation et une extrême segmentation des processus de collecte de l'épargne qui est essentiellement liquide.

La structure des taux d'intérêt reflète ce profond déséquilibre :

— sur le plan officiel, le loyer de l'argent est contrôlé à des niveaux bas, les taux d'intérêt réels négatifs observés pendant de longues périodes diminuant l'incitation aux placements bancaires et surtout, renforçant le rationnement traditionnel de l'offre de crédit bancaire pourtant nécessaire à la dépense d'investissement privé;

— à l'échelle informelle, les niveaux très élevés de taux d'intérêt réels positifs appliqués aux prêts contrastent avec ceux appliqués aux placements courts sur ce marché ou avec les taux débiteurs appliqués aux opérations bancaires quelle que soit leur durée.

Le niveau d'accumulation du capital est donc contraint, d'où une demande insatisfaite de fonds prêtables.

Car la décision d'investir *ex ante* résulte du comportement et du niveau de l'épargne, de sorte qu'il y a corrélation positive voire causalité entre ces deux variables. En effet, Chenery (in Leff [14]) avait déjà montré que dans la plupart des PED, les investis étant en même temps épargnants, l'accumulation monétaire précède toujours la réalisation de la dépense d'investissement privé.

La monnaie constitue donc un complément des actifs réels et rarement un substitut à leur détention. Car, le système financier étant caractérisé par la faiblesse du volume de financement externe, toute dépense importante d'accumulation envisagée exige au préalable une augmentation des encaisses réelles nécessaires.

Il n'y a par conséquent pas arbitrage entre monnaie et actifs physiques au sens traditionnel. Les encaisses liquides servent de *relais* ou *conduit*, selon l'expression de McKinnon lui-même, à la formation du capital, de sorte qu'épargne liquide et accumulation du capital varient parallèlement.

Les conséquences principales de la thèse de la répression financière

Sur le *plan théorique*, elles sont au nombre de deux.

En premier lieu, l'analyse monétaire doit intégrer la complémentarité monnaie-actifs réels à travers la reformulation des équations de demande de monnaie applicables aux PED. Désormais, en plus du revenu réel qui traduit l'effet de richesse, toute équation d'encaisses réelles doit faire apparaître deux autres arguments positifs : le taux de rendement réel des encaisses et le taux d'investissement global. Le premier décrit dans un univers caractérisé par un faible motif spéculatif habituel d'ordre keynésien la variable déterminant de façon essentielle la formation du capital. Le deuxième traduit la relation de complémentarité qui en découle. Ainsi, l'élévation du taux d'intérêt réel rémunérant les placements liquides augmente d'abord la valeur des encaisses détenues. Il en résulte alors l'augmentation des possibilités d'autofinancement indicatrices d'un taux d'investissement élevé : c'est l'*effet-relais au capital* qui domine. Un seuil d'investissement à autofinancer correspondant à un niveau très élevé du taux d'intérêt réel existe cependant. De sorte que ce seuil atteint, toute hausse de la rémunération de l'épargne liquide supérieure à celle du rendement réel des actifs physiques réduit l'incitation à la dépense d'investissement et le taux d'investissement global, restaurant ainsi la traditionnelle substitution monnaie-actifs réels : c'est l'*effet de substitution* qui domine.

En second lieu, il convient de reformuler les équations d'épargne et d'investissement, en introduisant le taux de rendement réel des encaisses monétaires comme déterminant positif. En effet, outre l'hypothèse de complémentarité décrite ci-dessus, Shaw [21] montre que *la trappe d'investissement* constitue certes une contrainte à la formation du capital, mais que cette dernière est davantage alourdie avec la faiblesse voire l'inexistence d'un véritable mode de financement externe direct et indirect dans les PED. La pratique pendant de longues périodes de taux d'intérêt contrôlés vers le bas par les autorités monétaires a comme conséquence de limiter l'expansion de l'intermédiation financière et des marchés de capitaux et par conséquent le volume de fonds prêtables alloué à l'investissement. Il convient donc de renforcer le rôle d'intermédiation financière externe indirecte d'origine bancaire notamment, via une politique de hausse de la rémunération de l'épargne placée, laquelle induirait une augmentation de l'offre de crédit et donc de l'investissement.

Comment se traduit l'hypothèse de complémentarité McKinnon-Shaw ?

En matière de politique monétaire, deux résultats lui sont généralement associés.

Toute politique monétaire active de nature quantitative a comme conséquence de renforcer les pressions inflationnistes à long terme et ainsi, de réduire le taux d'accumulation et le taux de croissance du produit global. A l'inverse, toute politique d'élévation du taux d'intérêt réel rémunérant l'épargne ne se traduit pas par un surcroît d'inflation et de ce fait, entraîne plutôt la croissance du stock de capital et du produit global.

La bonne politique monétaire dans les PED caractérisés par un important dualisme financier réside donc dans la libéralisation du système financier, par le biais de la flexibilité du taux d'intérêt nominal sur les marchés de capitaux, dont il devrait résulter la hausse des taux d'intérêt réels rémunérant l'épargne, de l'offre de crédit et du volume d'investissement.

Un important paradoxe

Il est soulevé par les conclusions ci-dessus résumées. Il semble en effet surprenant que l'on puisse admettre un rationnement du crédit bancaire alloué à la dépense privée, *i.e.* un excès durable de la demande de fonds prêtables par rapport à l'offre potentielle, dans le cadre d'un système de financement externe essentiellement indirect et affirmer le caractère pervers de toute politique monétaire expansionniste. Car rien ne garantit en effet que la hausse de la rémunération de l'épargne placée auprès du système bancaire permette de drainer un supplément significatif de dépôts et conduise à un ajustement parallèle de l'offre de crédit à moyen-long terme.

D'une part en raison de ce que une telle augmentation ne suffirait pas à apurer l'important différentiel de taux avec la rémunération de l'épargne transitant par les circuits informels [3, 23, 24], ni à drainer les fonds prêtables circulant dans ces derniers.

Et surtout, d'autre part, en raison de ce que le système bancaire traditionnel dans les PED a en longue période un comportement d'offre de crédits privilégiant les créances autoliquidables, même en période d'afflux de dépôts, les financements longs étant délaissés au profit de financements courts notamment en Afrique [3]. Le rationnement du crédit bancaire résulte d'une analyse toujours restrictive du

risque-client, explicative d'une échelle très courte de la transformation financière, difficilement réversible à partir uniquement d'une hausse du loyer du capital.

Dès lors, la conclusion de McKinnon-Shaw peut apparaître comme « un encouragement à la répression de la politique monétaire » à défaut d'un « encouragement à la répression financière des économies » que ces auteurs veulent eux-mêmes combattre.

Lever le paradoxe

C'est à cela que s'attache l'objet du présent article. Il s'agit en effet de montrer que la perspective de mobilisation de l'épargne informelle et de l'épargne tout court n'est pas indépendante de la politique globale de financement de l'économie nationale dans les PED, cette dernière n'étant pas neutre sur la structure recherchée du système d'intermédiation adapté au financement du développement.

A ce titre, il convient de *revisiter le cadre théorique et les propositions de politique monétaire du modèle McKinnon-Shaw*. On sait en effet que les modèles de croissance souvent considérés pour établir l'hypothèse de complémentarité monnaie-biens [10, 11, 12, 16] ne prennent pas assez bien en compte l'influence du taux informel. Que ce soit en ce qui concerne les comportements d'offre qu'en ce qui concerne ceux de demande de crédit ou de dépôts d'épargne, autant sur le marché officiel que sur son homologue souterrain [22]. Les actifs supposés complémentaires chez ces auteurs sont constitués par la liquidité et les biens physiques. L'extension des choix de portefeuille à la détention de dépôts certes liquides, mais possédant également la caractéristique de créances sur les ANF, du fait d'opérations simultanées de placements et d'offre de crédit au niveau de l'*underground sector*, rend cruciale l'explication des interactions entre les deux segments du marché du crédit partitionné.

Dans cette perspective, nous présentons ci-après les enseignements d'un modèle donnant une place importante au dualisme financier [5]. La première résume les hypothèses principales du modèle et les caractéristiques comportementales retenues. La seconde retrace les implications des solutions du modèle en matière de politique monétaire. S'il est probable en effet que les pressions inflationnistes qu'il génère peuvent conduire à disqualifier l'activisme monétaire à long terme, il demeure vrai qu'en courte période, le déblocage du système financier passe par l'atténuation de la répression financière. C'est-à-dire par l'adoucissement de la contrainte pesant sur le crédit bancaire offert au secteur privé et sur la liquidité des banques commerciales d'un côté et par une meilleure rémunération de l'épargne placée de l'autre.

Dualisme financier et demande globale en économie réprimée

Considérons successivement les hypothèses principales retenues et les qualifications les plus importantes d'un modèle représentatif du dualisme financier dans une économie réprimée.

Les hypothèses du modèle

L'intégration des marchés du crédit formel et informel passe par la prise en compte de l'effet sur les comportements traditionnels de demande, d'offre de monnaie et de crédit, de la position du taux informel moyen⁽²⁾ de prêts. Il en découle la nécessité de spécifier les caractéristiques des comportements d'offre de crédit bancaire traditionnels.

Le rôle du différentiel d'intérêt informel-formel

Situons d'abord la nature des comportements d'offre d'épargne et de prêts traditionnels et non officiels.

Le secteur informel utilise de la monnaie fiduciaire principalement, les opérations de dépôts d'épargne ou de prêts se faisant en actifs liquides. Il n'y a donc pas de création de monnaie, mais utilisation d'une composante de la base monétaire. Cependant, en raison du caractère rotatif des flux de prêts en présence de placements réguliers sur les segments mutualistes du marché, ou de capitalisation des intérêts débiteurs sur les autres segments, le volume de crédit alloué est souvent supérieur aux dépôts collectés [1,4]. On assiste donc à de l'intermédiation financière de nature non monétaire [3].

A l'échelle microéconomique. Le taux rémunérateur de placements ou celui appliqué aux prêts dépend alors du risque-client envisagé. En général, il est faible lorsque les transactions se font sur un segment mutualiste du marché et élevé lorsque l'offre de crédit est soumise à un régime de capitalisation des intérêts débiteurs. On peut donc admettre ici la validité de la théorie de l'habitat préféré. Dans la mesure où le passage d'un segment à un autre se traduit par des coûts d'entrée importants pour le nouveau participant, les anciens participants exigent de lui le versement d'une prime pour assurer le risque anticipé élevé de défaut de participation attaché à son entrée récente. De même, pour ce dernier l'intégration d'un nouveau réseau se traduit toujours par une espérance de rendement plus élevée de l'ensemble de son portefeuille liquide.

A l'échelle macroéconomique. Ce taux équilibre alors l'offre et la demande de liquidités. Le type d'intermédiation pratiquée se caractérisant par l'absence de véritables intermédiaires indirects présentant une fonction-objectif traditionnelle de maximisation de profit par le volume de crédit alloué sous contrainte des coûts de transaction, mais plutôt par une kyrielle d'intermédiaires non monétaires allouant des crédits courts sur des fonds liquides.

Explication de la formation du taux d'intérêt. La plus pertinente à retenir ici se trouve sans doute chez Wicksell.

En général, un ménage local est rationné sur le marché officiel, ainsi d'ailleurs qu'une firme de petite taille. Le cas échéant, les coûts administratifs ou plus généralement d'intermédiation rendent peu viable une demande de prêt. Les volumes de prêts bancaires sont contingentés en raison d'un rationnement traditionnel suivant les critères de rendement-risque. L'inexistence de garanties réelles rend difficile l'évaluation du rendement et du risque associés aux créances de petite

(2) Ce taux moyen est très élevé et souvent largement supérieur à 50 % pour les opérations les plus courantes [23]. Bien entendu, cette moyenne est biaisée vers le haut, en raison de quelques valeurs très élevées résultant des transactions de nature usuraire. De plus, elle est très instable sur un marché à information imparfaite, en l'absence d'une coordination des plans d'offre et de demande.

taille, alloués à la clientèle domestique. Le taux débiteur étant contrôlé vers le bas par les autorités, lesquelles poursuivent un objectif de financement à coût faible de projets industriels d'origine étatique, les banques ne peuvent pratiquer un effet d'éviction de la clientèle à haut risque en élevant le prix d'offre des crédits.

Les ménages et firmes locaux se financent donc principalement sur le marché d'épargne-crédit informel. Les placements y étant en moyenne mieux rémunérés qu'auprès des banques, leurs liquidités y affluent. La disponibilité rapide des fonds permet également de compenser le coût moyen plus élevé des prêts. De sorte qu'on peut admettre que *plus élevé est le différentiel d'intérêt* en faveur du secteur informel, *moins importants seront les dépôts d'épargne bancaire* quelles que soient leurs échéances, ainsi que la demande de crédit bancaire. De même, le taux créditeur informel influence positivement la demande de monnaie fiduciaire, à l'inverse du taux créditeur officiel. Au total, il y a une relation opposée entre l'effet de la rémunération des placements ou des prêts non officiels sur la demande de monnaie fiduciaire d'un côté et sur les dépôts d'épargne bancaires et la demande de crédit bancaire de l'autre côté.

Le comportement d'offre de crédit bancaire

L'analyse de la firme bancaire en PED conduit à retenir les caractéristiques suivantes.

La firme bancaire. C'est une filiale d'une banque internationale dans la majorité des PED à l'exception des NPI [8].

Le portefeuille de cette firme. Il est en général composé de créances auto-liquidables, *i.e.* de courte maturité. L'échelle de la transformation est courte, en raison des rendements anticipés faibles et des structures des risques prévus élevés. L'exploitation est essentiellement dominée par le soutien au commerce international, c'est-à-dire le secteur d'exploitation des produits de rente et le secteur d'importation des produits manufacturiers. Le soutien à l'activité domestique est orienté vers les services et le commerce, lorsque notamment la clientèle privée concernée est celle des filiales de multinationales. La clientèle domestique favorisée est celle des spéculateurs immobiliers ou celle des importateurs-exportateurs. Les banques offrent également des concours au Trésor en général, qui y effectue des dépôts. Donc une partie du déficit budgétaire est financé monétairement, puisque le solde des transferts de monnaie centrale entre les banques et le Trésor s'effectue par des variations du montant de réserves que celles-ci détiennent à la Banque centrale.

L'expansion du volume de monnaie scripturale émise par les banques. Elle est cependant limitée par deux facteurs principaux : le premier et le plus important est le taux de fuite en billets. Ceux-ci constituent une très grande proportion de la masse monétaire. Car ils sont ensuite utilisés à des fins de placement et de prêt sur le marché informel. Ici, ils constituent des fonds *stand-by*, qui sont utilisés dès réception à des fins de dépense réelle. De sorte qu'ils ne reviennent que dans une faible proportion vers le système bancaire, sous la forme de dépôts de longue durée et stables. Le second facteur réside dans l'obligation de respecter des ratios de liquidité minimaux qui réduisent le potentiel de réserves excédentaires. L'usage du taux d'escompte joue théoriquement le même rôle, même si en pratique ils sont faibles.

Après ce bref résumé des hypothèses adoptées, considérons les qualifications les plus importantes d'un modèle à secteur financier dualiste dans une économie réprimée.

Les qualifications de la structure du modèle d'une économie réprimée

L'économie considérée est fermée aux échanges extérieurs. Elle comporte un secteur privé composé de ménages, entreprises et banques commerciales; le secteur public intègre le Trésor et la Banque centrale. Le système bancaire est donc hiérarchisé, la monnaie dominante étant la monnaie centrale. Examinons les caractéristiques du bloc réel et, à l'intérieur du bloc financier, des déterminants de la base monétaire et du marché du crédit.

Les spécificités de l'accumulation réelle

La caractéristique principale du processus d'accumulation dans les PED réside dans le comportement des investisseurs.

L'investissement en volume. Il dépend positivement du taux d'intérêt moyen informel. Car les investisseurs étant en même temps épargnants, toute augmentation du taux d'intérêt informel constitue à court terme une valorisation de leur portefeuille liquide, qui entraîne l'élévation de leurs possibilités d'autofinancement, les perspectives de financement externe étant quasiment nulles. Cet effet traduit le concept dû à McKinnon de la monnaie en tant que « *conduit au capital* ».

A moyen terme, un tel effet disparaît, puisque l'investisseur doit alors à l'optimum comparer le taux de rendement interne de la dépense en capital réalisée au taux de rendement réel des actifs monétaires qui forment l'épargne liquide. Dès lors, pour un rendement réel plus élevé des encaisses liquides par rapport à la rémunération réelle attendue du capital investi en biens physiques, l'investisseur préférera constituer un portefeuille liquide. On retrouve alors seulement à terme, la substitution traditionnelle actifs financiers-actifs physiques, laquelle implique une relation inverse entre dépenses d'investissement et taux d'intérêt⁽³⁾.

A court terme, on peut admettre que l'effet de complémentarité domine l'effet de substitution, l'inverse devant prévaloir à long terme.

Plus classiquement, l'investissement en volume dépend également de la demande de biens. Cet effet-conjoncture sur l'investissement est maintenant un déterminant traditionnel des spécifications, distinct de l'effet d'accélération souvent incorporé dans les variations de la demande [20].

La consommation. Elle incorpore de même, outre le revenu réel dans une optique keynésienne élémentaire, l'influence de la richesse financière réelle, laquelle permet de tenir compte de l'accroissement des encaisses détenues par les agents (en monnaie fiduciaire notamment).

Les dépenses publiques exogènes. L'équation d'équilibre du marché des produits permet de déterminer le niveau de revenu réel en fonction des trois variables précédentes. L'épargne s'analyse alors comme la variation de la richesse financière, c'est-à-dire la contrepartie financière de l'accumulation en biens physiques au-delà du stock initial.

Les prix. En admettant qu'ils varient proportionnellement aux changements de la production, on rend compte d'un processus d'ajustement assez rigide, qui vaut surtout pour des économies à faible inflation.

Les déterminants de la base monétaire

L'originalité de la prise en compte explicite de l'équilibre entre l'offre et la demande de monnaie centrale est qu'il est influencé par les transactions sur le

(3) Ici, le taux bancaire constitue une approximation du taux de rendement unitaire du capital.

segment informel d'un côté et qu'il traduit de l'autre un comportement de rationnement voulu par la Banque centrale⁽⁴⁾.

Ainsi peut-on admettre que les sources de la base monétaire sont constituées par les billets en circulation et les réserves des banques. Les emplois de la base monétaire servent au financement par la Banque centrale du déficit budgétaire et de l'économie *via* le refinancement des banques secondaires à l'escompte. Par hypothèse, on admettra que la Banque centrale a la maîtrise de ces deux types variables, ce qui signifie que l'offre de monnaie centrale est fixée de façon exogène par la Banque centrale, la demande de billets du public et les réserves des banques s'y ajustant mécaniquement⁽⁵⁾.

Les banques commerciales constituent des réserves en monnaie centrale, qui augmentent avec les dépôts de leur clientèle, mais également lorsque le taux moyen de leurs opérations augmente. Ceci revient à postuler que l'élasticité-intérêt du besoin en réserves des banques à des fins de refinancement est positive, notamment lorsqu'elles se situent en régime de tarification au coût moyen [20]; par ailleurs le taux d'escompte accroît le besoin traditionnel de monnaie centrale des banques.

La demande de billets est d'autant plus élevée que le taux d'intérêt souterrain, le revenu réel ou la richesse réelle sont importants. L'effet positif de la première variable est dû à l'existence d'un marché de crédit informel où les transactions se font en billets ou essentiellement en monnaie fiduciaire. Plus le taux moyen des opérations de prêt-placement (épargne et crédit étant simultanés) est élevé, plus les agents souhaitent détenir une proportion plus grande de la masse monétaire en billets. Inversement, plus le taux moyen des opérations bancaires — y compris sur les comptes à vue ou les placements liquides — est élevé, moins les agents souhaitent détenir des billets.

L'importance du taux d'intérêt informel est donc capitale autant en matière d'épargne bancaire liquide que de demande de prêts.

Le bloc du marché du crédit bancaire

Celui-ci présente une double originalité : d'une part il semble partitionné dans la mesure où se juxtaposent un segment officiel et un segment non officiel. D'autre part ces deux segments sont en réalité reliés par le jeu du taux d'intérêt informel qui sert de variable de passage.

Ainsi, si l'on observe le bilan agrégé des banques, les ressources — composées des dépôts de la clientèle et du refinancement — sont égales aux emplois décrits par les réserves détenues auprès de la Banque centrale et des crédits offerts à l'économie.

L'offre de crédit est effectuée, après déduction dans les ressources des banques des réserves qu'elles doivent constituer auprès de la Banque centrale.

La demande de dépôts bancaires, par contre, subit l'effet négatif du taux

(4) Sur ce dernier point, une analyse récente a bien mis en évidence, dans un cadre intertemporel, la relation de complémentarité monnaie-capital, sous les hypothèses d'insuffisance de financement externe et de biens de capital. L'égalité entre épargne et investissement ne prévaut qu'au terme de l'accumulation des encaisses à des fins d'acquisition de biens-capitaux [18].

(5) Empiriquement, cette hypothèse est vérifiée dans les pays africains de la Zone franc, où les avances des Banques centrales (BCEAO et BEAC) aux Trésors nationaux respectifs sont plafonnées à 20 % des recettes budgétaires de l'année antérieure des Etats concernés. Par ailleurs, le taux de déficit budgétaire en termes de PIB au cours de la période 1979-1981 par exemple, bien inférieur à ce qu'il était dans les PED hors Zone franc [9]. De même, les études relatives à la contrôlabilité de l'offre de monnaie dans ces pays indiquent une bonne maîtrise du refinancement bancaire (Bhatia [3]).

d'intérêt souterrain; alors que le revenu réel, la richesse réelle et le taux moyen des opérations bancaires exercent l'effet positif traditionnellement admis.

La demande de crédit bancaire est d'autant plus faible que le différentiel d'intérêt souterrain et officiel est en moyenne positif et élevé, alors que par ailleurs elle s'ajuste au rythme de la conjoncture.

L'équilibre du marché du crédit est obtenu pour une valeur donnée de la richesse financière : celle-ci se définit comme l'addition de la masse monétaire déflatée des prix à la valeur initiale des actifs physiques, décrits par les stocks de produits et de capital, supposés invariants pour un rendement réel du capital donné.

Conclusion

Au total, un modèle simplifié d'une économie réprimée comporte trois qualifications principales :

— en premier lieu, la complémentarité entre monnaie et actifs physiques en courte période. Cette complémentarité est explicative de la dépendance entre l'accumulation réelle et le niveau des encaisses réelles détenues par les agents et en particulier les épargnants-investisseurs.

— en deuxième lieu, le partitionnement au sens faible du marché du crédit. En effet, le jeu du taux d'intérêt informel est nécessairement à l'équilibrage du marché du crédit pour un montant exogène de base monétaire émise par la Banque centrale;

— en troisième lieu, un contrôle monétaire exercé à la fois sur les prix et sur les quantités par la Banque centrale : sur les prix à travers la fixation du taux d'escompte et des plafonds des taux des opérations bancaires; sur les quantités à travers la détermination exogène de la base monétaire [13, 16, 19, 21].

A présent, montrons comment l'action des autorités influence la dépense et l'activité à travers ces variables de commande.

Politique de base monétaire *versus* politique de taux d'intérêt en économie réprimée

L'examen des comportements présentés ci-dessus montre que le taux d'intérêt souterrain est au centre de la détermination des variables macroéconomiques pertinentes. Du fait de son influence sur l'investissement il gouverne la dépense réelle et, étant donné la nature de la fonction d'offre, il est un des déterminants des prix. Du fait de son influence sur la demande de dépôts, sur l'offre et la demande de crédits bancaires, il détermine enfin les comportements financiers. L'équilibre macroéconomique se réalise donc pour un niveau endogène de taux d'intérêt souterrain. La politique monétaire adaptée dans ce contexte est celle qui permet l'expansion de la demande et l'activité, compte tenu de ce niveau de taux non officiel, *i.e.* de la variable principale d'arbitrage entre monnaie et actifs physiques.

Le rôle du taux d'intérêt souterrain dans la formation de l'équilibre macroéconomique

La résolution du bloc de demande globale conduit à la détermination du revenu réel et des prix en fonction du taux d'intérêt non officiel. Le refinancement est accordé quel que soit ce niveau, car il dépend uniquement de l'orientation du contrôle monétaire par la Banque centrale. Dès lors, le marché du crédit peut s'équilibrer, l'offre et la demande de crédit s'ajustant pour un volume donné de dépôts que les agents effectuent auprès des banques, après avoir déduit de la masse monétaire la part de billets qu'ils souhaitent détenir. Ainsi, le marché du crédit s'équilibre pour un niveau endogène de taux d'intérêt souterrain.

Les caractéristiques de l'équilibre des produits

Pour obtenir le niveau de revenu d'équilibre, il suffit d'introduire les équations de consommation, d'investissement et de dépenses publiques dans celle traduisant l'équilibre des produits sous l'hypothèse que l'offre s'ajuste à la demande. Le niveau des prix d'équilibre se déduit de la valeur du revenu d'équilibre.

Lorsqu'on admet un effet de richesse négligeable sur la consommation, les variations du taux souterrain ont un impact expansif sur l'activité lorsque notamment la somme des élasticités-revenu de la dépense globale (biens de consommation et d'investissement) est inférieure à l'unité. Cet effet est plus important que l'effet pervers sur les tensions inflationnistes accompagnant la hausse du taux informel.

Pour un niveau de prix fixé, l'activité augmente avec le taux souterrain sans effet pervers. Cet effet expansif est à relier à la forme de la fonction d'investissement, laquelle dépend outre d'un facteur de demande, de l'influence positive du taux informel. Ceci conduit à une droite d'équilibre de pente positive sur le marché des biens, c'est-à-dire une courbe IS croissante, dont on montre aisément la stabilité.

Déséquilibre entre l'épargne et l'investissement. L'épargne est par exemple supérieure à l'investissement et une baisse du taux non officiel est nécessaire à un ajustement vers l'équilibre. Cette baisse du taux souterrain se réalise, car tout investisseur pouvant trouver un financement, il en résulte une augmentation des possibilités d'autofinancement jusqu'à ce que le supplément d'épargne soit épuisé. On peut en effet admettre que la diminution consécutive de la richesse et donc de l'épargne puisse être plus rapide que la réduction qu'elle implique de l'investissement, en raison de la variation positive de la demande. Au total, l'investissement augmente d'abord avant de subir une baisse à la suite de la dévalorisation des portefeuilles liquides.

Offre des fonds prêtables inférieure à l'investissement. Une pression à la hausse du taux souterrain revalorise les portefeuilles liquides des agents, jusqu'à ce que le montant des fonds prêtables devienne suffisant pour financer la dépense. Ici, c'est la variation à la baisse de la demande qui serait à l'origine d'un tel ajustement. Car c'est l'épargne qui s'élève d'abord, en raison d'une réaction plus rapide de l'offre de fonds prêtables au taux souterrain, par rapport à la demande de fonds en vue d'investir.

L'analyse de l'équilibre réel conserve les qualifications bien connues de la courbe IS à pente positive, lorsqu'un facteur de demande est incorporé dans la fonction d'investissement. La différence qui prévaut ici est que cette pente positive est également due à l'élasticité-intérêt positive de la dépense d'investissement, tant du moins que la somme des élasticités-revenu de la dépense globale est moindre

que l'unité et que l'élasticité-intérêt positive de l'épargne est plus forte que celle de l'investissement. Habituellement, le fait de considérer une élasticité-intérêt négative conduit à postuler l'hypothèse opposée quant à la position de cette somme par rapport à l'unité [2]. Examinons à présent la détermination du volume de refinancement d'équilibre.

Le volume de refinancement d'équilibre

L'introduction de la définition du comportement de détention des réserves par les banques et de monnaie fiduciaire par les agents privés dans l'équation d'équilibre du bilan de la Banque centrale permet d'obtenir une relation entre le revenu réel, le taux d'intérêt souterrain et la richesse réelle, pour un effet de richesse négligeable sur la consommation. L'équilibre du bilan de la Banque centrale est donc réalisé quels que soient le taux non institutionnel et le volume de dépôts du public auprès des banques commerciales, ou du revenu réel. Certes, la base est liée positivement à toutes ces variables, mais son montant est déterminé autoritairement par les responsables monétaires⁽⁶⁾ indépendamment de l'état des marchés sur lesquels se fixent ces variables.

A partir de l'offre de monnaie centrale, il est aisé de déterminer l'équilibre du marché du crédit.

Les caractéristiques de l'équilibre du marché du crédit

De l'égalité comptable décrivant le bilan des banques secondaires, on déduit l'offre de crédit. On montre alors qu'elle dépend du refinancement à l'économie, négativement du taux d'intérêt souterrain et d'escompte, positivement du revenu et de la richesse, l'effet du taux bancaire étant plus ambigu. A l'égalité de l'offre et la demande de crédit, il résulte que le revenu dépend positivement du taux d'intérêt souterrain et du refinancement à l'économie et, négativement, des taux bancaires et d'escompte. L'effet des variations du taux non officiel semble être plus élevé sur le revenu d'équilibre partiel du marché du crédit que sur celui réalisant l'équilibre du marché des produits. Cette relation positive revenu-taux d'intérêt souterrain s'interprète de la façon suivante :

— supposons une variation du taux souterrain, toutes choses restant égales par ailleurs (le taux bancaire et le refinancement à l'économie sont invariants). Cette hausse entraîne celle de la demande de billets du public à des fins de placement sur le marché informel ou bancaire (accessoirement). Il en résulte un effet de valorisation des portefeuilles liquides sur le marché informel qui accroît les possibilités d'autofinancement des agents, en permettant un financement de la dépense en investissement comme en biens de consommation;

— par ailleurs, s'il intervient une augmentation de la quantité de base monétaire émise de façon exogène par la Banque centrale (augmentation de billets émis par les autorités et diminution des réserves des banques donc de leur offre de crédit), les agents obtiennent une richesse financière plus grande. Là encore, l'effet est de rendre excédentaire la demande de liquidités sur le marché informel et de faire pression à la hausse du taux souterrain pour accompagner un désir plus grand de transactions.

Examinons à présent le processus d'ajustement à l'équilibre du marché du crédit, ainsi décrit par une courbe (LL) à pente positive.

(6) Voir la fin de la note précédente

Offre inférieure à la demande. L'excès de demande traduit un rationnement des agents sur le marché officiel et ceux-ci se rabattent sur le marché informel où ils répercutent l'excès de demande de fonds prêtables. Le taux non officiel subit une pression à la hausse. Le niveau élevé du taux souterrain favorise alors les détenteurs de portefeuilles liquides sur ce marché, leurs placements étant valorisés. Le flux de crédit informel consécutif augmente ainsi les possibilités d'autofinancement des investisseurs, jusqu'à ce qu'une baisse du taux souterrain vienne annuler ce supplément de fonds prêtables. L'équilibre est par conséquent établi à un niveau de taux d'intérêt inférieur correspondant à un niveau de revenu plus faible, car la sensibilité-intérêt souterrain de l'investissement est plus faible que celle de l'épargne.

Offre de crédit excédentaire par rapport à la demande. Un ajustement à la hausse de la demande est donc nécessaire pour corriger ce déséquilibre. Or, pour une même quantité de crédits offerts, une hausse de la demande va se traduire par une diminution du volume de billets désirés et une augmentation des réserves des banques. Cela va conduire la Banque centrale à leur accorder moins de refinancement, mais par contre à financer davantage le déficit budgétaire. Les agents vont par ce biais recevoir la quantité de billets désirés de sorte qu'une pression à la baisse du taux souterrain va s'exercer et accompagner l'augmentation des transactions. On retrouve là une configuration habituelle du marché du crédit, sauf qu'ici contrairement au résultat traditionnel [22], c'est le taux souterrain qui est la variable cruciale et de plus ce n'est pas le marché de la monnaie qui est représenté.

L'équilibre du marché de crédit officiel est donc très dépendant des excès d'offre ou de demande de billets sur le marché informel et de la position du taux souterrain qui s'y établit. Ce taux peut cependant être influencé par l'action des autorités en matière de politique monétaire, celles-ci agissant sur la base monétaire empruntée des banques et notamment sur la part relative de billets, à travers le refinancement accordé aux banques commerciales. Les mouvements du taux d'intérêt souterrain ont comme conséquences d'exercer une influence de même sens sur les revenus et les prix.

Politique monétaire et régulation conjoncturelle

Les effets réels et nominaux de la politique monétaire apparaissent avec la détermination du niveau de revenu réel, du taux d'intérêt souterrain et du niveau des prix correspondant à l'équilibre macroéconomique.

La détermination de l'équilibre économique

A partir de l'expression du revenu d'équilibre partiel du marché des produits, de la monnaie centrale et du crédit, on obtient, en annulant les effets de richesse sur la consommation ainsi qu'en négligeant l'effet des stocks de produits et de capital fixe initiaux⁽⁷⁾ dans ces expressions respectives, un niveau de revenu réel et de taux d'intérêt d'équilibre global stable.

Excès de demande de crédit et d'épargne liquide. Cela se traduit autant sur le marché formel que sur son homologue souterrain par un accroissement de la demande de fonds prêtables. Sur le marché informel, les épargnants vont accepter une baisse de la rémunération de leurs placements jusqu'à ce que le taux critique

(7) Cela permet d'adopter l'hypothèse du lumpy capital nécessaire pour rendre compte des barrières à l'investissement et qui justifie le lien de complémentarité monnaie-actifs réels [18, 19].

soit atteint. A ce taux, l'investissement est intégralement financé. Sur le marché bancaire, les ANF vont diminuer leurs dépôts pour une offre identique de crédit, en accroissant leur détention de billets. La baisse des dépôts induit celle de l'offre de crédit jusqu'à l'égalité entre offre et demande de crédit. L'ajustement se réalise par une baisse du taux souterrain et une hausse du revenu réel.

Excès d'offre de crédit bancaire et insuffisance d'épargne. Les ANF vont rechercher davantage de financements sur le marché officiel et les utiliser en partie pour des dépenses réelles et à des fins de placement sur le marché informel. Ici, l'épargne ne va augmenter que si le taux informel augmente. Sur le marché officiel, la hausse de la demande va s'opérer au détriment des billets et en faveur des dépôts ou des réserves bancaires. La Banque centrale pourra donc financer davantage le déficit budgétaire et par conséquent l'activité économique. L'ajustement se réalise donc par une hausse du taux souterrain qu'accompagne une hausse du revenu.

Demande excédentaire de crédit et de fonds prêtables. Pour investir, l'offre de crédit augmentera sur le marché bancaire si et seulement si les ANF acceptent une augmentation de leurs dépôts au détriment de leur détention de billets. Ceci va induire sur le marché informel une hausse du taux souterrain et une baisse du revenu.

Offres de crédit et d'épargne simultanément excédentaires. L'ajustement va s'opérer sur le marché bancaire par une diminution des dépôts induisant une baisse de l'offre de crédit et sur le marché informel par une baisse du taux souterrain. Celle-ci s'accompagne donc d'une hausse du revenu.

Les effets réels et nominaux de la politique monétaire

Une augmentation de la base monétaire par la Banque centrale entraîne une augmentation des billets détenus par le public et une diminution des réserves donc des crédits offerts par le système bancaire, donc des dépôts détenus par le public. L'effet final est que :

— la relation monnaie-revenu est positive à court terme. L'effet des variations de la base monétaire est d'augmenter le revenu et de réduire le taux d'intérêt souterrain (voir annexe). Cet effet s'accompagne d'un effet pervers sur les prix. On peut en effet admettre que la baisse du taux d'intérêt souterrain consécutive augmente les coûts des offreurs du fait de la réduction des possibilités d'autofinancement, lesquels répercutent cette hausse sur leurs prix de vente;

— *A contrario*, on observe que la hausse du taux moyen des opérations bancaires aurait comme effet de diminuer l'activité et d'augmenter le taux d'intérêt souterrain (voir annexe).

Conclusion

Ce modèle simple montre l'intérêt d'une politique monétaire active à court terme. Celle-ci permettrait aux autorités des PED de soutenir l'activité de leurs économies respectives. Dans un contexte où la monnaie est d'abord le complément des actifs physiques et la principale source de richesse financière, une telle politique apparaît au moins en courte période, comme l'instrument de soutien à l'épargne privée. Par contre, la hausse du taux moyen des opérations bancaires est contreproductive autant en matière d'activité que d'incitation à l'épargne financière. Car la

manipulation indirecte du stock de monnaie par le biais d'une action sur la base a un effet expansif sur l'activité et à la baisse du coût du capital informel alors que le relèvement des taux bancaires entraîne les effets contraires opposés.

Ces résultats, qui ne rejettent pas significativement la conclusion de McKinnon-Shaw quant à l'opportunité de mettre en œuvre une politique de libéralisation financière en longue période, indiquent surtout qu'il n'y a pas toujours contradiction entre taux bancaire moyen bas et taux d'intérêt souterrain élevé. De même, il n'y a pas *trade-off* entre taux souterrain élevé et croissance économique. Le véritable dilemme des agents dans les PED réside entre accumulation de l'épargne financière pour investir et accumulation de l'épargne financière pour consommer.

En définitive, l'enjeu principal des autorités dans les PED est de trouver les meilleurs moyens par lesquels, en soutenant l'épargne privée informelle en même temps que l'activité bancaire, elles pourraient permettre une meilleure mobilisation de l'épargne locale et l'élévation du palier de l'investissement réel.

Références

1. Bekolo-Ebe B. (1987). Liquidity, intermediation and saving behaviour in tontines, *Revue Camerounaise de Management*; 6 et 7 : 90-106.
2. Branson W. (1972). *Macroeconomic theory and policy*. Harper and Row Publishers, New York, pp. 221-225.
3. Eboué C. (1988). Epargne informelle et développement économique en Afrique, *Mondes en Développement*; 16 (62-63) : 35-64.
4. Eboué C. (1988). Les logiques financières des comportements d'épargne informelle de femmes en Afrique, *Epargne sans Frontière*; 10.
5. Eboué C. (1989). Les effets macroéconomiques du dualisme financier. Séminaires d'économie et finances internationales, LARE, Université de Bordeaux-I.
6. Fry M.J. (1982). Models of financially repressed developing economies, *World Development*, Oxford; 24 (1) : 12-15.
7. Fry M.J. (1987). *Money, interest and banking in economic development*. Ed. John Hopkings, World Bank.
8. Germidis D., Michalet Ch.-A. (1984). Banques internationales et places financières dans les PVD. *Etudes du Centre de Développement de l'OCDE*, Paris, 112 p.
9. Guillaumont P. et S. (1988). Les enjeux des politiques monétaires dans les pays en voie de développement, *Revue d'Economie Financière*; 7 : 97-108.
10. Kapur B.K. (1985). Money in development : comment, *Southern Economic Journal*; 1230-1239.
11. Kumar R.C. (1983). Money in development : a monetary growth model à la Mc Kinnon, *Southern Economic Journal*, 18-36.
12. Kumar R.C. (1985). Money in development : reply, *Southern Economic Journal*, 1240-1244.
13. Lanyi A., Saracoglu R. (1983). Les taux d'intérêt dans l'économie des PVD, *Finances et Développement*, FMI et Banque mondiale; 20-23.
14. Leff N.H. (1975). Rates of return to capital, domestic savings and investment in developing countries, *Kyklos*; 28 (4) : 827-867.
15. Lelart M. (1988). De l'organisation des tontines à la banque tontinière, *Epargne sans Frontière*; 13 : 36-39.
16. Mc Kinnon R. (1973). *Money and capital in economic development*. The Brookings Institution (ed.), Washington.
17. Mc Kinnon R. (1981). Financial repression, liberalization and the Ldc's, in éd Grassmans, Lundberg E. : *The World Economic Order : Past and prospects*, New York.

Les effets macroéconomiques du dualisme financier

18. Molho L. (1986). Interest rates, saving and investment in developing countries; a re-examination of the McKinnon-Shaw hypothesis, *I.M.F. Staff Papers*; 33 (1) : 91-116.
19. Park Y.C. (1973). The role of money in stabilizing policy in developing countries, *I.M.F. Staff Papers*; 20 (2) : 379-418.
20. Pisani J., Sterdyniak H., Villa P. (1984). *Problèmes de macroéconomie*. Economica, pp. 279-318, 395-423.
21. Shaw E.S. (1973). *Financial deepening in economic development*. Oxford University Press, New York.
22. Sundajaran V. (1985). Debt-equity ratios of firms and interest rates policy; macroeconomic effects of high leverage in developing countries, *I.M.F. Staff Papers*; 3 : 430-474.
23. Wai u Tun (1957). Interest rates outside the organized money markets in underdeveloped countries », *I.M.F. Staff Papers*; 6 (1).
24. Wai u Tun (1957). A revisit to interest rates outside the organized money markets in underdeveloped countries, *Banca Nazionale del Lavoro*; 122 : 291-312.

PARTIE II

Epargne informelle, tontines et modes de financement

4

Les circuits parallèles de financement : état de la question

M. LELART

*Centre National de la Recherche Scientifique
Institut orléanais de Finance, Université d'Orléans, France*

La mobilisation de l'épargne en Afrique, et plus généralement dans les pays en voie de développement, est à l'ordre du jour depuis plusieurs décennies. Il est maintenant acquis que l'épargne domestique constitue un ressort essentiel de tout processus de développement. Son insuffisance a obligé un nombre croissant de pays à recourir à l'épargne étrangère. Cette solution atteint maintenant ses limites : la progression de l'endettement international ne peut être maîtrisé que par une mobilisation systématique de l'épargne nationale.

Cette nécessité s'impose d'autant plus que le système bancaire a largement failli à cette tâche qui était pourtant la sienne. Il connaît même actuellement une crise grave dans plusieurs pays africains. La solvabilité de certaines banques est fortement compromise et leurs guichets sont désertés par ceux qui commençaient à utiliser leurs services. Dans les pays où n'existent que des banques d'Etat la crise est encore plus grave. Partout les tentatives de restructuration se succèdent sans susciter de réels espoirs.

On a conclu longtemps qu'il y avait trop peu d'épargne dans ces pays puisque les banques ne réussissaient pas à attirer un volume croissant de dépôts, ni même à étendre leur clientèle. Cette observation est maintenant remise en cause. On avait bien conscience de l'originalité des attitudes et des comportements dans ces pays où les banques n'ont pas cherché à s'adapter à la population. On savait aussi que les gens se regroupaient en associations dont la vocation était autant sociale que financière et dont la rationalité échappait totalement à l'observateur occidental. Des travaux récents de chercheurs isolés ont mis au jour l'importance de ces pratiques et fait comprendre que l'épargne africaine était essentiellement informelle : elle passe par les tontines.

Cette épargne permet de financer l'économie informelle dans laquelle la production et le commerce sont le fait de petites entreprises non recensées dont

l'activité n'est pas enregistrée dans des comptes normalisés ni saisie dans les comptes nationaux⁽¹⁾. Souvent il s'agit simplement de familles, voire d'individus isolés qui peuvent n'exercer leur activité que d'une façon temporaire ou intermittente. Des travaux sont maintenant consacrés au secteur informel. Ils étudient la production, le commerce, les revenus, mais ne parlent que rarement, et d'une façon tout à fait incidente, du financement. Et pourtant il faut bien financer ces activités. Au départ les capitaux sont apportés par les agents eux-mêmes ou leur famille élargie qui utilisent leur propre épargne. Par la suite, les investissements peuvent progressivement s'autofinancer. Cette formation initiale du capital, comme l'accumulation qui suit, sont dans une large mesure endogènes à l'individu, à la famille, à l'entreprise : elles passent par les tontines [19].

C'est par des circuits bien particuliers, dits parallèles, que l'épargne informelle finance l'économie informelle. Ces relations n'ont guère été étudiées à ce jour d'une façon systématique. Cela tient bien sûr à leur caractère même : comme rien n'est chiffré, recensé, comptabilisé, quantifié, toute analyse de nature scientifique est difficile. Cela tient aussi à l'antériorité naturelle des ressources sur les emplois. Et l'originalité des tontines concerne davantage semble-t-il les modalités de son utilisation. En d'autres termes, les tontines sont d'abord un moyen par lequel l'argent circule et s'accumule entre les membres avant d'être employé par l'un ou par l'autre, en fonction de ses besoins et de ses choix.

Nous voulons essayer de faire le point sur ce financement parallèle, notamment sur la formation de l'épargne par les tontines qui constituent l'élément moteur de ces circuits et permettent l'émergence d'une finance informelle encore peu connue et mal maîtrisée. Nous allons procéder en trois étapes, en mettant l'accent successivement⁽²⁾ sur :

— le constat : à partir d'observations personnelles complétées par les premières enquêtes effectuées au sein du Réseau de l'UREF, comme des travaux déjà publiés qui recèlent un nombre grandissant d'informations, comment nous apparaît actuellement le phénomène tontinier en Afrique ?

— l'analyse : la formation de l'épargne passe par des mécanismes qui n'ont rien de commun avec ceux que nous connaissons mais qui apparaissent vite complexes. Dans quelle mesure peut-on parler de « finance informelle » et comment peut-on l'analyser ?

— les questions : à partir de ces observations et de cette première analyse, bien des questions se posent si l'on veut prendre en compte ces circuits parallèles. Elles constituent autant d'interrogations susceptibles d'orienter les recherches. Nous nous contenterons d'en indiquer quelques-unes...

Le constat : le phénomène tontinier

Les tontines africaines

Les tontines observées dans une quarantaine de pays africains sont des tontines mutuelles ou tournantes, encore appelées Associations rotatives d'épargne et de

(1) Le secteur informel est plutôt un fourre-tout qui ne peut être appréhendé d'une façon précise [1].

(2) Les deux premiers points reprennent certains éléments de notre communication au colloque sur les pratiques informelles comparées, organisé à Nouakchott par l'Université de Mauritanie et l'Université d'Orléans, les 8 et 10 décembre 1988.

crédit, selon l'expression désormais consacrée. On sait maintenant comment elles fonctionnent, on sait qu'elles sont très répandues parmi toutes les couches de la population et on sait que dans certains pays elles drainent des capitaux importants, parfois considérables.

Ces tontines auxquelles on s'intéresse depuis peu de temps ne sont pas un phénomène nouveau. Elles existent au contraire depuis toujours car elles plongent leurs racines dans l'histoire lointaine des peuples concernés. En France aussi, autrefois les paysans avaient l'habitude de travailler ensemble dans le champ de chacun à tour de rôle, ou de réparer ensemble le toit des maisons, l'une après l'autre, après la tempête. Les paysans africains de leur côté faisaient de même. Ils constituaient de cette façon une tontine de travail qui pouvait servir aussi à creuser les tombes, une tontine en nature pour acheter des tuiles ou organiser une fête. Puis, quand la monnaie a commencé à se répandre, ils ont organisé une tontine en monnaie pour faire face aux dépenses des funérailles ou pour constituer une dot. Bien des appellations locales de ces tontines témoignent aujourd'hui encore de cette origine lointaine⁽³⁾.

Les tontines africaines sont toutes fondées sur les mêmes principes, mais leurs variantes sont innombrables, pour ne pas dire infinies. Chaque enquête effectuée sur le terrain met en présence ici ou là une forme nouvelle, chaque monographie patiemment reconstituée fait entrevoir une particularité encore ignorée. Cette variété est bien mise en évidence par la multitude des appellations locales.

On trouve dans certains pays une dizaine de racines différentes [13, 20], qui correspondent à autant de dialectes, car on retrouve les mêmes mots de chaque côté d'une même frontière. Elles s'expliquent sans doute par l'origine de ces associations ou par l'importance donnée à telle ou telle pratique. Mais d'un pays à l'autre on retrouve les mêmes termes. Certains sans doute ne caractérisent que des pratiques isolées ou ne se rencontrent que dans des régions très restreintes, d'autres semblent beaucoup plus répandus et correspondent à un type qu'il est possible d'identifier chaque fois.

L'« Esusu »

C'est le type le plus répandu dans le golfe du Bénin; on le rencontre spécialement au Nigéria et dans les pays voisins où il est pratiqué par les musulmans yoruba [3]. Mais il est également connu au Libéria, en Sierra Leone et en Gambie. Il se caractérise par une très grande souplesse car il peut se présenter sous des modalités très diverses. Il semble que les autres variétés observées au Nigéria telles que le *dashi* ou le *bam* en soient très proches, de même que l'*ikub* en Ethiopie, le *wari moni* en Côte-d'Ivoire, le *nath* ou le *teck* au Sénégal, le *khatta* au Soudan... Il en est certainement de même de l'*esso* au Bénin et au Togo, du *susu* au Ghana, de l'*asussu* au Niger et de l'*osassa* au Zaïre car il s'agit toujours de la même racine.

Le « djanggi »

Très pratiqué par les Bamilékés du Cameroun depuis le début du siècle et déjà beaucoup étudié, il est facile à distinguer des précédents. Les capitaux disponibles à chaque tour ne sont pas tirés au sort ou attribués par le président. Ils sont mis aux enchères et attribués au plus offrant. Un intérêt est donc payé par le membre

(3) Au Bénin, *adjolou* signifie travailler dans les champs, *gbé* ou *so* signifie cotiser en vue d'une cérémonie religieuse ou familiale. Au Congo, *denké* veut dire creuser une tombe...

qui lève les fonds — sauf le dernier qui n'est plus en concurrence. Le taux est différent à chaque tour. Un intérêt qui correspond à la répartition des enchères est perçue par chaque membre. Compte tenu de la date à laquelle les fonds sont versés et repris, le taux est différent pour chacun. La vocation financière du *djanggi* en fait une tontine très sophistiquée, capable de mobiliser des capitaux considérables. Le *mandjon* est également pratiqué au Cameroun par les Bamilékés, mais il tend à financer un projet déterminé à l'avance et à assurer ensuite son exploitation. Il se rapprocherait donc du Likelemba dont nous allons parler.

Le « likelemba »

Il est très répandu dans l'Afrique centrale. On le connaît bien au Zaïre et au Congo, mais on le trouve partout, de la République centrafricaine au Zimbabwe, dans les pays anglophones comme dans les pays francophones. Il s'agit d'une pratique très ancienne qui consistait autrefois à confier le trésor du clan entre les mains du lemba en lui imposant d'effectuer les dépenses indispensables. C'est devenu dans les campagnes une association de travail et dans les villes une association dans laquelle les membres mettent en commun tout ou partie de leur salaire et le confient à l'un d'eux, à tour de rôle. C'est donc une sorte de tontine dont les particularités sont encore mal connues. C'est resté un mot magique, sacré et populaire [5]... On trouve au Zaïre et au Congo une pratique qui paraît très proche, le *kitemo*, et qui semble elle aussi, derrière une permanence formelle, avoir subi de profonds changements et fait l'objet d'une véritable mutation sociale [2]. Le *pare* au Mali et au Tchad ne semblent pas très différents, tout comme le *socfel* en Afrique du Sud [9].

Caractéristiques

Autant la vocation du *djanggi* est plutôt financière, autant celle du *likelemba* et plutôt sociale. Mais l'un et l'autre ont en commun avec l'*esusu* d'être bien spécifiés, à la fois dans l'espace et dans le temps :

— ils sont bien spécifiés *dans l'espace* en ce sens que le groupe est chaque fois bien identifié. Quelle que soit la nature du lien qui réunit ses membres, ceux-ci se connaissent et restent ensemble tant que l'argent circule entre eux.

— ils sont bien spécifiés *dans le temps* car la durée de la tontine est toujours limitée. Elle est connue au départ, et dépend à la fois du temps qui sépare deux tours et du nombre de tours, qui correspond lui-même au nombre des participants.

Ces deux caractéristiques sont donc étroitement liées. Ce sont elles qui font l'originalité des tontines, définies précisément comme des associations rotatives d'épargne et de crédit au sein desquelles l'argent des uns et des autres passe à tout de rôle entre les mains de chacun.

Autres associations

On trouve encore d'autres formes d'associations proches des précédentes mais qui ne répondent pas à ces deux critères.

Les associations villageoises d'épargne au Sénégal. Elles regroupent toutes les personnes nées dans un village qui se doivent d'y participer, même si elles sont parties au loin. Mais l'argent recueilli n'est pas redistribué, il est utilisé pour financer des projets collectifs ou pour aider les plus malchanceux. L'association n'est jamais dissoute, elle n'est pas limitée dans le temps [6, 15].

Les « *bonki* » au Niger. Ils sont fondés sur des relations bilatérales indépendantes entre chaque participant et l'auteur du *bonki*. Ce dernier ne remboursera l'argent reçu d'un participant que lorsque celui-ci formera à son tour un *bonki* auquel pourront participer également d'autres personnes. L'ouverture est cette fois totale dans l'espace comme dans le temps⁽⁴⁾.

Les tontines asiatiques

Parfaitement intégrée à l'histoire comme à la mentalité africaines, la tontine n'est pas cependant un phénomène purement africain. Bien que les travaux soient moins étendus, on sait qu'elle est également présente dans toute l'Asie, et elle l'est depuis longtemps. Des tontines (*ko*) auraient existé au Japon dès le XIII^e siècle. Des « sociétés pécuniaires » qui ressemblaient fort à nos tontines étaient pratique courante au début du XIX^e siècle dans tout l'empire chinois où « tout le monde se réunissait par groupes et mettait ses ressources en commun »⁽⁵⁾. En arrivant à Taïwan à la fin du siècle dernier, les Japonais ont trouvé des tontines qu'ils ont réglementées aussitôt pour éviter leur prolifération. De nos jours, on rencontre en Chine et à Taïwan, comme dans les communautés chinoises expatriées, des tontines avec enchères, souvent fort complexes, qui ressemblent étrangement aux *djanggi* bamiléés [18]. Et on trouve des formes similaires dans les pays voisins, qu'il s'agisse du *ho* ou du *hui* au Viêt-Nam, de l'*arisan* ou du *paketan* en Indonésie [8].

Associations d'épargne et de crédit (Inde)

Le phénomène analysé est aussi fort répandu en Inde, où l'on connaît les fameux *chitt funds*. On se trouve en présence d'associations qui constituent un véritable marché financier informel, reposant sur des relations personnelles très étroites et au sein desquelles les fonds collectés tournent très rapidement. On parle d'ailleurs souvent des associations rotatives d'épargne et de crédit [22] qui sont parfois comparées aux *djanggi* [17]. A Singapour, aux termes du *Chitt Fund Act* de 1971, l'expression « tontine » est considérée comme un dérivé du mot *chitt*. [17]. Le *cheetu* du Sri Lanka qui en est très proche est présenté lui aussi comme une sorte de tontine [21]. Mais la variété de ces associations est telle que certaines sont assez différentes de nos tontines. D'une part, elles sont parfois institutionnalisées : elles sont soumises à déclaration, elles ont un bureau, elles tiennent des registres, elles engagent des employés. D'autre part, certaines d'entre elles, en contrepartie de l'argent reçu, émettent un récépissé qui peut ensuite circuler et servir dans les paiements⁽⁶⁾.

C'est dire que ces *chitt funds*, du moins une variété d'entre eux, sont en fait des institutions à caractère bancaire. Ils sont proches d'une autre sorte de tontine que l'on rencontre aussi en Afrique. Sans que la raison en soit pour l'instant bien

(4) A moins que les partenaires ne décident d'arrêter et de se répartir le capital accumulé. Mais peut-on, même dans ce cas, parler de « tontine sociale » ?

(5) Huc [10] précise que la contrainte était très forte, il n'y avait quasiment pas de défaillance. Le membre en difficulté pouvait obtenir l'argent en priorité. Le responsable profitait toujours du premier tour, comme aujourd'hui dans les tontines chinoises. L'auteur signale une particularité très intéressante : chaque mois la mise de ceux qui n'ont pas encore profité du lot est augmentée d'un petit intérêt. Le volume des fonds collectés progresse ainsi à chaque tour, réduisant pour chacun l'inconvénient de lever après les autres.

(6) Ces institutions ont donc un véritable pouvoir, certes limité, de création monétaire. Timberg et Diyar [22] parlent des Shikaruris et non pas des Chettiars dont le nom est dérivé de *chettu*.

établie, on a donné le même nom à une pratique tout à fait différente qui repose sur l'activité d'un tontinier. Celui-ci reçoit régulièrement un peu d'argent que lui confient ses clients et il s'engage à rembourser chacun au bout d'un certain temps fixé d'avance. Il leur remet une carte établie à son nom et qui contient un certain nombre de cases numérotées correspondant au nombre de versements prévus. Périodiquement il parcourt les rues de son quartier ou se rend sur le marché. Chaque fois qu'un client lui remet de l'argent, il fait une marque sur une case de sa carte. A l'échéance prévue, en principe le dernier versement, il rembourse la somme totale reçue en conservant pour lui la valeur d'un versement.

L'activité de ces tontiniers n'a pas fait l'objet à ce jour d'une analyse systématique. On les rencontre au Bénin [13] au Togo [20], au Niger [23, 24], au Nigéria, au Ghana, au Libéria [15] et sans doute dans bien d'autres pays. Ils conservent toujours pour eux un versement sur trente et un à-peu-près, ce qui fait un peu plus de 3 % : c'est le prix que versent les clients pour mettre leur argent en sécurité auprès de ces « garde-monnaie ». Il arrive aussi que les tontiniers remboursent par anticipation, dans la limite des versements déjà reçus : ils remboursent la valeur de vingt versements le quinzième jour. On comprend qu'on les appelle parfois les banquiers du pauvre, ou les banquiers mobiles puisque ce sont toujours eux qui vont au-devant de leurs clients. C'est aussi pour cela que l'on parle de tontines commerciales ou « ambulantes »⁽⁷⁾.

Mais peut-on vraiment dans ce cas parler de tontine ? On parle d'un tontinier parce qu'il brasse de l'argent comme le responsable d'une tontine mutuelle. On parle d'une tontine commerciale parce qu'il fait en quelque sorte le commerce de l'argent et il est d'ailleurs rémunéré. Mais il n'y a pas d'association entre les clients, il n'y a pas de relations multilatérales entre eux. Et cependant, comme dans la tontine mutuelle, les opérations sont doublement limitées dans l'espace comme dans le temps puisque le tontinier qui a accepté chaque client le rembourse à la date prévue. Surtout, son activité a un impact direct sur la circulation de la monnaie et la formation de l'épargne. Il est indispensable de la prendre en compte pour analyser la finance informelle.

L'analyse : la finance informelle

Une première réflexion sur le phénomène tontinier fait percevoir des mécanismes de nature financière. Ils ont peu de choses en commun avec les mécanismes que nous connaissons et qui reposent sur l'activité d'institutions mises en place à cette fin (Tableau I). Il s'agit de mécanismes originaux, encore mal maîtrisés et qui caractérisent ce qu'on peut appeler la finance informelle. Ils permettent en effet de faire circuler la monnaie en contrepartie non pas d'un échange définitif de biens ou de services, mais d'une accumulation temporaire de créances et de dettes.

Le caractère informel du phénomène tontinier

Bien qu'elles soient fondamentalement différentes, les deux variétés de tontines reposent sur la personnalisation des relations qui unissent les membres. Dans la

(7) Au Niger les tontiniers sont parfois des notables locaux auxquels on peut remettre de l'argent pour une durée indéterminée et auxquels on peut en emprunter. Leur activité semble se développer actuellement du fait de l'échec des banques [23, 24].

Tableau I. Finance institutionnelle et finance informelle.

Banque	Usurier	Tontinier	Tontine mutuelle
Grand nombre de débiteurs et de créanciers qui ne se connaissent pas Présence d'un intermédiaire	Nombre limité de débiteurs qui ne se connaissent pas Présence d'un créancier qui les connaît bien	Nombre limité de créanciers qui ne se connaissent pas Présence d'un débiteur qu'ils connaissent bien	Nombre limité de débiteurs ou de créanciers qui se connaissent parfaitement Pas d'intermédiaire
Relations de concurrence Toujours codification légale	Relations de monopole Souvent interdiction légale Codification sociale + droit coutumier	Relations de concurrence Jamais de codification légale Codification sociale + droit coutumier	Pas de marché Rarement codification légale Codification sociale + droit coutumier
Accumulation possible selon volume des crédits et dépôts accentuée par le taux d'intérêt cependant fixé par le marché et plafonné par la loi	Accumulation possible selon volume des crédits accentuée par le taux d'intérêt non plafonné par marché ou loi souvent exorbitant	Accumulation faible selon volume des dépôts Intérêt toujours limité	Accumulation négligeable Rotation des positions Absence d'intérêt
Echéance souvent reportée en fonction des besoins	Echéance parfois reportée du fait de l'intérêt excessif	Echéance toujours proche règlement intervient toujours	Echéance toujours proche règlement intervient toujours
Offre service de crédit, service de dépôt Relation entre les deux au niveau global entraîne création de monnaie	Offre service de crédit parfois branché sur une banque; dans ce cas transforme monnaie scripturale en monnaie fiduciaire	Offre service de dépôt parfois branché sur une banque dans ce cas transforme monnaie fiduciaire en monnaie scripturale	Offre service dépôt-crédit associés; aucune relation avec banques; accroît la vitesse de circulation de la monnaie fiduciaire qui n'est pas transformée en monnaie scripturale
Offre la <i>liquidité</i>	Engendre la <i>spoliation</i>	Offre la <i>sécurité</i>	Favorise la <i>solidarité</i>

tontine mutuelle, ils se connaissent tous parfaitement. Ils appartiennent au même milieu ou ont entre eux un certain lien d'affinité : amitié, famille, clan, quartier, village, profession... Dans la tontine commerciale, ils connaissent tous et très bien le tontinier. Ils ne lui confient leur argent que parce qu'ils ont en lui une confiance totale.

Le mécanisme de la finance informelle

Cette personnalisation des relations permet de mieux situer la finance informelle par rapport à la finance institutionnelle.

Absence de conditions préétablies. Pour participer à une association ou faire affaire avec un tontinier, il n'y a pas d'autorisation à solliciter, pas de démarches à effectuer, pas de garanties à apporter, pas de formalités à remplir, pas de délai à respecter. Dans les associations, les membres se donnent eux-mêmes leurs règles, ils désignent leur président, ils choisissent comment déterminer l'ordre des levées. Ils discutent avec le tontinier de l'opportunité d'une avance ou d'un crédit. Du fait de ces relations étroites entre les personnes concernées, les risques sont faibles et les défauts de paiement rarissimes.

Absence de frais de gestion. L'administration est réduite au minimum; quelquefois un cahier où sont inscrits les noms et les sommes versées et rendues, le plus souvent rien. Les seuls frais sont les boissons qu'on achète avant chaque réunion de l'association. Il n'y a pas de local, les membres se réunissent à tour de rôle chez les uns et les autres et les tontiniers vont eux-mêmes au devant de leurs clients. Il n'y a pas davantage de personnel rémunéré : les membres de l'association choisissent un trésorier parmi eux et le tontinier visite lui-même ses clients, chaque jour bien souvent. En un mot les participants s'investissent eux-mêmes. Dans ces conditions les coûts administratifs sont pratiquement inexistantes.

Absence de cadre fixé. Les associations peuvent regrouper quelques membres ou quelques centaines et durer quelques semaines ou plusieurs années. L'ordre des levées peut être déterminé de plusieurs façons, y compris par enchères. Des sous-groupes peuvent être constitués... chaque tontine mutuelle est un cas d'espèce. De même des tontiniers ont trente clients, d'autres six cents; certains « passent » tous les jours ou les jours de marché, d'autres tous les mois. Dans tous les cas, ce ne sont pas les intéressés qui s'adaptent à des formules toutes faites, c'est le cadre qui s'adapte aux besoins des uns et des autres. C'est bien la raison pour laquelle il y a si peu de litiges.

Absence de contrôle. Comme elles reposent toutes sur des relations personnelles, ces pratiques sont vécues quotidiennement par la population et, dans une large mesure, collectivement entre les membres des associations. Les opérations qui s'ensuivent ne peuvent être isolées facilement de l'activité économique aussi bien que sociale des uns et des autres. Comment dès lors la Banque centrale pourrait-elle contrôler ces opérations, et pourquoi le ferait-elle puisqu'elles n'affectent que la vitesse de circulation de la monnaie sans entraîner de création monétaire. L'absence de règles préétablies, la difficulté de repérer les responsables, la souplesse du cadre utilisé rendent très difficile toute espèce de contrôle.

La solidarité entre les adhérents

Cette personnalisation extrême se trouve renforcée dans les tontines mutuelles par une très forte solidarité entre les membres, qui se manifeste de multiples façons.

Les réunions. Elles sont organisées à chaque tour, souvent chez les membres à tour de rôle. C'est l'occasion pour le groupe de passer un moment agréable, et pour

chacun de solliciter d'une façon ou d'une autre l'aide de ses partenaires, qu'il s'agisse d'échanger des informations, de parler de ses affaires, de ses projets, de ses soucis, de demander un conseil, de régler un différend. Les adhérents sont souvent tenus d'indiquer l'usage qu'ils entendent faire de l'argent qu'ils recueilleront le moment venu, parfois ils doivent exposer leur projet, faire valoir l'intérêt qu'il représente pour eux-mêmes ou pour le groupe, accepter que l'emploi des fonds soit surveillé par un membre de l'association...

La constitution d'une « cagnotte » ou d'une « tirelire ». Elle permet de faire face à quelques menus frais et que l'on va « casser » à la dernière réunion pour pouvoir organiser une fête. Entre-temps elle aura permis d'aider un adhérent qui serait aux prises avec des difficultés imprévues, notamment au plan familial. Celui qui perd un proche parent pourra obtenir un secours qui l'aidera à faire face aux frais des obsèques. Dans les tontines de femmes, celle qui se marie ne recevra pas seulement des cadeaux, elle verra aussi toutes ses partenaires participer à la cérémonie.

L'ordre des levées. Ce peut être le président qui désigne le lauréat. C'est alors celui qui a le plus besoin qui est autorisé à lever les fonds disponibles. Quand l'ordre des levées est fixé autrement, notamment par tirage au sort, il est toujours possible d'échanger, voire d'acheter un tour. Le membre qui ne peut verser la somme prévue peut l'emprunter au trésorier s'il est autorisé à utiliser la cagnotte à cette fin. Le taux d'intérêt est alors fixé d'avance, il est moins élevé que si le prêt est consenti à un non-membre. Aujourd'hui encore, comme autrefois, les adhérents peuvent décider en même temps de mettre en commun leur travail et de s'entraider à tour de rôle pour cultiver leur champ ou réparer leur maison.

Cette personnalisation des relations et cette solidarité entre les membres donnent vie à chaque tontine qui devient une véritable aventure. Chaque nouvelle tontine est une expérience nouvelle. Elle peut vivre de sa vie propre au gré des relations qui se renforcent ou qui se tendent entre les adhérents, à la faveur des problèmes qui souvent se posent, mais se trouvent toujours rapidement résolus. L'importance de cette convivialité et de cette solidarité nous met devant la tontine en présence d'un phénomène informel : la matière est dense, mais elle échappe souvent aux observateurs. Ce n'est pas qu'elle n'ait pas de formes, mais ces formes ne sont jamais les mêmes, et elles ne sont jamais les formes nettes, aux contours précis, établies rationnellement et faciles à comparer, auxquelles nous sommes habitués.

Car il y a des formes, mais elles sont très variées⁽⁸⁾. Il est toujours difficile de décrire exactement une tontine particulière tant ses caractères sont divers. Dans le cas des tontines mutuelles, cette souplesse se manifeste notamment lors de la constitution du groupe qui peut être plus ou moins ouvert, et de son organisation qui peut être plus ou moins poussée⁽⁹⁾. Elle peut tenir aussi au financement de la cagnotte comme aux modalités d'utilisation ou de répartition des enchères. Dans les tontines commerciales, elle se manifeste par la possibilité de commencer et de terminer les versements à tout moment, comme par l'acceptation de retraits anticipés dans la limite des versements effectués, voire au-delà, ce qui amène le tontinier à prêter de l'argent à ses clients. Dans ce derniers cas, la tontine commerciale tend à se rapprocher de la tontine mutuelle⁽¹⁰⁾. Dans la mesure où

(8) Définissant le terme « informel », Hugon [11] dit que parler d'une réalité informelle ou informelle, c'est parler d'une « multiplicité chaotique »... ce qui empêche toute possibilité d'analyse scientifique.

(9) Eboué [7] propose une typologie des tontines basée sur la nature du lien qui unit les membres.

(10) L'inverse peut également se rencontrer [13]. Nous avons aussi analysé l'évolution d'une institution tontinière dans laquelle des tontines mutuelles et commerciales sont associées d'une façon originale au Bénin [12].

tout est informel, le phénomène tontinier est en effet capable d'une évolution et d'une adaptation permanentes.

Le caractère financier du phénomène tontinier

Dès l'instant que les adhérents des tontines mutuelles épargnent une partie de leur revenu en le transférant à leurs partenaires, dès l'instant que les clients des tontiniers leur remettent régulièrement de l'argent, ils détiennent une créance à laquelle correspond nécessairement une dette. Quelle est la nature de ces créances et de ces dettes, et peut-on dire que les liquidités augmentent dans l'économie ?

Les tontines mutuelles

On peut dans ce cas parler de créances et de dettes. Le membre qui verse sa part dispose en contrepartie d'une créance équivalente, qui va augmenter à chaque tour. En fait tous les membres versent leur part chaque fois et l'un d'eux lève l'ensemble des parts. Celui-là contracte une dette équivalente. Dans ces conditions, certains membres voient leur créance augmenter régulièrement, d'autres voient leur créance laisser d'un seul coup la place à une dette. Les premiers ont une position créancière qui ne cesse de croître, les seconds ont une position débitrice qui va aller en déclinant. A la fin du cycle, chaque membre a reçu l'intégralité de ce qu'il avait versé, mais les uns ont eu pendant un certain temps une position nette créancière, les autres ont eu une position nette débitrice. Ces créances et ces dettes ont pourtant des caractères bien particuliers.

Elles ne sont assorties d'aucun intérêt. Ce sont des créances qui ne rapportent rien, des dettes qui ne coûtent rien. L'épargne est gratuite, le crédit également. Cela peut paraître étrange au regard de l'analyse financière habituelle, mais cela est sans importance au regard des agents concernés. Certes, pendant le cycle de la tontine ils n'ont pas été les mêmes, certains ont prêté, les autres ont emprunté, mais la ventilation s'est faite en fonction de règles adoptées au départ. Et rien n'empêche le groupe de décider que dans la tontine suivante « les derniers seront les premiers ».

Il n'y a pas d'intermédiaire qui n'ait la position inverse de toutes les précédentes, ce qui permettrait de personnaliser les créances et les dettes de chacun. La tontine n'a pas de personnalité juridique, la désignation d'un président qui veille à l'application des règles — qui ont pu faire l'objet d'un contrat écrit — le choix d'un responsable qui contrôle les transferts d'argent, l'existence d'un trésorier qui conserve la caisse n'y changent rien : les membres ont des créances et des dettes, mais ce sont des créances et des dettes qu'ils ont les uns à l'égard des autres, et qui dans certains pays sont légalement reconnues comme telles⁽¹¹⁾.

Ces créances et ces dettes qui se compensent parfaitement pendant tout le cycle s'annulent au dernier tour. Il y a donc des stocks, et des stocks qui varient, mais ces stocks ont l'allure de flux puisqu'ils ne durent pas. Il est donc impossible d'intégrer ces opérations dans les comptes nationaux où les flux sont mesurés par la variation des stocks. L'accumulation ici est temporaire. Il est vrai que les tontines

(11) Dans un arrêt rendu le 27 février 1925, la Cour d'appel de Saïgon a considéré qu'il n'y avait pas à proprement parler d'intermédiaire dans les tontines qui faisaient naître des créances et des dettes mutuelles. Au Cambodge, une loi du 27 mai 1951 a considéré la tontine comme « un faisceau de contrats » [16].

se suivent et que les positions une fois annulées se reforment aussitôt. Mais celles-ci varient pendant chaque cycle d'une façon symétrique, certes, mais non linéaire.

Les tontines commerciales

On peut également dans ce cas parler de créances et de dettes. Le client qui met son argent en sûreté entre les mains du tontinier voit sa créance augmenter chaque fois. Le tontinier voit sa dette progresser d'autant. Un tontinier a facilement plusieurs centaines de clients... parfois un millier. Ses clients peuvent commencer à verser le même jour et terminer tous ensemble à la date prévue. Ils peuvent aussi commencer à tout instant et terminer indépendamment les uns des autres, quand ils ont effectué le nombre de versements prévus. Le client n'est jamais astreint à déposer la somme convenue, et il peut cesser ses versements quand il veut. Dans tous les cas, la créance des clients et la dette du tontinier sont la contrepartie l'une de l'autre : elles progressent à chaque versement et diminuent lors du remboursement. Mais cette fois encore ces créances et ces dettes ont des caractères bien particuliers.

Elles s'accompagnent d'un intérêt. Cela ne les rapproche pas pour autant des opérations auxquelles nous sommes habitués. D'abord cet intérêt est négatif, ou plutôt inversé : c'est le client qui verse qui paie, puisqu'il demande au tontinier de mettre son argent en sécurité. Cet intérêt est toujours le même : un versement sur 31, deux sur 62, cinq sur 155... ce qui fait toujours un peu plus de 3 %. En fait l'intérêt est double par rapport à la moyenne des versements effectués. Et il varie, en pourcentage, si les versements prévus ne sont pas tous réalisés.

Il n'y a toujours pas d'intermédiaire. En effet, le tontinier ne prête pas aux uns ce qu'il a reçu des autres, mais il y a un agent avec lequel tous les clients sont en relations, et sur lequel ils ont tous une créance juridiquement identifiée. Cette créance est d'ailleurs matérialisée par la carte, émise au nom du tontinier qui l'a remise à chaque client et dont il coche une case à chaque versement. Elle est un titre de créance dont la validité a déjà été reconnue en justice. Si le client la perd, le tontinier peut refuser de le rembourser... en fait il a tout intérêt à garder la confiance de ses clients.

La dette du tontinier et la créance de ses clients progressent parallèlement jusqu'au remboursement. L'accumulation est toujours temporaire, mais elle est régulière car les versements s'échelonnent selon un échéancier prévu d'avance. Il est donc plus facile de déterminer la valeur de ces créances et de ces dettes, car il arrive habituellement que les clients, sitôt remboursés, reprennent leur versement. C'est donc en permanence à peu près la même quantité d'argent qui va et qui vient. Les choses se compliquent lorsque les tontiniers remboursent avant l'échéance ou lorsque leurs clients peuvent commencer leurs versements à tout moment.

Dans ce cas, le tontinier doit gérer sa trésorerie — qui représente sa dette envers ses clients — parce qu'elle peut varier d'une façon irrégulière. Elle correspond à l'augmentation de la liquidité dans l'économie. Celle-ci est plus difficile à mesurer dans le cas des tontines mutuelles puisque le total des créances et des dettes, ou plutôt des positions nettes créditrices et débitrices, varie pendant le cycle.

Les tontines mutuelles et les tontines commerciales sont donc fondamentalement différentes : les premières affectent principalement la *circulation de la monnaie* puisque à chaque tour les fonds collectés sont redistribués entre les participants. Dans les secondes les dépôts sont plus ou moins réguliers et des remboursements peuvent être effectués avant la date prévue : *l'accumulation financière* n'est pas

toujours régulière, mais elle est prépondérante. Mais toutes deux constituent les composantes essentielles de ce que nous avons appelé la finance informelle.

L'expression peut paraître paradoxale. Les opérations financières sont dématérialisées, c'est d'ailleurs pourquoi elles peuvent devenir de plus en plus sophistiquées dans les pays occidentaux. Cette dématérialisation croissante s'accompagne forcément d'une institutionnalisation constamment renforcée. Et ces opérations se situent, de par leur nature même, dans le temps puisqu'elles s'analysent en un transfert provisoire de monnaie qui fait naître des créances et des dettes, des droits et des obligations. Elles doivent donc s'accompagner de garanties qui ne peuvent être offertes que dans un cadre institutionnel bien établi. Dans l'informel, l'institution est évitée du fait d'un réseau étroit de relations personnelles, les garanties sont offertes par une pression sociale qui ne risque pas de s'effriter... d'autant plus que l'échéance des opérations est courte et qu'elles sont toujours dénouées rapidement.

Les questions

L'importance des relations personnelles explique l'extraordinaire souplesse de la finance informelle. Les pratiques tontinières n'ont pas disparu avec l'économie de subsistance, elles se sont adaptées à l'économie de troc, puis à l'économie monétaire. Elles ne sont pas restées cantonnées dans les villages lorsque la population s'est trouvée attirée par les villes. En Afrique, depuis toujours, l'épargne, le crédit, la finance sont d'abord informels. Et cela nous amène à nous poser trois questions.

La première question concerne le passé

Comment se fait-il que le phénomène tontinier soit resté si longtemps méconnu, et qu'il semble avoir été découvert il y a tout juste quelques années ? Il y a bien eu quelques enquêtes, quelques travaux épars, notamment de sociologues ou d'anthropologues, mais qui sont restés l'exception et qui n'ont pas suffi à susciter l'intérêt des chercheurs sur une large échelle. Cela commence à changer, mais comment expliquer qu'à ce jour ce domaine soit resté pratiquement inexploré ? On peut en percevoir au moins quelques-unes des raisons.

L'analyse de l'activité bancaire

En Afrique comme dans tous les pays en voie de développement, les efforts ont porté depuis plusieurs générations sur l'implantation des banques et sur la diffusion de leurs services auprès de la population locale. La plupart des travaux sur le financement du développement ont consisté à analyser les résultats de leur activité. Ces efforts étaient louables dans la mesure où la principale vocation du système bancaire est d'assurer la création de la monnaie, la circulation des moyens de paiement, le règlement des transactions. Les mécanismes correspondants sont partout les mêmes, parce qu'ils sont d'abord des mécanismes techniques, indépendants du niveau de développement du pays considéré comme du comportement des agents économiques.

En accueillant dans leurs comptes la monnaie qu'elles ont créée, en recevant pour un temps l'argent déposé par leurs clients, les banques participent ainsi à l'accumulation de liquidités ou, comme on dit encore, à la mobilisation de l'épargne. Mais en Afrique l'acte d'épargne n'est pas posé dans le temps mais dans l'espace. Le paysan ou l'ouvrier ne cherche pas à assurer son avenir tout seul en plaçant en secret son argent aujourd'hui pour en disposer demain. Il privilégie ses relations sociales, il s'enracine dans un groupe, et il trouve auprès des autres la sécurité dont il a besoin. L'épargne n'est pas une attitude face au temps qui passe, elle est une attitude à l'égard de ceux qui sont proches.

Les services rendus par les tontines correspondent parfaitement à la mentalité africaine. Les banques ne pouvaient qu'échouer à cet égard. Cet échec ne peut étonner car ces institutions nées en Occident ne se sont pas adaptées au milieu : elles ne le pouvaient pas. Ce qui étonne c'est qu'on ne l'ait jamais compris, et qu'il ait fallu que leur échec soit total et complet, puisqu'il atteint aussi les caisses de crédit agricole comme les coopératives de crédit, pour qu'on commence à prendre en compte les motivations des Africains.

Le choix du mode de développement

Dans la plupart des pays africains comme des pays en voie de développement, les efforts ont conduit à mettre en place un processus de développement à l'occidentale. D'une part, l'industrialisation a été préférée à l'agriculture, elle devait même reposer sur un transfert du secteur primaire vers le secteur secondaire : l'épargne rurale transférée vers les villes devait financer les crédits aux entreprises modernes. D'autre part, le développement a reposé sur une ouverture croissante sur le reste du monde, le commerce extérieur devant jouer un effet d'entraînement de l'économie. Les relations commerciales avec les pays étrangers se sont doublées de relations monétaires et financières par lesquelles chaque pays a bénéficié de l'épargne étrangère.

Dans un tel schéma où les banques ont naturellement leur place, la finance informelle n'est d'aucun secours. Elle ne peut servir qu'à un autre mode de développement, autonome, endogène, autocentré comme on l'appelle souvent. Car il suscite aujourd'hui beaucoup de sympathie, voire beaucoup d'intérêt dans la mesure où les programmes d'ajustement élaborés par le FMI obligent à chercher le moyen de restaurer l'économie sans réduire de façon excessive le niveau de vie des populations. Les solutions ne peuvent être trouvées que si l'on maîtrise mieux les mécanismes de l'économie — et par conséquent de la finance — informelle. La recherche d'un autre mode de développement et la situation dramatique de certains pays africains expliquent aussi l'intérêt croissant suscité par les tontines.

La difficulté de quantifier

La recherche économique pour être scientifique a besoin de mesurer et donc de quantifier. La monnaie et la finance sont à cet égard un domaine privilégié. Les agrégats les plus fiables en macroéconomie sont les agrégats monétaires. Tout ce qui est informel est au contraire, par définition, impossible à mesurer et se prête mal à une analyse scientifique rigoureuse. On ne peut pas quantifier l'économie informelle ni l'intégrer dans les comptes nationaux [14]. On ne peut pas appréhender la finance informelle et lui appliquer les instruments d'analyse dont nous disposons. Le chercheur préoccupé par les mécanismes économiques et surtout monétaires n'est pas tenté de s'intéresser à l'informel.

Il faut là à vrai dire une démarche nouvelle, tout aussi scientifique certes, mais qui s'attache au qualitatif. Au-delà de ce que les agents achètent, épargnent ou possèdent, il faut considérer les personnes et leur façon de vivre, il faut prendre en compte ce qu'elles sont. L'informel ne peut être atteint également que par une démarche pluridisciplinaire. L'économiste ne doit pas seulement devenir comptable ou financier, il doit travailler avec l'historien, le sociologue, le juriste, l'ethnologue... Certes la pluridisciplinarité est à la mode, mais elle est plus souvent souhaitée que pratiquée. Elle a ses exigences et les habitudes scientifiques, comme toutes les habitudes, sont tenaces. Cela fait aussi comprendre que l'intérêt porté à l'informel soit récent.

La deuxième question concerne le présent

L'importance des tontines est telle qu'il faut tenir compte de ce phénomène dans l'analyse du développement. Il faut considérer la finance informelle à côté de la finance institutionnelle.

La place de la finance informelle

Une forme d'épargne. Et d'abord l'argent qui passe dans les tontines est-il vraiment de l'épargne ? Il est vrai que l'argent est vite récupéré, et cela est normal dans des pays où la population dispose d'un revenu faible et ne peut se priver pour longtemps. Il est vrai que cet argent peut être ensuite utilisé à la consommation, voire à financer des dépenses à caractère social. Mais dans les pays où les besoins essentiels de la population ne sont pas toujours satisfaits, le fait de ne pas tout dépenser pour pouvoir dépenser plus, plus tard, n'est-il pas une forme d'épargne ? Et il arrive, sans doute plus souvent qu'on ne le pense, que l'argent des tontines serve à finir de construire la maison ou à acheter une machine à coudre. Dans les tontines commerciales, l'argent accumulé permet généralement aux petits marchands de renouveler leurs stocks ou de financer leur commerce.

Financer l'activité. Cette épargne n'est-elle pas la mieux adaptée au financement de l'activité commerciale et industrielle dans le secteur informel ? On commence à saisir les possibilités qu'offrent les tontines pour encourager la population à renoncer à une consommation immédiate et pour l'inciter à un effort d'épargne, mais on a peu d'informations encore sur la contribution de cette épargne au développement de la petite entreprise dans les pays africains. Il est probable que la variable financière est un élément important de la création d'entreprises dans le secteur informel, et que l'épargne tontinière joue un rôle essentiel, et pas seulement chez les Bamiléké au Cameroun.

Les réseaux de financement en Afrique s'insèrent dans un maillage plus ou moins complexe de relations familiales, sociales, techniques, politiques dont il importe d'analyser les logiques de fonctionnement. Il n'y a pas d'allocation des capitaux par le marché, mais peut-on en déduire que l'affectation de l'épargne n'est pas optimale ? Il n'y a pas de division du travail puisqu'il n'y a pas d'institutions chargées d'assurer le financement, mais les mécanismes que nous analysons ne se fondent-ils pas sur une rationalité qui nous échappe quasi totalement ?

Accumulation financière et développement

L'accumulation financière. Elle existe, nous l'avons vu, dans la mesure où les opérations considérées aboutissent à des créances — et des dettes — réciproques qui sont une forme d'avoirs financiers. Mais peut-on les mesurer ? La chose est facile dans les tontines commerciales puisque les versements se succèdent jusqu'au remboursement. Elle l'est encore lorsque le tontinier rembourse plus qu'il n'a reçu et que son encaisse équilibre ses dépôts et ses crédits. Elle l'est beaucoup moins dans les tontines mutuelles où les positions créancières et débitrices des adhérents sont constamment remises en cause.

Ces positions progressent d'une façon exponentielle avec le nombre des adhérents et la durée de la tontine. Dans la réalité, la majorité des tontines sont de courte durée, mais il est surprenant de constater à quel rythme progresse l'accumulation financière quand la tontine s'étend et dans l'espace et dans le temps. Certes elle a chaque fois une échéance, mais la plupart du temps les adhérents, une fois le cycle terminé, s'engagent dans une autre.

Le développement financier. On s'est beaucoup demandé si le développement financier suivait ou précédait le développement économique. On admet aujourd'hui que, s'il ne le précède pas, son rôle n'est pas pour autant passif : il peut provoquer des blocages et gêner le processus de développement. Mais une relation précise n'a jamais pu être définitivement établie. Le revenu par tête n'est pas forcément plus élevé dans les pays où le rapport des avoirs financiers au revenu national ou au PIB est plus important.

Mais la relation constatée perd beaucoup de son intérêt puisqu'elle ne peut prendre en compte l'informel. Or la finance informelle permet aussi de financer le secteur moderne alors que le secteur informel a besoin de la finance institutionnelle — la monnaie fiduciaire dont la vitesse de circulation se trouve accélérée [14]. A défaut de pouvoir intégrer l'informel dans les agrégats financiers et dans les comptes nationaux, ne pourrait-on essayer d'analyser la logique de l'accumulation financière au sein des tontines en relation avec la circulation monétaire comme avec la croissance de l'activité qu'elles permettent de financer ?

La troisième question concerne l'avenir

L'importance et l'originalité de la finance informelle justifient amplement l'intérêt de telles recherches qui nous aident à mieux comprendre cette réalité. Elles peuvent aussi nous suggérer les attitudes qu'il convient d'adopter. On peut en imaginer trois.

Réduire l'importance de la finance informelle et le volume des capitaux qu'elle draine

Sans parler d'une interdiction pure et simple des tontines qui serait une absurdité, une solution couramment envisagée est le relèvement des taux d'intérêt. Puisqu'en Afrique le capital est rare, relevons son prix afin d'accroître l'offre en stimulant l'épargne et de réduire la demande en décourageant les investissements. Une telle politique peut être envisagée dans les pays où la finance institutionnelle est déjà développée, mais elle a beaucoup moins de chances dans les pays où la finance informelle joue le rôle le plus important.

Dans les tontines commerciales, les clients qui remettent de l'argent au tontinier lui paient un intérêt car pour eux la sécurité importe avant tout. Dans les tontines mutuelles classiques, les motivations des agents sont de nature sociale plus qu'économique, et de toute façon il n'y a presque jamais d'intérêt. Dans les tontines avec enchères, il y a toujours un intérêt débiteur et un intérêt créateur, mais qui sont souvent l'un comme l'autre très élevés. On voit mal comment un relèvement de quelques points de l'intérêt servi par les banques pourrait leur amener l'argent de ces tontines. Et si cela était, comment peut-on prétendre que cette épargne serait mobilisée plus efficacement alors que les banques qui ont réservé la plupart de leurs crédits au secteur dit moderne de l'économie se retrouvent en faillite les unes après les autres ?

Réduire le caractère informel de la finance du même nom

Les tontines sont partout tolérées, elles sont parfois admises légalement, mais nulle part elles n'ont un statut qui les reconnaisse comme les banques ou les caisses d'épargne et donne un cadre juridique à leur activité. Une réforme en ce sens aurait beaucoup d'avantages, mais elle atteindrait vite sa limite car le succès des tontines tient à leur souplesse et donc à leur caractère informel. De plus, l'intervention de l'Etat devrait rester discrète car elle suscite souvent la méfiance de la population.

On pourrait alors envisager une certaine coopération des tontines mutuelles avec les banques, selon des modalités très souples. En trouvant de cette façon un financement complémentaire, les tontines pourraient devenir des « tontines de crédit ». On peut imaginer plus facilement cette coopération pour les tontiniers qui remplissent déjà, d'une façon rudimentaire il est vrai, certaines fonctions bancaires. Ils reçoivent des dépôts, ils accordent des crédits, ils gèrent une encaisse. Ils pourraient certainement se rapprocher des banques, utiliser eux-mêmes leurs services, voire se mettre à leur service en devenant d'une certaine façon leurs agents comme le sont les *compradores* en Asie. Mais il faudrait pour cela qu'ils soient eux aussi dotés d'un statut adéquat, et on sait comme ils sont jaloux du secret qui entoure leurs opérations.

Transformer peu à peu les tontines

Cela concerne du moins celles qui regroupent un nombre important d'adhérents et qui, malgré leur caractère temporaire, sont systématiquement renouvelées à l'échéance. Nous connaissons au moins un exemple de tontine institutionnelle au Bénin qui est devenue en réalité une banque tontinière [12]. Nous avons également rencontré des « mères de tontine » qui, depuis une dizaine d'années, organisent des tontines qu'elles ont commencées avec une douzaine de leurs amies ou de leurs collègues de travail et qu'elles ont étendues à une centaine d'adhérentes. Elles exercent maintenant cette activité à la manière d'un gérant de succursale bancaire ou plutôt d'une caisse de crédit mutuel⁽¹²⁾. Car c'est beaucoup plus de cela qu'il s'agit, et c'est vers ce modèle que certaines tontines pourraient lentement évoluer.

Contrairement aux banques, ces institutions ont l'avantage d'être nées de la base, à l'initiative de communautés naturelles ou de groupements fondés sur des affinités profondes entre les personnes. Elles sont constituées selon leur logique propre, ce qui garantit par les relations personnelles leur cohésion et leur efficacité.

(12) On pourrait évoquer la constitution récente de « financières » qui permettent d'investir dans des projets industriels le montant des cotisations que les adhérents versent régulièrement, comme s'il s'agissait d'une tontine.

Elles peuvent aussi se regrouper de la même façon, non pas en se logeant à l'intérieur d'un modèle importé, mais en construisant elles-mêmes leur propre cadre.

On peut en effet imaginer, et facilement, des regroupements entre ces tontines sous la forme d'une association qui pourrait déboucher sur une véritable fédération assurant certains services communs. Ce pourrait être un minimum de contrôle de toutes les opérations, la possibilité d'une compensation entre des tontines d'épargne et des tontines de crédit, voire la mise en place de procédures originales de refinancement permettant à l'ensemble de ces tontines ou de ces caisses d'accorder plus de crédits qu'elles n'ont reçu de dépôts. La voie ne serait-elle pas ouverte pour un financement à plus long terme de certaines activités ?

En définitive, la souplesse des tontines et leur parfaite adaptation au milieu sont un atout considérable qui nous invite à chercher les moyens d'une mobilisation efficace de l'épargne domestique. Le moment est venu de faire preuve d'imagination pour trouver les mécanismes qui permettent de mieux répondre aux besoins en respectant les habitudes, les motivations, les façons de vivre des populations qui savent que leurs problèmes n'ont une chance d'être un jour résolus que par leurs propres efforts.

Conclusion

La réponse à toutes ces questions rend indispensable une meilleure connaissance des circuits parallèles de financement, qu'il s'agisse des mécanismes de la finance informelle ou des comportements des agents concernés. Cela peut se faire par des enquêtes menées sur le terrain qui permettront d'améliorer notre connaissance globale du phénomène en évaluant le volume des capitaux transférés et en situant l'activité des tontines par rapport au milieu.

Cela peut se faire par l'établissement de monographies qui rendent mieux compte de la diversité de ces pratiques et font mieux percevoir la logique de leur fonctionnement. Alors que la première méthode est la plus utilisée dans les études quantitatives mieux adaptées aux économies modernes, la seconde semble la voie privilégiée pour une étude de l'informel qui est d'abord d'essence qualitative.

Malgré les progrès déjà effectués, notre connaissance reste encore bien imparfaite. De nombreux aspects du phénomène étudié sont encore inconnus. Par exemple :

— Comment interpréter la diversité des appellations locales autour d'un nombre restreint de racines qui se jouent des frontières politiques ? Une carte des tontines en fonction de leur appellation aurait le plus grand intérêt !

— Quelle est l'origine de ces pratiques ? Comment, où et quand les tontines de travail et de nature se sont-elles transformées en tontines de monnaie, sans doute en utilisant d'abord les formes primitives de monnaie naturelle (les cauries par exemple) ? La tradition orale peut être très riche d'enseignement à cet égard.

— Le développement des tontines a-t-il permis de réduire l'usure qui semble aujourd'hui beaucoup moins répandue en Afrique qu'en Asie ? L'usure a-t-elle préexisté ? Subsiste-t-elle encore selon des modalités particulières mal connues ?

— Quel a été l'impact des migrations comme celui de l'urbanisation ? Quel est celui de l'élévation du niveau de vie ? Quel est exactement le rôle, qui semble capital, des femmes ? Quelle est la contribution des tontines au financement de la petite entreprise ?

— Comment évoluent actuellement les pratiques tontinières ? Les deux types que nous avons distingués ne se rapprochent-ils pas ? L'épargne et le crédit s'équilibrent-ils toujours de la même façon ?

Toutes ces questions qui concernent la réalité du phénomène tontinier sont encore largement sans réponse. Les travaux engagés sous l'égide de l'UREF devraient permettre un progrès substantiel des connaissances susceptibles d'ouvrir la voie à une réflexion approfondie sur l'importance des circuits parallèles de financement, sur la logique de ces mécanismes et sur leur contribution au financement de l'économie nationale.

Références

1. Amedon E.H. (1982). La petite production marchande : base d'un développement endogène. In : Deblé I., Hugon P., eds. *Vivre et survivre dans les villes africaines*. PUF, Paris, pp. 202-207.
2. Balandier G. (1975). *Sociologie des Brazzavilles noires*, p. 151.
3. Bascom W.R. (1952). The Esusu : a credit institution of the Yoruba, *The Journal of the Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*; 82 : 63-69.
4. Bouman F.J.A., Harteveld K. (1976). The Djanggi : A traditional form of savings and credit in West Cameroon. *Sociologica ruralis*; 16 (21-2) : 193-217.
5. Desroche H. (1983). Solidarités traditionnelles et développements mutualistes. *Archives de Sciences Sociales de la Coopération et du Développement*; 65 : 165.
6. Dupuy C., Servet J.M. (1987). Pratiques informelles d'épargne et de prêt : exemples sénégalais, *Economie et Humanisme*; 294 : 40-54.
7. Eboué C. (1988). Les logiques financières des comportements d'épargne informelle des femmes en Afrique, *Epargne sans frontière*; 10 : 6-9.
8. Geertz G. (1961). The rotating credit association : « A middle rung » in development, *Economic Development and Cultural Change*; X (1) : 241-263.
9. Ghilain J. (1968). La formation du capital autochtone en Afrique noire : le Likelemba, *Revue de l'Institut de Sociologie*; 2 : 443-466.
10. Huc R.E. (1851). *Souvenirs d'un voyage dans la Tartarie, le Tibet et la Chine*. Bruxelles, p. 356.
11. Hugon P. (1980). Le secteur « non structuré » ou « informel » des économies des pays du Tiers Monde, *Problèmes Economiques*; 1703 : 3-9.
12. Lelart M. (1988). L'Association « Opérations 71-71 » de Cotonou... de l'organisation de tontines à la banque tontinière, *Epargne sans frontière*; 13 : 36-39.
13. Lelart M. (1989). L'épargne informelle en Afrique : les tontines béninoises, *Tiers Monde*; 118 : 271-298.
14. Lelart M. (1988). Finance informelle et Comptes nationaux dans les pays en voie de développement, Troisième colloque de comptabilité nationale.
15. Miracle M.P., Miracle D.S., Cohen L. (1980). Informal savings mobilization in Africa, *Economic Development and Cultural Change* : 28 (24) : 701-724.
16. Morice J. (1982). La tontine, contrat asiatique de crédit mutuel, *Revue Juridique et Politique, Indépendance et Coopération*; 36 (2) : 735-762.
17. Nayar C.P.S. (1986). Can a traditional financial technology co-exist with modern financial technologies ? The indian experience, *Savings and Development*; X (1) : 31-58.
18. Pairault T. (1990). Formes traditionnelles de tontines chinoises. In : Lelart M., éd. *La tontine*. UREF-AUPELF/John Libbey Eurotext, Paris.
19. Penouil M., Lachaud J.P. (1985). *Le développement spontané, les activités informelles en Afrique*, Pédone, pp. 29-30, 123-125, 232-234.

20. Soedjede D. (1990). L'épargne et le crédit non structuré au Togo. In : Lelart M., éd. *La tontine*, UREF-AUPELF/John Libbey Eurotext, Paris.
21. Thenabadu D. (1988). Un système informel d'épargne rurale : le cheetu au Sri Lanka, *Epargne sans frontière*; 11 : 42-43.
22. Timberg T.A., Diyar C.V. (1980). Informal Credit markets in India, Banque mondiale, *Domestic Finance Studies*, 62.
23. Tinguiri K.L. (1990). Epargne et crédit informels dans les pays en voie de développement : expériences anciennes et nouvelles et la situation en milieu rural nigérien, In : Lelart M., éd. *LA tontine*, UREF-AUPELF/John Libbey Eurotext, Paris.
24. Université d'Etat de l'Ohio (1987). Finance rurale au Niger : une évaluation critique et des propositions de réforme. Rapport présenté de l'USAID, Niamey.

5

Adaptation des règles de gestion aux contraintes du financement informel

Réflexion dans le cadre du contexte africain

E. BLOY, C. DUPUY

*Département Monnaie-Finance-Banque
Université Lumière - Lyon 2, France*

La théorie du financement, élaborée dans les années cinquante autour des thèses de Gurley et Shaw, justifie économiquement la fonction des intermédiaires financiers par leurs activités de traitement du risque. Dans le face-à-face entre les apporteurs de fonds exigeant la liquidité de leurs placements et les demandeurs de fonds, contraints par leurs activités productives d'émettre des actifs peu liquides, les intermédiaires financiers jouent le rôle de conciliateurs en produisant la liquidité manquante.

Or en Afrique, il est un lieu commun de dénoncer l'incapacité du système bancaire d'assurer son rôle d'intermédiaire. Un pan entier de l'économie, dénommé secteur informel, dont les potentialités productives ne sont plus à démontrer [7, 13], échappe à ses circuits de financement bien que son haut degré de risque nécessite un traitement.

A l'inverse de cette approche théorique, il semble que le risque attaché au financement du secteur informel soit exclusivement traité selon des modalités de financement direct, originales et parfaitement adaptées à l'environnement économique et social. S'appuyant sur la force des liens personnels, ce marché du financement direct produit cette liquidité que les circuits bancaires sont incapables de fournir.

Toutefois ce marché est d'une autre nature que les marchés financiers occidentaux car les actifs échangés échappent à tout cadre juridique. Ils peuvent être la participation à une société tontinière ou la reconnaissance tacite d'un apport de la communauté familiale ou villageoise. Cette absence d'assise juridique permet de qualifier d'informelles ces modalités de financement direct.

Il ne faudrait pas voir dans ce phénomène du financement informel les restes d'un archaïsme de société traditionnelle. Le dynamisme actuel que connaissent ces modalités de financement montre que l'on ne peut pas les réduire à une forme imparfaite et non élaborée d'un modèle d'intermédiation bancaire posé comme une norme.

Le bouleversement des schémas d'analyse du financement qu'a connu la théorie économique ces dernières années permet de jeter un regard neuf sur la finance informelle. Dans les pays développés, le mouvement de déréglementation des marchés a, en effet, mis en évidence que l'innovation peut permettre au financement direct de traiter le risque de manière compétitive en créant des circuits de financement parallèles (phénomène de l'OTC) détournant des marchés officiels devenus inefficients.

Selon cette lecture nouvelle, le financement informel peut apparaître comme une innovation financière, un détournement créatif permettant de mettre à la disposition des agents a besoin de financement des fonds à coûts moins élevés. Le « marché » a su inventer une modalité originale de production de liquidité en exploitant la force des structures sociales traditionnelles.

En effet, cette supériorité du marché du financement informel face à la faiblesse du formel, expliquée par la différence notable entre les coûts de financement offerts, est due à un traitement spécifique du risque permettant d'abaisser le coût des fonds.

La non-compétitivité du marché du crédit bancaire découle de l'évaluation de sa prise de risque. Celle-ci est construite à partir de données économiques (potentialité du secteur d'activité de l'entreprise), comptables (structure de financement et rentabilité économique) et juridiques (prise de garantie). Ces critères, appliqués au secteur productif informel, conduisent à définir des taux d'intérêt excessivement élevés traduisant l'appréciation du risque par la banque : l'environnement économique précaire alourdit le risque d'exploitation, la faiblesse de l'immobilisation des emplois rend impossible la prise de garanties réelles et l'absence de comptabilité standardisée ne permet pas une analyse financière.

Par contre, dans le cas du financement informel, le coût implicite des fonds prêtés peut être notablement abaissé grâce à la force d'un lien personnel permettant aux bailleurs de fonds d'exercer une pression morale et sociale sur l'entrepreneur, réduisant ainsi la prise de risque. Levant ses capitaux au sein de groupes socialement formés et reconnus auquel il appartient et dans lesquels la solidarité préexiste à la nécessité financière, l'entrepreneur est directement impliqué dans la réalisation de leurs objectifs. Le poids de cette obligation morale tient lieu de garant pour ces bailleurs qui se définissent moins à travers les liens financiers qu'ils nouent avec lui qu'à partir de leurs relations personnelles.

Il est important de souligner que le recours au financement informel relève d'un choix et non d'une contrainte. L'entrepreneur africain à la recherche de capitaux est placé face à une alternative entre le financement intermédié formel et le financement direct informel. Ainsi est-il amené à procéder à un calcul économique le conduisant, selon un comportement rationnel, à sélectionner la source de financement la moins élevée. Il privilégiera donc le financement informel direct plus compétitif et ne fera appel au système bancaire que lorsque sa puissance de prêt lui sera indispensable, par exemple lors de l'acquisition d'une immobilisation « formelle ».

Ainsi l'informalité du mode de production ne semble pas devoir dicter une informalité des sources de financement. Néanmoins, l'observation des faits permet de constater une certaine superposition des deux sphères de l'informel, réelle et

financière. Ne peut-on pas inverser la problématique et se demander si l'informalité des modes de collecte de l'épargne ne dicte pas, dans une certaine mesure, une informalité du monde économique ?

Il convient, tout d'abord, de s'interroger sur les caractéristiques propres de rémunération des fonds prêtés et sur les éventuelles contraintes imposées à la gestion de l'entreprise par les bailleurs de fonds informels. Ensuite, les aménagements spécifiques des règles d'exploitation par l'entrepreneur africain pourront être développés.

Le diktat de l'informel sur la gestion du capital

Dans l'environnement africain, le terme bailleur de fonds prend un sens particulier. Leurs exigences particulières conduisent à définir une approche originale de la notion de coût du financement et à réviser les critères d'appréciation économique des performances des entreprises.

Les exigences particulières des bailleurs de fonds

L'étude des apports de la sociologie dans l'analyse des groupes s'avère être un détour indispensable pour cerner cette sociologie financière [11]. Elle permet de distinguer deux structurations possibles de la relation que l'individu entretient avec le groupe : l'association et la société.

Ces deux formes correspondent à deux modes différents de collecte de l'épargne, l'un basé sur la solidarité familiale, villageoise ou tribale, l'autre sur le processus tontinier. La mise en évidence de leurs différences permet de distinguer, dans l'analyse, deux populations de bailleurs de fonds aux exigences bien particulières.

***L'association d'épargne ou la solidarité communautaire* [6]**

Les ethnologues définissent les groupes associatifs par la reconnaissance d'une conscience collective. L'appartenance aux associations ne naît pas d'une démarche volontaire, elle s'impose aux individus. Ceux-ci ne sont pas sensés adhérer librement aux objectifs du groupe, mais la pression sociale les y contraint. Les communautés familiales ou villageoises sont une bonne illustration des groupes associatifs.

La dimension financière se greffe sur cette structure sociale par l'existence d'un lien de solidarité liant les membres entre eux. La conscience collective justifie la levée d'une épargne au sein de la communauté pour répondre à un besoin de financement d'un des individus faisant appel à elle. L'appartenance de tout individu africain à ces communautés associatives fonctionne comme une garantie de couverture financière toujours mobilisable.

Bien sûr, l'entrepreneur africain va s'appuyer sur la solidarité des siens pour financer son activité productive, faisant ainsi de la communauté familiale ou villageoise un bailleur de fonds bien particulier. La marque essentielle de la solidarité fait que ces apports financiers ne peuvent être considérés comme des prêts. Entre l'individu et sa communauté d'origine, il ne pourrait y avoir une

relation de créancier à débiteur. De ce fait, la contrepartie de l'apport ne peut pas être conçue comme une rémunération d'un prêt.

Toutefois l'absence de relation de prêteur à emprunteur n'atténue pas l'obligation qui pèse sur l'entrepreneur ayant fait appel à la capacité financière des siens. A une dette monétaire, clairement exprimée en montant et en terme, se substitue un engagement moral illimité. Dans ces économies précaires, la charge financière assumée en contrepartie d'un apport prend la forme d'une assurance de satisfaction des besoins essentiels de la communauté, dans sa globalité d'une part et pour chacun de ses membres en particulier d'autre part.

Les sociétés d'épargne ou le processus tontinier[4]

Lorsque l'on regarde le groupe sociétaire, on n'est plus du côté de la conscience collective mais de l'individu. Une société est un ensemble social organisé, formé d'individus qui se groupent, selon une motivation d'intérêts individuels, pour atteindre un objectif défini en commun. Les individus nouent ainsi entre eux des relations sur une base contractuelle. A la différence du lien associatif, le lien sociétaire existant entre les individus et le groupe est volontaire et temporaire : spontanément ils rejoignent la société et la dissolvent lorsque l'objectif collectif est atteint.

Le groupe tontinier est un bon représentant en Afrique de ces structures sociétaires. Des individus, motivés par un objectif financier commun, se regroupent pour mettre en commun leur épargne; une fois l'objectif atteint, les individus sont déliés de leurs obligations envers le groupe et peuvent se retirer de la tontine.

La dimension individuelle et d'intérêt personnel rend la tontine proche d'un organisme de prêt. Pourtant cette proximité ne doit pas conduire à une confusion. Le terme de « groupement rotatif de prêt » employé dans la littérature anglo-saxonne [1, 10] est passablement impropre. La mise en commun de fonds ne signifie pas un prêt rotatif.

En effet, les participants à une tontine ne sont pas animés par une volonté de prêter un capital dans le but de percevoir un revenu. Dans le monde africain de précarité, la médiation du groupe tontinier permet seulement l'accroissement de la puissance de décaissement de chacun. Les motivations d'un entrepreneur à la participation à une tontine ne sont pas la sollicitation d'un prêt mais d'un apport temporaire de trésorerie. Ainsi, en contrepartie d'une main, le groupe tontinier, devenu bailleur de fonds, n'exige pas le versement d'une rémunération mais d'un apport compensatoire de liquidité pour chacun des membres.

L'appréciation économique de la performance de l'entreprise

La non-signification du critère risque/rentabilité

La théorie de la finance contemporaine se développe autour du concept central d'arbitrage permanent des apporteurs de fonds entre le risque financier qu'ils assument et la rémunération qu'ils perçoivent. Ces bailleurs, dont la préférence marquée pour la liquidité les entraîne spontanément à rechercher les placements les plus sûrs, n'acceptent le risque que dans la mesure où il leur est garanti une rémunération qu'ils jugent suffisante.

Qu'en est-il de ce critère dans l'environnement financier africain ? Selon une première approche, il semble totalement inopérant. Pour que ce critère fonctionne

en effet, il faut que le risque individuel soit évaluable, c'est-à-dire qu'il puisse être gradué à partir d'un placement considéré comme étant sans risque. Or, la précarité et l'instabilité du cadre économique élève le risque global à un niveau tel qu'il rend impossible la modulation du prix à accorder aux risques individuels. Toute volonté d'arbitrage entre risque et rentabilité est ainsi illusoire dès que le niveau de risque global est trop élevé. Pourtant il est notable que la mise en évidence de la notion de risque et du prix du risque est importante pour comprendre les règles de gestion des entreprises africaines.

Cette absence d'évaluation possible du risque individuel signifie, en terme financier, la nécessaire absence de prise en compte du temps et des aléas qu'il contient. L'opacité du futur suscite une non-intégration du temps dans les stratégies financières ou, en d'autres termes, l'utilisation de taux d'actualisation très élevés dans les calculs financiers. Il en résulte un rétrécissement de l'horizon économique, la valeur actuelle accordée aux revenus futurs étant ainsi dérisoire.

Le prix énorme accordé à l'immédiateté n'incite pas les bailleurs à raisonner en terme de placement et de rentabilité : ni la communauté associative, ni même la société tontinière ne cherchent à effectuer un placement rémunérateur. Aucun n'effectue un arbitrage entre le risque et la rentabilité. Le poids accordé au présent amène ces agents à développer une logique financière basée sur leur volant monétaire disponible pour faire face à l'immédiat.

Ainsi un bailleur de fonds, dans ce contexte de précarité, ne se dessaisit de son avoir que dans la mesure où il lui est garanti en contrepartie une couverture à terme de ses besoins quotidiens. Cette couverture étant, soit la satisfaction des besoins domestiques dans le cas d'apport communautaire, soit l'accroissement de son potentiel de disponibilité dans le cas de financement tontinier.

La nécessaire révision des critères essentiels de gestion

En terme de théorie financière, la prise en compte de l'absence d'évaluation du temps signifie que doit être substituée à la notion de prix du risque celle du prix de la non-immédiateté. De la même façon, le critère de rentabilité-risque doit être remplacé. Nous proposons celui de disponibilité/non-immédiateté.

Ce bouleversement des points de repères essentiels à la gestion des entreprises conduit à nier la signification des concepts de capital et de résultat. La réduction du temps à l'instant interdit les raisonnements en terme de stocks et amène à ne voir dans le capital qu'un apport de liquidité. De même, la notion comptable de résultat d'exercice divisant le temps en séquences est indéchiffrable selon cette lecture.

Cette absence de mise en relation possible entre un résultat secrété et un capital investi incite à réviser les critères d'évaluation des performances des entreprises. Selon la théorie orthodoxe du coût du capital, la contrainte d'exploitation qui pèse sur l'entrepreneur est de dégager une rentabilité supérieure au coût des fonds, permettant ainsi de couvrir par un excédent d'exploitation les revenus exigés des bailleurs.

Pour l'entrepreneur africain, la contrainte d'exploitation ne peut pas être identique du fait de l'absence de notion de capital. Pour lui, le coût des fonds s'apparente à une ponction sur sa trésorerie quotidienne. L'entreprise ne sera jugée performante que dans la mesure où elle dégage, au jour le jour, des flux de liquidité lui permettant de faire face aux prélèvements des bailleurs et de reconstituer l'avance initiale. Le critère implicite de performance est ainsi le délai de récupération des fonds.

Aménagement des règles de gestion dans l'informel

Nous avons démontré précédemment que les modes de financement informel conjugués à l'instabilité de l'environnement économique africain conduisaient l'entrepreneur à privilégier, dans sa gestion, la production d'une chronique de flux de liquidité aux échéances très rapprochées. Plutôt que de recourir à une approche monographique de ces cycles d'exploitation axés sur la liquidité, il apparaît plus fécond de procéder à une analyse fondée sur un modèle permettant d'explorer didactiquement la logique des procédures utilisées.

L'analyse financière contemporaine fournit plusieurs cadres centrés sur le concept de flux de liquidité. Nous avons, parmi ces diverses grilles d'analyse, choisi celle qui nous paraissait, de par la simplicité de sa conception, la plus propre à saisir les phénomènes que nous désirons cerner. Il s'agit du tableau pluriannuel de flux financier, conçu par De Murard [2, 3, 4].

Après avoir montré que le flux de trésorerie d'exploitation est l'élément significatif d'une gestion, nous examinerons les aménagements qui en découlent.

Analyse des règles de gestion de l'entreprise informelle fondée sur le tableau de flux

Dans la chronologie d'un tableau de flux (voir en annexe), l'excédent de trésorerie apparaît comme la source de liquidité originelle qui alimente les autres soldes. Mais il ne constitue pas un indicateur de gestion en tant que tel. La seule contrainte existante est la positivité de ce flux. En revanche, le DAFIC, flux de liquidité après couverture des investissements, sera considéré comme beaucoup plus significatif. Dans la gestion d'une entreprise informelle, tout au contraire, l'ETE devient l'expression de la performance de l'entreprise.

L'adéquation de cette grandeur à la mesure de l'efficacité d'une gestion découle directement des comportements dont nous voulons rendre compte. En effet, ils se définissent, rappelons-le, par :

- l'importance accordée à la récupération la plus rapide possible des dépenses engagées dans le cycle d'exploitation;
- le peu d'intérêt accordé au développement du capital fixe, lequel d'ailleurs pèse de peu de poids dans ces activités;
- la faible place accordée dans les processus de financement aux ressources financières formelles.

Ces divers éléments excluent qu'une grande attention soit accordée aux flux de liquidité autres que l'ETE. Ainsi, le DAFIC, qui intègre l'investissement donc une stratégie de croissance, n'apparaît pas être dans la logique de ce type de gestion.

De même, le solde de gestion, qui fait intervenir les financements institutionnels et donc qui suppose la mise en œuvre d'actions complexes combinant liquidité de l'activité courante, investissement et financement externe, ne paraît pas répondre aux exigences d'une économie informelle. L'ETE, en revanche, résiste à toutes ces objections car il est le produit direct et palpable des opérations d'exploitation. Les différentes enquêtes [5, 9,12] qu'il nous a été donné de consulter suggèrent que l'ETE peut s'insérer dans trois types de schémas explicatifs correspondants à trois modalités d'exercice des activités informelles.

Activités n'exigeant pas de capital fixe (activités de négoce pur ou activités de service)

Dans le cadre de telles activités, la séquence la plus propre à rendre compte des comportements aurait la configuration suivante (Tableau I).

Tableau I.

EBE – variation BFRE
= ETE
Dépenses personnelles incompressibles
A = solde disponible après dépenses incompressibles
Perception d'un apport tontinier (+)
Apports communautaires (+)
Cotisation à une tontine (-)
Dépenses de solidarité communautaire (-)
B = solde financier
A + B = disponible net
– Dépenses discrétionnaires personnelles
– Dépenses de diversification (croissance externe)
= Flux résiduel de la période

Dans une telle séquence, nous parlons de l'hypothèse d'une confusion totale entre activité domestique et activité professionnelle. Cette optique implique que l'ETE est avant tout affecté aux dépenses personnelles incompressibles. Dans un deuxième temps, le solde disponible va s'ajouter au solde des opérations financières informelles (tontine et associations familiales) pour donner un solde disponible net. Ce flux sera affecté aux dépenses non vivrières, qu'elles relèvent de dépenses de consommation à l'occidentale ou qu'elles procèdent d'une logique de diversification des activités, attitude rationnelle en économie informelle risquée.

Activités exigeant peu de capital fixe (petit matériel ou outillage)

Nous pensons en évoquant cette catégorie à des métiers artisanaux tels que tailleurs ou maçons pour ne citer qu'eux. L'insertion dans le processus de production d'éléments de capital fixe rend plus complexe la séquence précédente en insérant des opérations en capital entre le solde disponible après dépenses incompressibles et le solde financier (Tableau II).

Tableau II.

A : solde disponible après dépenses incompressibles
Dépenses d'acquisitions ou entretien de matériel et petit outillage (-)
A' : solde après investissement
B : solde financier
A + A' + B = solde disponible net

Les utilisations du solde disponible net restent identiques à celles du cas précédent.

Activités exigeant un montant de capital significatif

Nous pensons en particulier aux activités de transport motorisé. Ces activités se situent en fait à la frontière du formel et de l'informel selon un équilibre précaire qui rend difficile le partage entre ce qui relève de l'un ou l'autre des deux secteurs.

Dans le cadre de ces entreprises, la gestion du capital fixe et de son financement va se voir affecter une place beaucoup plus importante. L'organisation et leur logique de fonctionnement rend très probable une séquence de flux conforme à la formulation de De Murard. Nous pensons en particulier que, dans ce type d'entreprise, le gestionnaire cesse de confondre son activité professionnelle et son activité domestique. Cette révision redonne un intérêt au DAFIC sous une forme quelque peu amendée. En revanche, il ne nous paraît pas utile de faire apparaître un solde disponible après dépenses de consommation incompressibles puisque les nécessités de l'existence ne seront pas directement intégrées dans l'évaluation de la performance de l'entreprise. Nous estimons que le comportement peut être apprécié à partir de la grille suivante (Tableau III).

Tableau III.

ETE
Dépenses d'investissement ou entretien d'équipement (-)
DAFIC
Perception d'un apport tontinier (+)
Apports communautaires (+)
Emprunts institutionnels (+)
Remboursements d'emprunts (-)
Frais financiers (-)
Impôts (-)
Cotisation à une tontine (-)
Dépense de solidarité communautaire (-)
= Solde financier
DAFIC + solde financier = solde disponible net

La poursuite du tableau est analogue aux cas précédents.

L'examen de ces trois catégories d'activité montre qu'il existe un fonds commun dans la conduite : la production d'un flux de liquidité d'exploitation qu'il convient d'optimiser. Il est opportun maintenant d'envisager les règles qui président à l'optimisation des flux de liquidité.

Les règles de gestion conduisant à l'optimisation des flux dans les entreprises informelles

L'observation des comportements fait apparaître trois règles de gestion fondamentales : l'élargissement des marges; l'accélération et la rotation du capital circulant et la réduction de l'immobilisation en capital fixe. Les deux premières règles touchent directement la production de l'excédent de trésorerie d'exploitation, la troisième concerne plutôt son utilisation par les entreprises qui doivent se doter d'actifs immobilisés. Néanmoins, elle nous semble importante car elle a pour objet de limiter la ponction sur la liquidité d'exploitation.

L'élargissement des marges

L'ETE étant la différence entre l'excédent brut d'exploitation et la variation du besoin en fonds de roulement, il apparaît extrêmement banal de dire qu'il est nécessaire d'accroître l'EBE pour accroître le flux de liquidité. Il est non moins banal d'affirmer que cela peut être obtenu en minimisant les charges pour un niveau d'activité donné. En revanche, les modalités selon lesquelles cette réduction des charges est obtenue méritent plus d'attention car l'informalité de ces activités est directement partie prenante à ces opérations. En particulier l'informalité permet d'alléger la ponction opérée sur la valeur ajoutée par les frais de personnel et les impôts et taxes : par les frais de personnel parce que la rémunération des aides se fait selon des procédures qui n'impliquent pas toujours un débours, parce qu'il n'y a pas d'intégration de charges sociales, enfin parce que nombre de ces activités exercées dans l'informel sont telles qu'elles n'exigent aucune force de travail autre que celle de l'entrepreneur lui-même; par les impôts et taxes puisque ces activités, n'étant pas officielles, échappent pour partie ou en totalité au paiement des prélèvements fiscaux.

Bien entendu, le coût des achats peut être également allégé par une analyse de la valeur qui conduit l'artisan à recourir à la matière la moins coûteuse, eu égard à l'usage qui sera fait du produit final, sans parler des achats réalisés en dehors des circuits marchands officiels, ce qui permet d'abaisser leur prix.

La compression de la variation du BFRE

La plupart des activités informelles sont concentrées dans des secteurs exigeant peu de capital, qu'il soit fixe ou circulant. Mais bien plus, le recours au capital circulant est systématiquement contenu grâce à des procédures spécifiques. En particulier, on peut faire les observations suivantes :

- le crédit interentreprise est ignoré, il n'y a donc pas de besoin de financement lié aux créances clients;
- le poids des stocks est allégé, voire totalement supprimé. Ainsi tel marchand ambulant prend de la marchandise auprès d'un grossiste, mais ne la paiera que lorsqu'il l'aura vendue effectivement (système du dépôt). L'artisan menuisier ne stockera pas de bois, mais achètera les débits au fur et à mesure des commandes;
- les cycles d'exploitation sont très courts, ce qui limite l'immobilisation des valeurs (en particulier celle du stock quand il existe);
- de nombreux petits métiers sont de pures activités de services qui n'exigent aucun capital circulant.

Ces diverses remarques permettent de constater que les BFR sont réduits et qu'en conséquence, la variation du BFR doit être souvent très proche de zéro. Cela signifie que la marge, à savoir l'EBE, va être presque intégralement transformée en liquidité.

La réduction de l'immobilisation en capital fixe

Cette réduction systématique est obtenue :

- en s'insérant dans des activités n'exigeant pas la mise en œuvre de véritables immobilisations (tailleur, maçon, coiffeur etc.);
- lorsque l'activité est plus capitalistique en acquérant un matériel d'occasion (cas de l'activité de transport);
- en éliminant la notion d'investissement incorporel (pas de paiement de « pas

de porte » sous une forme quelconque pour exercer une activité de négoce ou une activité artisanale);

— par obtention du capital en contrepartie d'un apprentissage non rémunéré, ou d'un travail effectué au profit d'un membre de la famille.

Cette relation au capital conduit à une gestion des actifs fixes dont l'originalité se manifeste sur deux points.

Premier point. Les entrepreneurs ignorent la notion d'amortissement. Ce mépris pour la pratique de l'amortissement est parfaitement cohérente dans le cadre d'économie où la liquidité prime sur toute autre considération.

En effet, l'amortissement est une charge non décaissée, elle n'a donc aucune prégnance sur des entrepreneurs qui veulent optimiser un flux monétaire. A la notion d'amortissement se substitue celle des dépenses d'entretien lesquelles sont opérées au coup par coup, selon les contingences du fonctionnement de la mécanique. Cela explique aussi qu'un équipement, même très ancien, conserve une valeur marchande à partir du moment où il est en état. Cette absence d'amortissement permet donc de transformer le capital fixe en réservoir de liquidité potentielle et donc de limiter les risques inhérents à l'immobilisation.

Second point. Si l'exploitation s'avère généreuse en liquidité, il est extrêmement fréquent de voir les surplus échapper au réinvestissement (donc à l'immobilisation) dans cette même activité. L'entrepreneur préférera mettre des fonds dans de nouvelles affaires de façon à diversifier son risque. Cette réaction apparaît comme une réponse à l'instabilité de l'environnement dans lequel sont immergés les exploitants.

Au total, la gestion parcimonieuse du capital fixe apparaît simultanément comme un moyen de conserver la liquidité et de limiter le risque économique qu'impliquerait inévitablement une immobilisation trop grande.

Conclusion

Ces développements nous permettent de dégager une trame logique qui s'articule autour des idées suivantes.

Le financement informel apparaît comme un système opérant une transformation des risques. Le risque économique et financier des activités informelles, intrinsèquement élevé, peut être absorbé grâce à une personnalisation des relations.

Le système de transformation du risque ne peut fonctionner que si l'informel réel est capable de répondre à l'exigence de liquidité que lui impose l'informel financier. En effet, ce jeu de relations consiste à substituer au traditionnel arbitrage risque-rentabilité, un arbitrage risque-liquidité. A ce titre, on peut considérer que c'est l'informel financier qui conditionne pour une large part les règles de gestion de l'informel réel en imposant cette substitution.

A l'intérieur de cette logique de gestion, on observe des comportements d'entreprises qui sont parfaitement efficaces et cohérents. L'entrepreneur informel fait preuve d'une totale maîtrise des procédures susceptibles de conduire à une optimisation des flux de trésorerie.

Malheureusement et paradoxalement, ces comportements, loin de constituer un atout dans les processus de développement, apparaissent plutôt comme des facteurs de blocage. L'informel en évitant soigneusement l'investissement fondé sur une rentabilité d'horizon économique éloigné entretient le sous-développement. Il

nous semble difficile de briser cette chaîne causale, car l'antagonisme entre une efficacité certaine et une logique de gestion qui hypothèque le futur n'est que la conséquence inéluctable d'un environnement à haut risque produisant de forts taux d'actualisation.

Références

1. Bouman J.A. (1977). Rotaring saving and credit societies in indigenious saving and credit societies in the third world- a message. *Savings and Development*; 1 (4) : 181-229.
2. Charreaux G. (1984). Les tableaux de financement : contenu descriptif et normatif. *Revue Banque*; 444, 445.
3. De Murard G. (1978). Revenu distribuable et génération d'investissement, *Analyse financière*; 34.
4. De Murard G. (1978). Le tableau pluriannuel de flux financiers, *Revue Française de Gestion*.
5. Dupuy C. (1985). *Mission CNRS, ERA 166, Casamance, Sénégal*.
6. Dupuy C., Servet J.M. (1985). *Pratiques informelles d'épargne et de prêt : exemples sénégalais, Economie et Humanisme*; 294 : 40-54.
7. Hugon P. (1980). Secteur informel et petite production marchande dans les villes du Tiers Monde, *Revue Tiers Monde*; XXI (82) : 235-259.
8. Lelart M. (1988). L'épargne informelle en Afrique. Essai de typologie des tontines. *Colloque du GRECO Monnaie et financement*, Clermont-Ferrand.
9. Ministère du Plan. Enquête nationale sur le secteur informel et la petite entreprise, Niger.
10. Miracle M.P., Miracle D.S., Cohen L. (1980). Rotaring funds association in informal savings mobilization in Africa. *Economic Development and Cultural Change*. 28 (24) : 701-724.
11. Thomas L.V. (1958). *Les Diolas*. Mémoire de l'Institut Français d'Afrique Noire, IFAN Dakar, pp. 201-242.
12. Tounkara R. (1987). Enquête sur les transports humains au Mali. Laboratoire économie des Transports, Equipe mixte CNRS-108.
13. Universités d'Orléans et de Nouakchott (1988). Pratiques informelles comparées : les fondements de la non-légalité. Colloque international de Nouakchott.

6

Epargne informelle et financement de l'entreprise productive

B. HAUDEVILLE

Université d'Orléans, France

L'évolution du développement dans le monde au cours des trente dernières années n'a pas confirmé les espoirs qui avaient été mis dans la croissance du secteur moderne et sa capacité à entraîner l'ensemble de l'économie. Dans de nombreuses régions du monde le dualisme subsiste, voire se creuse. Pire, le secteur moderne lui-même éprouve des difficultés grandissantes en raison de la concurrence des importations et de la difficulté de produire dans des conditions de coûts compétitives. Dans de nombreux pays, la faiblesse des revenus, l'étroitesse des marchés ont même conduit à une régression du secteur moderne. Ce dernier représente parfois une lourde charge pour les finances du pays qui doivent supporter le poids des résultats déficitaires.

Dans les cas où il en résulte une incitation à l'emprunt extérieur, il s'ensuit un phénomène de blocage de l'activité et du développement sous le poids de la charge du service de la dette. Ainsi le secteur moderne, non seulement ne contribue pas au développement, mais le compromet en raison des charges qu'il impose à l'économie. Il s'agit fort heureusement de cas extrêmes et peu nombreux. Lorsque le secteur moderne se porte bien, sa contribution à l'emploi est toujours beaucoup plus faible que sa contribution au produit ou au revenu de telle sorte qu'il ne permet pas, ou faiblement, de réduire les problèmes de l'emploi, principalement dans les zones urbaines. L'absorption par le secteur moderne de l'augmentation de la population active dans les villes, sous le double effet de la croissance naturelle et de l'immigration, nous semble être un objectif hors de portée pour de nombreux pays.

Dans une certaine mesure, l'intérêt renouvelé des chercheurs et des responsables du développement pour le secteur informel résulte du constat précédent.

Si la période qui va du premier plan soviétique à l'achèvement du barrage d'Assouan a été caractérisée un peu partout dans le monde par la prédominance des grands projets à caractère structurant, modifiant en profondeur le milieu, la

période contemporaine est plutôt marquée par le retour de projets de dimensions réduites, caractérisés par leur insertion dans le milieu plutôt que par leur capacité à le transformer.

Cette évolution se marque dans les pays développés par le *small is beautiful* de Schumacher et par la mise à l'honneur des vertus du secteur informel dans les pays en voie de développement. Dans ces derniers, au mépris pour l'économie « indigène » a succédé un intérêt quasi ethnologique pour les sociétés traditionnelles et leurs modes d'organisation économique.

Si on ne peut que se réjouir de cette orientation, cela ne doit pas non plus conduire à surestimer la capacité des organisations traditionnelles, ou non structurées de façon moderne, à contribuer au développement économique et à l'élévation du niveau de vie de la population. Telle est la ligne directrice de cette contribution qui se propose d'apporter une réflexion critique sur le rôle de l'épargne informelle dans le financement de l'entreprise productive et dans le processus de développement économique.

Nous nous interrogerons dans un premier temps sur la véritable nature de l'épargne informelle avant d'examiner dans une deuxième partie quelle peut être sa contribution au développement.

L'épargne informelle comme source de financement

Bien qu'il soit difficile de l'évaluer avec précision, il ne fait guère de doute que la partie non consommée immédiatement des revenus qui transite par le système financier officiel ne représente qu'une faible partie des ressources disponibles. Cela ne permet pas, toutefois, d'identifier un autre « gisement » d'épargne qui existerait en dehors des institutions financières officielles.

Epargne et prédominance de la monnaie fiduciaire

Tout d'abord une partie importante des ressources est conservée sous la 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. L'insuffisance du niveau d'éducation d'une grande partie de la population, la difficulté qu'il peut y avoir à obtenir un chéquier en raison des conditions de banque, la crédibilité du chèque comme instrument de règlement se conjuguent pour expliquer ce phénomène⁽¹⁾.

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. Cela est encore plus vrai pour les agriculteurs dont les revenus sont acquis avec une périodicité annuelle. Mais même si leur mouvement est lent (cas des agriculteurs), il s'agit en grande partie d'encaisses de transaction. Une autre partie est tout simplement thésaurisée, c'est-à-dire qu'elle n'est pas dépensée dans le cadre du cycle de production (annuel, par convention), ni placée sous une forme ou sous une autre. Il est difficile d'évaluer l'ampleur de cette ressource même par enquête dans la mesure où les individus n'ont pas une idée précise de leurs recettes et de

(1) Pour ne rien dire du caractère sécurisant de pouvoir « toucher son argent » et éviter les déplacements et les attentes liées à l'utilisation des intermédiaires officiels.

leurs dépenses courantes et où ils n'opèrent pas de distinction entre encaisse et épargne. Pour le plus grand nombre, l'encaisse est destinée à être dépensée plus ou moins rapidement en fonction de l'évolution des besoins.

Le fait que tout ne soit pas dépensé revient à constater que l'unité a pu dégager un surplus. Or, précisément dans une économie de subsistance, il n'y a pas de surplus, et par conséquent il n'y a pas d'épargne stable. Dans ces conditions, la partie thésaurisée des encaisses fiduciaires nous paraît *a priori* faible, mais pas nécessairement nulle. La mobilisation des ressources correspondantes apporterait sans aucun doute une aide pour le financement des investissements.

Comment mobiliser l'épargne informelle ?

Le reste des ressources disponibles, c'est-à-dire la partie non déposée dans le système officiel et non conservée en liquide, est utilisé dans des opérations financières informelles. Celles-ci comprennent des opérations de prêt et d'emprunt classiques, généralement de type usuraire et des opérations réalisées avec des institutions à caractère mutualiste dont un exemple est la tontine. Là encore, il paraît difficile d'évaluer la place respective de ces deux types d'opérations.

L'importance du phénomène d'usure dans les pays en développement est sans doute variable, mais rarement négligeable. L'essentiel des opérations consiste en crédits généralement à court terme du type avance sur récolte ou prêt sur gage destiné à la consommation immédiate de l'emprunteur, parfois à l'occasion d'événements familiaux tels que naissance, mariage, décès, pèlerinage etc.

Les associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC) pourraient théoriquement constituer un bon support de mobilisation de l'épargne informelle [7, 8].

Comme le note Lelart, la nécessité de procéder régulièrement à des versements et la contrainte sociale qui s'exercerait en cas de défaillance ont un rôle positif sur la capacité d'épargne des agents. La commodité, le caractère social de ces pratiques coutumières les rendent accessibles au plus grand nombre. C'est pourquoi, leur capacité de collecte est relativement importante. Leur durée et les modalités de dévolution des fonds recueillis sont extrêmement variables et s'adaptent à toutes sortes de situations.

Certaines formes simples consistent en la redistribution des versements effectués, soit au cours de périodes successives, soit à chaque période, entre les cotisants, tandis que d'autres formes qualifiées de « financières » associent à ce mouvement une activité de prêt et d'emprunt au profit des membres de l'association ou de membres extérieurs [8].

Une épargne faiblement investie dans le secteur moderne

Bien qu'il existe certaines associations de durée relativement longue, J.U. Holst cite les *chitt funds* mensuels en Inde dont la durée est de trente mois [4], la plupart de ces associations sont de courte durée. Les sommes qui peuvent être ainsi mobilisées ne représentent qu'un faible multiple de la cotisation hebdomadaire ou mensuelle. A la fin de la période contractuelle chacun a reçu exactement ce qu'il a apporté, mais plus ou moins tôt évidemment. Dès lors que la période est courte, il s'ensuit que les ressources le sont aussi. Cet aspect n'est du reste pas gênant compte tenu de l'utilisation qui est faite des fonds obtenus par les membres. Dans la plupart des cas il s'agit de consommation différée, vêtements, biens durables tels que vélos,

radios, mobylettes etc. ou bien d'épargne destinée à la préparation d'une fête, ou bien encore à la construction d'une maison.

Pour une faible partie seulement les fonds sont destinés à un emploi productif⁽²⁾ [1]. Ils servent alors aux commerçants pour développer leurs stocks. Il faut considérer qu'une très faible partie des fonds est destinée au développement de la production de type industriel ou artisanal. De plus les utilisations de l'épargne informelle restent essentiellement dans le secteur informel. Il existe des exemples d'entreprises de l'économie officielle qui ont été financées par des tontines, mais ces exemples ne sont pas très nombreux surtout en Afrique. La situation est, sur ce point, peut-être un peu différente en Asie et particulièrement en Inde où semblent exister d'importantes activités financières informelles. Dans la mesure où existent côte à côte un secteur moderne et un secteur dit informel, il n'y a rien d'étonnant à ce que les circuits de ces deux secteurs restent peu perméables.

Il faut donc évaluer le rôle de l'épargne informelle en tenant compte du fait qu'elle est appelée à s'investir essentiellement dans le secteur informel.

L'entreprise informelle et la croissance

Dès lors qu'il existe un relatif cloisonnement entre les circuits de financement formel et informel, une attention particulière doit être portée aux utilisations faites des ressources collectées sur les différents circuits.

Définir l'entreprise informelle

En ce qui concerne le circuit de collecte, la partie des ressources qui est consacrée à un emploi productif l'est, généralement, dans le cadre d'entreprises soit petites, soit informelles. Il existe un certain flou sur la typologie des firmes de petite et très petite taille. Certains critères permettent de distinguer entre le formel et l'informel tels que l'enregistrement de l'entreprise, l'existence d'un emplacement fixe ou encore la nécessité d'obtenir une autorisation d'exercice [12].

Toutefois ces critères ne correspondent pas nécessairement à des critères de taille. Certaines entreprises informelles peuvent être de taille relativement importante, employer plusieurs personnes, généralement des apprentis, et un capital non négligeable, tandis qu'il existe des entreprises « légales » réduites à la seule personne de l'entrepreneur. Néanmoins la distinction est importante et permet de séparer l'entreprise informelle de la PME.

Dans le temps malheureusement cette séparation est beaucoup moins tranchée car certaines PME mises en difficulté par la concurrence des grandes entreprises ou des importations n'ont d'autre solution que de devenir informelles ce qui leur permet de ne plus ou de moins payer d'impôts, de remplacer les salariés par des apprentis peu ou mal payés et au total de redevenir compétitives sur un segment

(2) Si l'on prend en compte la durée d'immobilisation et l'affectation des fonds, on peut aussi considérer les formes simples d'AREC (tontines mutuelles ou commerciales) comme une modalité de la gestion des moyens de paiement. Il y a substitution des modes informels de gestion aux modes formels représentés par la banque pour des raisons de commodité, de coûts, voire d'insolvabilité du système bancaire. Toutefois celui-ci dispose de la capacité de transformer une partie des ressources courtes en capitaux à moyen et long terme.

du marché s'adressant à la fraction pauvre de la population. Le passage en sens inverse sur lequel tous les responsables et stratèges du développement fondent de grands espoirs est, par contre, plus rare. L'informel n'est pas une organisation en cours d'évolution comme le voudraient les tenants de la thèse de la transition [11].

L'avenir du secteur informel est de rester informel. Le destin des entreprises qui en font partie est pour la plupart de disparaître au bout de quelques années pour être remplacées par d'autres entreprises du même type.

Un secteur hétérogène

A l'intérieur du secteur informel, il est encore possible de distinguer différents types d'entreprises : entreprises artisanales correspondant à des métiers traditionnels, entreprises modernes nées de la confrontation de la société avec certains aspects du mode de vie des pays développés : réparations auto, réparateurs de réfrigérateurs et de radios, électriciens et enfin des activités plus ou moins illégales comme la mendicité, la prostitution, le gardiennage des voitures, le commerce à la sauvette etc. [5]. L'énumération ne rend pas compte de la formidable hétérogénéité du secteur informel dans son ensemble.

Certains vont même jusqu'à s'interroger sur l'existence d'entreprises et d'entrepreneurs au sein de ces formes d'organisation sociale et proposent une approche fondée sur les concepts de communauté de production, de communauté de consommation ou d'accumulation qui sur le plan sociologique correspondent bien à la réalité du secteur informel [3].

Rationalité et organisation sociale

Toutes ces formes d'organisation de la production ont en commun différents traits qui les distinguent de l'entreprise en tant qu'agent économique. Certes ces unités informelles s'insèrent dans la circulation monétaire et appartiennent à la partie monétarisée de l'économie [12]. Si pour certaines d'entre elles, la position sociale conférée par le métier est la principale reconnaissance de l'activité, comme dans certains métiers traditionnels, pour d'autres dans le secteur informel dit moderne, le gain monétaire est la motivation essentielle.

Mais on peut s'interroger sur le caractère systématique du but poursuivi, sur le caractère rationnel au sens étroitement économique de l'activité. Il n'est pas hors de propos de se demander avec M.P. Van Dijk ce que l'entrepreneur cherche à maximiser. S'agit-il de sa production, de son revenu, de l'emploi, ou d'aucun de ces critères⁽³⁾ ?

Cette interrogation peut encore être rapprochée du fait que la majorité des entreprises informelles n'ont pas de comptabilité, ne calculent pas de prix de revient, n'ont pas d'idée précise de leurs coûts de production en dehors du coût direct des matériaux, qui ressort nettement de toutes les enquêtes. De même on sait que la production se fait au coup par coup en fonction de la demande et qu'il n'y a pas de stocks.

(3) Comme l'écrivit Hugon, il s'agit « d'activités à petite échelle où le salariat est très limité, où le capital avancé est faible, mais où néanmoins il y a circulation monétaire, vente de biens et services onéreux [5] ».

L'écart entre la réalité de la production dans le secteur informel et les différents modèles qui servent de soubassement à la théorie économique de l'entreprise est tel qu'il n'est qu'à peine exagéré de considérer avec Boeke que le travailleur traditionnel est un *Homo non economicus*. Cette affirmation est sans doute exagérée et il y a aussi des aspects de l'activité de ces agents qui correspondent à la rationalité économique. Mais il est fort probable que celle-ci ne soit pas toujours dominante et que par exemple elle se heurte à d'autres formes de comportement liées à l'insertion sociale des individus, à leur place dans le groupe familial⁽⁴⁾.

Rôle social et productivité du capital

Toutes ces remarques n'enlèvent rien au rôle social du secteur informel qui est bien connu et que nous pouvons résumer par les trois points suivants :

- fourniture de biens et de services à coûts très faibles à la population et particulièrement à la fraction la plus démunie de celle-ci;
- création de revenus d'activités pour une partie importante de la population qui de toute façon n'aurait pas d'emploi dans le secteur moderne;
- socialisation de la partie migrante de la population en milieu urbain.

Mais elles aident à comprendre que ce secteur ne relève pas de l'analyse économique traditionnelle et que ce n'est pas forcément en augmentant les ressources dont il dispose que l'on contribuera le plus efficacement au développement économique général. Dans la plupart des études on constate en effet une diminution de la productivité du capital et parfois de celle du travail, ce qui est plus étonnant, lorsque l'intensité en capital augmente [9]. Dans une étude de Nihan par exemple, la productivité du capital est de douze à cinquante fois plus forte dans le premier décile que dans le dixième, les entreprises étant classées par capital technique croissant. Sur six villes, la productivité du travail est plus faible dans deux cas pour les entreprises du dixième décile que pour celles du premier [10].

Ces résultats, concordants et largement admis, sont quasiment à l'opposé de ce qui est attendu dans un système semblable à celui qui est décrit dans les manuels d'économie. Mais précisément le secteur informel est trop différent de ce modèle.

Il y a donc une possibilité que l'utilisation de quantités accrues de capital dans le secteur informel ne conduise pas à une affectation efficace de ce facteur. En même temps se confirme l'idée énoncée plus haut que les entreprises du secteur informel ont du mal à grandir et *a fortiori* à passer dans le secteur formel et l'économie officielle.

Un frein à la transformation de la société traditionnelle

L'expérience de tous les offices de promotion de la petite et moyenne entreprise dans le Tiers monde et plus particulièrement en Afrique va largement dans le même sens. Dans l'ensemble, les résultats de ces offices en terme de création d'entreprises viables, d'emplois stables et de production compétitive sont assez médiocres et dans certains pays le fait qu'un projet soit soutenu par l'office de promotion a plutôt un effet dissuasif sur les bailleurs de fonds. Encore ces résultats concernent-ils des créations d'entreprise *ex nihilo*, pratiquement jamais des développements

(4) Ainsi par exemple la nécessité de venir en aide à d'autres membres de la famille en fonction de ses moyens, n'incite pas l'individu à chercher à maximiser son revenu.

d'entreprises informelles ou des passages du secteur informel à l'économie officielle. Encourager le secteur informel ne garantit pas un développement de l'économie officielle.

L'incapacité du secteur informel à dégager un surplus permettant une accumulation du capital en fait un mauvais vecteur du développement si on entend par là une élévation de l'intensité en capital des processus productifs et un accroissement de la productivité du travail et du revenu [2, 5]. Le secteur informel transforme le peu de capital dont il dispose en emploi⁽⁵⁾ plutôt qu'en productivité. Il reproduit et perpétue le mode d'organisation traditionnel de la société et en cela il est protecteur pour les individus, mais en même temps il constitue un frein à la transformation de la société et à la violence qui accompagne cette transformation à travers la rupture des relations de solidarité traditionnelles et la nécessité pour les individus d'assurer seuls leur survie.

Il est juste de reconnaître aussi que cette déstructuration de la société n'assure pas par elle-même la croissance et certaines grandes villes du Tiers monde montrent bien qu'il est possible de cumuler les inconvénients. Toutefois il reste à démontrer qu'il est possible de mettre en route un processus de croissance sans passer par cette phase de déstabilisation de la société.

Conclusion

Comme il apparaît clairement dans les remarques précédentes, il y a une contradiction évidente entre les objectifs sociaux et les objectifs économiques ou encore peut-être entre le court terme représenté par le maintien des structures actuelles et le long terme caractérisé par les structures de l'économie officielle généralisée. L'épargne informelle, dans la mesure où elle ne constitue pas une simple consommation différée, contribue majoritairement en raison de son processus même de collecte et de son mode de gestion à alimenter le secteur informel et contribue aussi par conséquent à réduire les difficultés de la vie pour la partie la plus déshéritée de la population.

Mais il nous semble qu'il serait vain d'en attendre une contribution au développement général de l'économie qui passe par un processus et des revenus que le secteur informel ne paraît pas à même d'assurer actuellement compte tenu des éléments d'appréciation dont on dispose.

Seule l'économie officielle avec ses multiples insuffisances, son inadaptation relative à la réalité locale nous paraît apte à enclencher un tel processus de croissance parce qu'elle est capable de dégager un surplus et de l'investir dans des emplois productifs. En ce sens la mobilisation partielle de l'épargne informelle au profit de l'économie officielle, suggérée par Lelart, représente une voie de recherche intéressante parce qu'elle permet de concilier des objectifs contradictoires.

(5) Il maximise la substitution du travail au capital selon la formule de Cl. de Miras.

Annexe

Un exemple de rationalité relative : la double nature des biens durables

Pour un individu dont l'activité économique est parfaitement intégrée dans son activité sociale, cette question n'est pas déplacée. Un rapprochement peut être tenté avec l'utilisation des biens durables, dont la double nature est bien mise en évidence par la comptabilité nationale, dans les pays développés. Le propriétaire d'une télévision ou d'une automobile produit des services pour son usage personnel. Cherche-t-il à maximiser sa production, par exemple sous la forme des kilomètres parcourus ? A minimiser son prix de revient par kilomètre (que très peu d'automobilistes se soucient de calculer, sauf pour le carburant) ? A maximiser le « profit » représenté par l'économie réalisée en utilisant une automobile plutôt qu'une solution alternative pour ses déplacements ? La réponse est évidemment non.

L'utilisation d'un véhicule à des fins privées constitue une activité à caractère routinier qui ne relève pas de ce type de calcul⁽⁶⁾, ce qui ne revient pas à dire qu'elle n'est pas influencée par des considérations économiques tenant au prix des véhicules, au coût du carburant ou à la fiscalité. La question change de nature dès lors que l'utilisation du véhicule relève de l'activité économique de l'individu. L'entreprise de transport relève de l'analyse économique au même titre que n'importe quelle entreprise. Mais c'est bien la séparation de l'activité économique et de l'activité privée ou sans but économique qui justifie ce traitement différent.

A contrario, le caractère intégré au milieu social de l'entreprise informelle, l'étroite imbrication de l'activité économique dans le comportement général de l'individu ne justifient-ils pas que les aspects économiques et non économiques ne soient pas distingués ? Dans ces conditions, il est parfaitement logique que l'activité productive ne relève pas du type de rationalité propre à l'entreprise, dans le cas du secteur informel.

Références

1. Daubry A. (1985). La mobilisation de l'épargne pour le développement rural en Afrique. In *Epargne et développement*. Economica, Paris.
2. De Miras C. (1980). Le secteur de subsistance dans les branches de production à Abidjan *Tiers monde*.
3. Gastellu J.M. (1980). Mais où sont donc ces unités économiques que nos amis cherchent tant en Afrique ? *Cahiers de l'ORSTOM*. Série sciences humaines ; 17 (1, 2).
4. Holst J.U. (1985). Le rôle des institutions financières informelles dans la mobilisation de l'épargne. In : *Epargne et développement*. Economica, Paris.
5. Hugon P. (1980). Dualisme sectoriel ou soumission des formes de production au capital. Peut-on dépasser le débat ? *Tiers monde*.
6. Lachaud J.P. (1985). Les activités informelles en Afrique subsaharienne. In : *Le développement spontané*. Pedone.

(6) On sait toutefois que certains économistes persistent à vouloir donner une analyse économique de tous les aspects du comportement humain, y compris ceux qui relèvent le moins de l'économie, ce qui nous a donné par exemple une « économie de l'affection » etc.

Épargne informelle et financement de l'entreprise productive

7. Lelart M. (1986). L'épargne informelle en Afrique, les tontines béninoises.
8. Lelart M. (1986). L'épargne informelle en Afrique. Actes du symposium du Caire.
9. Moser C., Marsie Hasen J. (1984). *A survey of empirical studies in industrial and manufacturing activities in the informal sector in the developing countries*. UNIDO.
10. Nihan G. (1980). Le secteur non structuré, signification, aire d'extension du concept et application expérimentale, *Tiers monde*.
11. Penouil M. (1985). *Le développement spontané*. Pedone.
12. Van Dijk M.P. (1986). *Burkina Faso. Le secteur informel de Ouagadougou*. L'harmattan. pp. 12 et suivantes.

7

Représentations de la monnaie et des supports d'épargne et limites de la mobilisation de l'épargne informelle

Hypothèses de travail pour une enquête au Sénégal

J.M. SERVET

*Département Monnaie-Finance-Banque
Université Lumière - Lyon 2, France*

La présente contribution⁽¹⁾ a pour objectif de saisir la logique de l'épargne informelle à partir des représentations que les agents économiques-acteurs sociaux ont des supports d'épargne. Comprendre les comportements d'épargne nécessite, en effet, de connaître l'*idéo-logie*, autrement dit la logique des idées des épargnants, logique qui au-delà de la représentation qu'ils se font du réel conditionne leur vécu et par conséquent détermine ce qu'une approche superficielle peut définir selon une grille normative comme rationnel et irrationnel. Cette démarche nous paraît indispensable pour saisir notamment les limites de l'investissement dans des activités économiquement productives et l'importance de formes d'épargne socialement productives aux yeux de ceux qui s'y livrent. A cette fin, nous verrons successivement :

- l'importance de l'épargne non monétarisée et le cloisonnement de l'usage des

(1) Après la réunion du printemps dernier constitutive du réseau UREF participant au thème *Circuits officiels et réseaux parallèles de financement en Afrique* et du découpage géographique et thématique adopté, coordonnée par M. Lelart (de l'IOF), nous avons entrepris une réflexion méthodologique préalable à une enquête de terrain. La discussion que nous engageons ici s'appuie sur les précédentes enquêtes réalisées au Sénégal en 1985 [5].

La réflexion proposée par le département Monnaie-Finance-Banque, de l'Université Lumière - Lyon 2, vise à circonscrire une série d'hypothèses relatives à deux aspects différents :

- l'un concerne le financement de l'informel par l'informel; il sera traité par Cl. Dupuy et E. Bloy, en relation avec les équipes travaillant dans la dimension « entrepreneur »;
- l'autre, que nous allons présenter ici analyse les comportements d'épargne.

moyens modernes de paiement et des supports d'épargne qui induit un fort isolement des institutions financières;

— le caractère paléomonétaire et *a priori* non économique de certains usages monétaires, ce qui nous permettra d'éclairer les raisons de l'épargne sous forme associative ou tontinière;

— en annexe, nous présenterons les principaux éléments du questionnaire non directif qui constituera un élément essentiel de notre enquête de terrain au Sénégal⁽²⁾.

L'importance de l'épargne non monétarisée

Taux d'épargne et niveau de revenu des différents types de ménages

Il paraît évident *a priori* d'affirmer que la propension à épargner augmente en proportion de l'importance du revenu. Les couches sociales à haut revenu épargneraient une part plus importante de leur revenu que les couches sociales à faible revenu. En fait, il est extrêmement difficile de vérifier une telle affirmation.

Premièrement, il est impossible de définir un revenu minimum en dessous duquel l'épargne est impossible; des familles aux revenus monétaires très faibles économisent une part importante de ceux-ci pour des objectifs bien définis (mariage, funérailles et initiation notamment); la perception régulière d'un revenu (ne serait-ce que par de petites ventes quotidiennes sur une place de marché) permet d'adhérer à des associations et sociétés d'épargne: inversement, la perception d'un revenu aléatoire oblige à répartir dans le temps ses dépenses, donc à différer certaines consommations, autrement dit à épargner (ne serait-ce que par dons-créances).

Deuxièmement, lorsque les productions autoconsommées sont importantes, la fraction du revenu monétaire épargné l'est aussi. A revenu monétaire égal, plus la part autoconsommée du revenu total est importante (et difficilement évaluable) plus le taux d'épargne monétaire est important.

Enfin, les diverses couches sociales sont inégalement influencées par les modèles de consommation importés. Si la sollicitation à consommer des biens occidentaux est très importante pour manifester son statut social (notamment pour les salariés à revenus élevés et moyens), la propension à épargner est faible. Toutefois, le recours par ces familles à un endettement très important engendre une épargne-remboursement de dettes. Les migrations vers les villes engendrent des besoins nouveaux (alimentaires et vestimentaires par exemple) qui accroissent la propension à consommer alors que les obligations sociales « traditionnelles » vis-à-vis du village ne disparaissent pas, pour la première génération de migrants tout du moins. Ces obligations suscitent des formes de consommation différée, donc d'épargne.

Il est par conséquent impossible d'affirmer qu'en Afrique de l'Ouest l'épargne est une fonction croissante du revenu et s'accroît à la suite des migrations vers les villes. Ceci signifie en particulier qu'une accentuation de la disparité des revenus n'engendrerait pas nécessairement un accroissement de l'épargne locale; l'accroissement des hauts revenus pourrait par exemple augmenter la propension à

(2) Les tontines à fin de consommation représentent au Sénégal le plus grand nombre d'entre elles [1].

consommer des biens importés; les troubles sociaux qui pourraient naître de disparités accrues pourraient être favorables à une fuite de capitaux, etc. Par contre un accroissement du revenu des pauvres (ceux que l'on présente traditionnellement comme ayant la plus forte propension à consommer) pourrait, en développant un marché interne, favoriser l'essor de micro-entreprises et par là l'épargne investie productivement par leurs entrepreneurs.

Toutefois, une telle approche ne tient compte que d'une fraction de l'épargne, l'épargne ayant pour support un flux monétaire.

L'évolution des supports d'épargne

Si l'épargne peut être simplement définie comme la partie du revenu non consommée pendant une période donnée, la mise en réserve (sous forme de céréales ou de bétail) est un comportement traditionnel d'épargne dans les civilisations d'agriculteurs et d'éleveurs, tradition dont l'Afrique a largement hérité.

Certes, des activités rurales nouvelles, certaines activités anciennes réinterprétées (de cueillette par exemple) et la ville sont sources de revenus monétaires nouveaux; de même les supports monétaires modernes sont à l'origine de pratiques d'épargne monétaires diverses :

— dépôts rémunérés ou non dans les banques et la caisse d'épargne postale pour un petit nombre. La méfiance vis-à-vis de ces institutions, l'insuffisance des sommes à déposer dans le premier cas et les difficultés de procéder à des retraits dans le second cas sont autant d'explications de la faiblesse des sommes ainsi collectées;

— thésaurisation privée des billets. Le retour aux banques centrales de billets en état de quasi-décomposition et la disparition de certains billets sont les indices de cet usage. Le dépôt peut être fait chez un notable ou un parent en qui le déposant a confiance;

— tontines et associations populaires d'épargne aux finalités très diverses qui donnent un caractère plus collectif qu'individuel à ces pratiques.

Les formes d'épargne populaire

Toutefois, d'une part la persistance d'un grand nombre d'activités agricoles dans les quartiers périurbains et surtout le maintien de liens intenses avec les villages d'origine font qu'une partie seulement des revenus est monétarisée; d'autre part une fraction des revenus monétarisés est rapidement convertie en biens durables supports d'épargne qui font de l'épargne et de l'investissement une même opération.

Ainsi pour le plus grand nombre, et dans une proportion importante, l'épargne populaire ne fait pas l'objet d'un dépôt, d'un placement financier ou d'une thésaurisation en espèces, elle est immédiatement convertie en biens qui sont vécus comme autant de façons traditionnelles ou modernes d'investir : bétail que l'on fait souvent garder au village et, de plus en plus, bien immobilier. Les familles après avoir acquis un terrain (ou en l'occupant de fait) accumulent des matériaux disparates de construction et commencent progressivement à faire construire une maison qui ne sera achevée que beaucoup plus tard. Il suffit de survoler les villes africaines pour constater le nombre très important de maisons en cours de construction.

Saisir ces types de comportements divers (de façon macro-économique ou au niveau des unités familiales) est extrêmement important et il serait par conséquent nécessaire soit de procéder à une enquête de budgets qui mesurerait ces dépenses-investissements, soit d'observer les variations du patrimoine. Cela est d'autant plus nécessaire que la consommation ne dépend pas du seul revenu perçu pendant une période mais est aussi déterminée par d'éventuelles aliénations du patrimoine précédemment accumulé. Une telle approche permet ainsi de saisir les phénomènes de désépargne (évident pour les années de sécheresse prolongée durant lesquelles une partie du bétail soit a péri soit a été vendu). Il convient donc de ne pas seulement enregistrer les mouvements nets du patrimoine mais aussi l'évolution de l'ensemble de ses composants. Une limite entre ce qui doit être considéré comme biens de consommation et ce qui peut être assimilé au patrimoine doit être alors tracée.

Première définition du patrimoine. Elle peut regrouper l'ensemble des biens durables pouvant procurer des utilités futures. Cette définition est beaucoup trop large puisque tout bien matériel qui n'est pas intégralement détruit lors de son premier usage peut être considéré comme patrimoine (les poteries ou les marmites pour cuire les aliments par exemple !).

Deuxième définition. Il est possible d'inclure dans le patrimoine tous les biens qui nécessitent de leur acquéreur une épargne préalable (ou future en cas d'endettement). Définir l'épargne comme une consommation différée est un critère qui possède une certaine pertinence mais qui concrètement va dépendre du niveau de revenu : une machine à coudre fera dans une même ville, pour des couches sociales différentes partie de la consommation ou du revenu épargné et investi. Il en irait de même d'une définition qui regrouperait l'ensemble des biens susceptibles de procurer un revenu futur car acquérir un vélomoteur et transporter contre rémunération ses voisins en fait alors un élément du patrimoine.

Alors qu'en zone rurale, la terre largement disponible peut faire l'objet de prêts à titre gracieux, en zone périurbaine, de très nombreuses terres en l'absence même de titres de propriété font l'objet :

- de « prêt » (avec contrepartie en travail sur les terres du possesseur ou de dons d'une partie de la récolte);
- de « location »;
- voire d'une « vente », cession à titre définitif du droit traditionnel d'exploitation.

Les droits à la terre (même non enregistrés) font partie intégrante du patrimoine et doivent être connus puisqu'ils procurent un flux de revenus ou au contraire de dépenses. La seule solution nous paraît par conséquent de définir une liste type de biens pouvant être considérés comme faisant partie du patrimoine à un certain niveau de vie de l'ensemble de la population.

Elargir la définition de l'épargne. Une appréhension de l'épargne à partir de la seule estimation de l'évolution de la valeur d'un patrimoine ne peut pas rendre compte parfaitement des pratiques d'épargne.

La valeur d'un patrimoine peut varier indépendamment de toute intervention active de son possesseur (prix des terrains urbains ou destruction à la suite de calamités naturelles ou d'un déguerpissage).

Les systèmes de prêts rotatifs dans les tontines utilisés afin d'acquérir des articles de ménage ou des vêtements (qui ne participeraient pas à la notion de patrimoine) échapperaient à cette approche. Il est nécessaire d'enquêter aussi sur cette forme particulière de créances.

De même, les dons, qui supposent un contre-don ultérieur du ou des bénéficiaires lors des funérailles, initiations, mariages, etc. et qui constituent autant de créances et de dettes en nature (à échéances connues, prévisibles ou non) et un investissement socialement productif de contreparties imaginaires et réelles, devraient être appréhendés.

Une enquête devrait par conséquent combiner des indices permettant d'appréhender les formes traditionnelles et modernes d'épargne et leur importance relative. On devrait s'attacher d'une part aux variations de stocks patrimoniaux réels, d'autre part aux montants des créances et des dettes.

Si l'on retient une définition large de l'épargne (ce qui suppose une appréciation monétaire de sa part en nature), un tel choix n'a de sens que si parallèlement, le revenu lui-même est saisi dans son intégralité (pour une part en nature et pour l'autre monétarisée). Cette démarche est d'autant plus justifiée que la fraction monétarisée du revenu fait généralement l'objet de dépenses d'un type particulier (par exemple ostentatoires) faisant ainsi perdurer d'une certaine façon les sphères cloisonnées de circulation observées dans de nombreuses sociétés.

Cloisonnement des usages des moyens modernes de paiement et des supports d'épargne

Les moyens contemporains de paiement sont en Afrique noire des éléments historiquement exogènes introduits par la colonisation, ce qui n'exclut bien évidemment pas que les sociétés africaines aient connu une monétarisation spécifique antécoloniale [2, 3] et que l'on puisse encore rencontrer ici ou là, en particulier en zones rurales, des pratiques traditionnelles de paiement que l'on qualifiera rapidement de *troc* (pratiques d'échanges à volume égal, usages de céréales en tant que moyen de paiement privilégié, paiements codifiés en *cauris*, etc.). Les paléomonnaies et monnaies traditionnelles peuvent devenir des monnaies d'appoint lorsque pièces et billets font défaut. Cela n'exclut pas non plus que les supports monétaires modernes puissent, comme nous le verrons plus loin, être réinterprétés et intégrés par les sociétés en fonction des logiques sociales en jeu.

Toutefois, les moyens modernes de paiement (pièces et billets d'une part, jeux d'écriture et chèques d'autre part), tout en étant physiquement introduits, n'apportent pas *de facto* la totalité de leur qualité monétaire. Les législations peuvent affirmer une parfaite substituabilité des instruments de paiement sans que celle-ci soit pratiquée. On assiste ainsi à une différenciation très marquée en Afrique noire entre l'usage des pièces et billets et celui des chèques.

La différence ne tient pas à la matérialité des supports. Physiquement, un billet est proche d'un chèque et se distingue ainsi d'une pièce métallique. Or, il n'existe pas de fuite devant le billet analogue à ce que l'on constate face aux chèques. La différence tient certes à l'importance de l'analphabétisme et à la faiblesse des revenus moyens, mais davantage encore au degré relatif de confiance qu'ont les individus, y compris alphabétisés et à revenus moyens ou élevés, dans les institutions financières formelles.

La prédominance du modèle occidental

Les banques et institutions financières apparaissent d'abord comme un modèle étranger. De nombreuses thèses et monographies décrivent les institutions bancaires d'un point de vue juridique ou comptable sans s'interroger sur leur nature et sur leur impact réel sur les économies et les sociétés locales. Les banques sont un cas typique d'activités transférées. Les pays occidentaux ont d'abord reproduit leur système bancaire pour financer leurs opérations commerciales locales. Dans la période de décolonisation, l'organisation financière n'a pas été restructurée; le modèle occidental est resté dominant. L'efficacité même de l'institution impose ce mimétisme; il constitue un facteur essentiel de confiance (en particulier pour la communauté financière internationale). La banque introduit ainsi une structure dont la reproduction est pensée comme une nécessité de bon fonctionnement.

Toutefois, la contrainte ne se limite pas à des règles de gestion. Elle impose un modèle culturel. Elle diffuse des normes nouvelles d'architecture des bâtiments, de décor intérieur et vestimentaire (même si le boubou n'est plus aujourd'hui absent du costume du cadre africain de banque). Le climatiseur, voire simplement un ventilateur, est un attrait pour le client qui attend au guichet. La banque est un modèle d'acculturation pour les classes dirigeantes et les classes moyennes. Dès lors rien d'étonnant à ce que la population soit très faiblement bancarisée; l'usage du chéquier et des divers services bancaires (en particulier le crédit bancaire) est ignoré par le plus grand nombre, car il est de fait exclu des prestations offertes par les banques à leurs clients, en raison de la complexité du recours à ces institutions pour une population souvent analphabète, de l'absence de garanties nécessaires que pourraient constituer un patrimoine et des ressources stables⁽³⁾, et de la faible dimension des opérations qui réduit la rentabilité de ces prêts.

Le financement des activités informelles est par conséquent en grande partie endogène : l'informel est autofinancé par l'informel.

La défiance vis-à-vis de la sphère étatique

Et surtout ces institutions paraissent trop liées à l'Etat, alors que celui-ci n'est généralement pas vécu comme intérêt général au-dessus des intérêts particuliers, mais plus communément comme intimement lié à une personne ou aux intérêts d'un groupe de personnes. D'où un très large rejet non seulement des banques mais aussi de l'épargne postale qui bénéficie pourtant d'une plus forte implantation locale. L'informel est une forme d'insoumission sociale. De façon générale, on ne recourt donc aux institutions financières que lorsque l'on ne peut pas faire autrement ou pour régler des opérations qui apparaissent à tort ou à raison elles-mêmes liées à des institutions étatiques ou paraétatiques (règlement de factures d'électricité ou d'eau par exemple). Les chèques servent de dépôts de garantie dans des commerces qui font crédit sans intervenir pour solder des opérations réglées en liquide en fin de mois.

Les institutions financières se trouvent ainsi en état d'isolat au sein même des couches sociales aux revenus moyens et élevés. Celles-ci donnent l'exemple à l'ensemble du corps social. Les petits fonctionnaires qui reçoivent leurs traitements sous la forme d'un virement bancaire s'empressent de retirer leur avoir en début

(3) Le prêt bancaire lors de l'achat d'un véhicule est rendu possible par le nantissement que constitue le camion ou le taxi, qui sont des véhicules administrativement enregistrés.

de mois, et les petits épargnants vont rarement déposer leur épargne à la poste. L'échec des expériences de banques ou de postes mobiles est quasi général. L'expérience des difficultés de retraits des avoirs dans les agences postales ne peut qu'accroître cette défiance assez généralisée. D'où un usage très important des billets, y compris pour des montants très élevés. Le poids des règlements en espèces ne tient pas seulement aux règlements informels ou illégaux mais à la fréquence des paiements, y compris légaux, sous forme liquide.

Bien qu'émanation de la sphère étatique et tout autant exogènes que les chèques, les pièces et billets sont facilement acceptés en raison de l'autonomie et de la liberté dont ils sont porteurs. En Afrique aussi, *l'argent n'a pas d'odeur* et est de la *liberté frappée*. La possibilité d'un contrôle des opérations réglées en liquide est extrêmement limitée. Ce qui explique que dans certaines sociétés, des pièces démonétisées aient continué à avoir pouvoir libérateur pendant une vingtaine d'années.

L'usage des billets et des pièces est la norme, celui des chèques l'exception; ce qui ne peut bien évidemment que limiter l'emprise des institutions financières formelles en matière d'épargne.

Fonctions paléomonétaires de la monnaie moderne et épargne associative ou tontinière

L'introduction des pièces et billets dans les sociétés africaines ne l'a pas été dans des sociétés dépourvues de toute pratique monétaire. Indépendamment des usages liés à la fiscalité et au commerce des places de marché dans les empires et royaumes, toutes ces sociétés connaissaient à des degrés divers et sous des formes multiples des traditions paléomonétaires. Si les paléomonnaies ne sont généralement pas des monnaies au sens communément donné à ce terme, elles servent de contreparties matrimoniales, de compensations pour meurtre, mémoire d'une alliance, moyen d'accession à un statut nouveau, etc. Et elles présentent des caractères de rareté et d'inutilité analogues à certains supports monétaires contemporains tout en anticipant la nature économique et politique des monnaies modernes :

— économique car ces biens précieux codifient et rythment des activités et des richesses à la manière d'unités de compte et dans leur standardisation, ils préfigurent celle des moyens de paiement actuels;

— politique parce que les paléomonnaies, en donnant accès à des rôles, expriment, actualisent, reproduisent le pouvoir relatif et la hiérarchie des individus et des groupes.

Rien d'étonnant dès lors que les premiers contacts entre Africains et Européens aient engendré une double illusion pour ceux-ci sur le caractère monétaire des paléomonnaies exotiques, et pour ceux-là sur le caractère paléomonétaire des pièces et des billets [4]. Indépendamment d'une très large et incontestable marchandisation de nombre de rapports sociaux, c'est à travers ce cadre paléomonétaire réactualisé, modernisé, que doivent être compris les usages de pièces et billets dans de nombreux dons lors de cultes, d'initiations, fêtes, mariages, deuils; les dons de monnaie participent à cette logique qui permet aux membres d'une société de donner tout en conservant.

Conserver passe par le don

Aussi le fait d'accumuler d'un point de vue individuel des biens, des avoirs dans des comptes d'épargne non seulement perd très largement tout sens, mais devient une pratique négative dans les sociétés considérées. L'investissement immobilier peut se comprendre dans la mesure où il permet de manifester la richesse d'un groupe familial, d'accueillir une large maisonnée, donc de donner aux siens des prestations réelles et imaginaires. Mais l'accumulation de créances au sein d'un large groupe assure de façon plus efficace encore l'épargne de l'individu : réciprocité indéterminée dans le cas des associations d'épargne, réciprocité prédéterminée dans le cas des tontines.

L'épargne associative comme forme de transition

De même qu'il est erroné de penser que la monétarisation des sociétés engendre nécessairement l'essor d'une épargne formellement institutionnalisée, il est faux d'affirmer pour les mêmes raisons une individualisation immédiate des formes de l'épargne. Les associations et tontines peuvent constituer en la matière des formes transitionnelles, permettant de concilier les contraintes nées de la salarisation et de la marchandisation et celles de sociétés très largement *holistes*.

Les formes d'épargne associative, auxquelles l'adhésion est obligatoire pour les originaires d'un même village, caractérisent bien évidemment avec force ces logiques sociales collectives. Mais les formes tontinières constituées sur la base d'une adhésion volontaire n'y sont pas étrangères. La participation à une tontine s'oppose *a priori* aux tendances holistes, puisqu'elle permet très largement, en faisant valoir l'obligation de verser sa part, d'échapper à ce que certains désignent comme *parasitisme familial*. En cela les tontines favorisent des pratiques individualisantes qui pourraient aussi illustrer l'inventaire des biens de consommation acquis grâce aux tontines.

Toutefois, n'est-il pas singulier que cette échappée du solidarisme traditionnel doive se réaliser à travers des formes nouvelles de vie collective qui, par le jeu des tours de rôle, peuvent constituer les pratiques mutualistes indispensables à la survie dans un cadre urbain ? En cela les tontines sont des formes en transition. Elles ne sont pas pour autant des formes bancaires primitives.

Conclusion : épargne associative ou tontinière, potentialités et limites

Il serait erroné de confondre banques et tontines. Celles-ci ont par rapport à celles-là une supériorité relative :

- les tontines étant fondées sur des relations personnelles excluent gage, nantissement ou hypothèque;
- la procédure pour faire un dépôt ou pour obtenir un prêt dans une tontine est assez simple;
- en l'absence même de contraintes légales, du fait de contraintes sociales et morales, la capacité de recouvrer ces créances est très grande;
- le coût de gestion d'une tontine est faible;

— la confiance dans une organisation totalement indépendante de l'Etat et du fisc est très grande.

Pourtant, cette supériorité des tontines par rapport aux banques n'est pas absolue. Les opérations dans une tontine ne sont pas toutes discrètes et anonymes; le voisinage a des chances de connaître dettes et créances. De plus, la périodicité préétablie des réunions limite la possibilité d'obtenir immédiatement dans une tontine un prêt. Enfin, les taux d'intérêt (lorsque ceux-ci sont pratiqués) sont généralement beaucoup plus élevés dans une tontine que dans une banque. Toutefois ce qui constitue un coût très élevé pour les débiteurs (que les institutions bancaires rejettent) est un revenu pour les créanciers !

La limite essentielle des tontines tient à la nature très particulière de ces organisations financières.

En premier lieu, les banques reçoivent des dépôts et font crédit; elles peuvent en se fondant sur la proportion et la périodicité des retraits créer de la monnaie en consentant à l'ensemble de leurs clients un montant de crédits supérieurs à la somme de leurs dépôts. En second lieu, les tontines redistribuent les apports de chacun; les créances et les dettes sont strictement équivalentes puisque le support monétaire est constitué de pièces et de billets. Si les tontines sont à même de mobiliser des encaisses qui seraient autrement oisives (ce que font aussi les banques pour les seuls dépôts), ces organisations sont incapables d'injecter des liquidités nouvelles dans l'économie. Et l'absence d'une reconnaissance légale des statuts de ces organisations les rend précaires et limite la possibilité pour certaines d'entre elles de croître et de devenir des institutions originales, adaptées et directement concurrentes des banques.

Ainsi, si fonctionnellement les organisations informelles d'épargne et de prêt rotatifs peuvent correspondre à des modalités de mobilisation de l'épargne à des fins productives, si certaines d'entre elles participent à ce mouvement, le plus grand nombre d'entre elles échappent à ce devenir, en raison même de la logique de leur constitution. Les impératifs économiques et financiers ne doivent pas masquer leurs aspects ludiques et sociétales et les déterminismes socioculturels qui sont les racines profondes d'un grand nombre d'entre elles.

Annexe

Hypothèses et terrain

Les hypothèses que nous venons de développer sur la base de précédentes études de terrain doivent être confrontées au « réel ». Un questionnaire a été élaboré au cours de l'année 1989 et l'enquête sera réalisée au cours de l'année 1989. Pour comprendre le contexte et la logique socio-économique des tontines et associations d'épargne, l'approche doit être faite à trois niveaux.

Premier niveau

C'est celui d'un repérage linguistique. Les divers termes utilisés dans des situations différentes (génération, origine religieuse, sociale, communauté linguistique) pour désigner :

- les moyens de paiement (billets, pièces, chèques);
- les prix, le salaire, la marchandise, le bénéfice, les impôts;

- les formes d'endettement, de dons, de créances;
- les institutions monétaires et financières formelles et informelles (en particulier les noms des tontines et associations d'épargne) et les termes désignant leurs diverses opérations doivent être connus.

L'opposition entre l'usage de termes locaux ou empruntés à d'autres langues doit particulièrement être saisie ainsi que les connotations de ces termes (par exemple *manger* pour prendre sa part, *main* pour tour de rôle, etc.)⁽⁴⁾. Des cartes devront être établies pour présenter la diffusion de l'ensemble de ces termes qui expriment le fonctionnement des communautés, les rapports entre groupes sociaux, l'opposition rural/urbain et le contexte de l'épargne.

Deuxième niveau

Il devra tester le degré de proximité des pratiques et institutions financières (ex : l'interviewé est-il déjà allé dans une banque ? Combien de fois ? Pour faire quoi ? A-t-il participé à une tontine, etc. Qui va-t-on voir quand on veut « faire faire la monnaie » dans le quartier ? etc.).

Troisième niveau

Il devra saisir l'imaginaire et les représentations (Qui fait les billets ? Où ? Pourquoi reçoit-on un intérêt à la caisse d'épargne postale, etc.).

Références

1. Dromain M. (1987). L'épargne ignorée et négligée : les résultats d'une enquête sur les tontines au Sénégal. *Annales 1986/87 du laboratoire de gestion et culture africaine*, pp. 18-42.
2. Iroko F. (1988). Thèse université Paris-I.
3. Rivallain J. (1988). Thèse université Paris-I.
4. Servet J.M. (1986). Pièces, billets et monnaies primitives. *Economies et Sociétés*; F(30): 7-18.
5. Servet J.M. *et al.* (1987). Pratiques informelles d'épargne et de prêt : exemples sénégalais. *Economie et humanisme*; 294 : 40-54.

(4) Ces termes doivent être saisis dans un contexte « quotidien », et l'étude sera réalisée sous forme d'interviews libres à partir d'histoires de vies, en relation avec l'équipe de recherche du CNRS 166 « Ecologie des Communautés villageoises » dirigée par G. Ducos (linguiste).

8

Les tontines et la création d'entreprises au Cameroun

G.A. BRENNER*, H. FOUUDA**, J.M. TOULOUSE***

* *Institut d'Economie Appliquée, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal, Canada*

** *Ecole supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Douala, Cameroun*

*** *Hautes Etudes Commerciales (HEC), Montréal, Canada*

Le rôle des entrepreneurs dans le développement et la croissance économique est reconnu depuis longtemps. Cependant, la crise économique du début des années quatre-vingt a amené les preneurs de décisions à être plus conscients de leur apport au sein des stratégies de développement. Pour cette raison, de nombreux programmes de recherche ont été entrepris dans le but de déterminer les incitations à l'entrepreneuriat et les raisons qui poussent certains à tenir le pari entrepreneurial. Ces recherches ont mené à l'élaboration de politiques d'aide aux entrepreneurs.

Entrepreneuriat et groupe ethnique

A l'intérieur des programmes d'étude d'entrepreneurs, une proportion non négligeable s'est intéressée à la création d'entreprises par les membres des divers groupes ethniques [19]. Dans les pays développés, on a en effet reconnu depuis longtemps que la propension à l'entrepreneuriat diffère selon les groupes : par exemple, une étude de Reeves et Ward [17] indique qu'en 1971 en Angleterre les immigrants en provenance de l'Inde et du Pakistan avaient une probabilité de se lancer en affaires de deux à trois fois plus grande que celle des immigrants en provenance des Caraïbes, tandis que celle des Chypriotes et des Maltais était de dix fois plus grande. Dans son étude sur les Juifs sépharades de Montréal, Lasry [11] trouve cette même propension. Il note par exemple que le nombre de ces immigrants œuvrant à leur propre compte est passé de 9 % à 37 %, ce qui se

compare favorablement au taux de 5 % des immigrants en général. Kestin [8] a constaté le même phénomène chez les immigrants juifs soviétiques aux Etats-Unis : 70 % d'entre eux créent leur propre entreprise. Ce phénomène ne caractérise pas uniquement les pays développés : Brenner [2], se fondant sur Karaka [6, 7] et Kulke [10] mentionne que les Parsis de Bombay, une minuscule communauté ethnique, se caractérisaient par une surreprésentation dans la création d'entreprises⁽¹⁾.

Plusieurs études ont souligné l'importance du réseau intra-ethnique dans le processus de création d'entreprises. Par exemple, d'après les études des immigrants coréens aux Etats-Unis de Min et Jaret [15] ainsi que celles de Kim [20], et de Young [9], c'est la famille immédiate ainsi que le réseau de la famille étendue qui sert de source première de main-d'œuvre à l'entrepreneur. Gutwirth [4] a observé le même phénomène chez les juifs religieux Hassidim de Montréal et Gold [3] rapporte son existence chez les immigrants vietnamiens et juifs soviétiques. De plus le réseau intra-ethnique sert aussi de source primaire de financement dans bien des cas. Ainsi Light [13] rapporte que la pratique de clubs d'épargne du genre des tontines explique les différents taux de représentation des groupes ethniques japonais, chinois, noirs américains et noirs des Caraïbes dans le petit commerce aux Etats-Unis⁽²⁾. Tenenbaum [18] a étudié l'importance des sociétés philanthropiques juives de prêts, une institution juive traditionnelle, dans le financement des petits entrepreneurs juifs aux Etats-Unis.

Ces études semblent indiquer l'importance de certaines variables comme l'importance du réseau ethnique ainsi que le recours aux tontines dans le processus de création d'entreprises. Cependant si de nombreuses études existent sur l'importance de ces variables dans la création d'entreprises dans les pays développés, peu d'études semblables accessibles existent dans les pays en développement. En conséquence, trop souvent on essaie d'appliquer dans ces pays les résultats d'études effectuées ailleurs, dans des contextes socio-économiques tout à fait différents.

C'est pour pallier cette lacune que nous nous sommes proposés d'entreprendre une recherche sur le rôle des tontines dans la création d'entreprises au Cameroun. En effet, il semble que les tontines y constituent aussi une source majeure de financement de la petite entreprise. Ce rôle apparaît cependant différent selon le contexte et le groupe concerné. Dans ce pays, les mouvements de population et l'immigration interne sont une dimension majeure à retenir. Nous allons procéder maintenant à une brève description du contexte socioculturel camerounais et nous allons présenter la méthodologie et les résultats de l'enquête préliminaire à laquelle nous nous sommes livrés.

Le contexte camerounais

Les Bamilékés du Cameroun sont un conglomérat de peuples qui partagent une unité culturelle mais s'expriment dans de multiples dialectes. Comme le dit

(1) Par exemple, ils ont créé neuf des treize filatures de coton établies dans la région de Bombay entre 1854 et 1870.

(2) Light affirme en effet : « Immigrants to the United States from Southern China and Japan employed traditional rotating credit associations as their principal device for capitalizing small business. West Indian Blacks brought the West African rotating credit association to the United States; they too used this traditional practice to finance small business. American-born Negroes apparently did not employ a similar institution. Hence, the rotating credit association suggests itself as a specific tradition (...) which accounts (...) for the differential business success of American-born Negroes, West Indian Negroes and Oriental [13]. »

Mveng : « Ce qui caractérise ce peuple, c'est à la fois une ardeur au travail qui ne compte guère beaucoup de concurrents sous les tropiques, un esprit d'économie et de prévoyance qui ne va pas sans une certaine âpreté au gain, une intelligence pratique rare, un individualisme qui s'allie paradoxalement à une vie communautaire sans fissure [16]. »

Très densément peuplé, le pays bamiléké compte environ quatre-vingt-dix chefferies de tailles très différentes. La structure sociale des Bamilékés est telle que, malgré la hiérarchisation sans faille et le pouvoir énorme exercé par les chefs, le dynamisme de tous les membres de la communauté peut s'exprimer.

Les pressions démographiques sont à l'origine de l'émigration des jeunes Bamilékés. Les riches hauts plateaux des montagnes qu'ils occupent à l'ouest du Cameroun étaient en effet devenus trop exigus pour ce peuple de paysans. L'émigration a débuté dans les années 1910, époque où les Allemands créaient leurs premières plantations dans le Mungo au Cameroun, région adjacente au pays bamiléké. Ils y ont proposé leurs services comme ouvriers agricoles dans les plantations de cacaoyers et de caféiers des colons européens aussi bien que des agriculteurs autochtones [1].

Vers les années 1930 « les planteurs camerounais, qui survivaient difficilement à la crise économique de 1928-32 et avaient du mal à vendre leur cacao commencèrent à retarder le paiement de leurs ouvriers bamiléké puis, au fur et à mesure que la crise s'aggravait, les payèrent en leur donnant des parcelles de terre au lieu d'un salaire [5] ». Les Bamilékés devinrent ainsi les principaux occupants du Mungo. Le flot d'immigration déborda bientôt le cadre du Mungo pour atteindre le reste du territoire camerounais. Il se poursuit encore aujourd'hui.

Lors de cette vaste migration interne, les Bamilékés qui quittaient le pays natal étaient évidemment attirés par Douala, la métropole économique du Cameroun. Dans les années 1950, les Bamilékés constituaient par exemple 38 % de la population du faubourg ouvrier pauvre de Douala, New Bell. Ils occupaient surtout les travaux manuels non qualifiés que les autochtones méprisaient. Le Vine donne certaines données qui montrent l'étendue de la migration bamiléké à Douala : entre 1947 et 1955, le pourcentage des Bamilékés dans la population de Douala est passé de 16,3 % à 26,8 % dans une population totale qui, elle-même, a plus que doublé [12].

Aujourd'hui, ils représentent 40 % de la population de Douala (les autochtones ne représentent plus que 10 % de cette population). Ils sont surreprésentés dans les activités commerciales et contrôlent de nombreuses PME dans tous les secteurs. On les considère comme le groupe le plus puissant de Douala, voire du pays entier, du point de vue économique.

L'enquête

L'enquête a été menée entre les 11 et 22 janvier 1989 dans des conditions difficiles (surtout par manque de financement) auprès des entrepreneurs immigrants bamilékés à Douala. Aux difficultés relatives aux ressources se sont ajoutées des difficultés inhérentes au milieu où l'enquête a été effectuée. La population cible n'est en effet pas habituée à ce genre d'enquête. Sa collaboration, sous peine de refus exige donc de longues explications et beaucoup de patience. Les horaires des rendez-vous ne sont pas toujours respectés. La présence de l'enquêteur est

Tableau I. Récapitulatif des grandes lignes de l'enquête.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ordre										
Age de l'entrepreneur	25	31	48	35	25	27	30	52	40	31
Sexe	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
Niveau d'instruction	Supérieur marketing	Supérieur informatique	Primaire	Primaire	Supérieur management	Secondaire	Supérieur marketing	Primaire	Secondaire	Supérieur marketing
Expérience de travail avant	0	5	0	8	0	0	3	3	2	2,5
Nombre d'emplois avant		3		2					1	
Satisfaction/insatisfaction vis-à-vis du travail ancien	Non pertinent	Insatisfait	Insatisfait avancement	Insatisfait avancement	—	—	Satisfait	Insatisfait relations sup	Insatisfait	Insatisfait
Famille d'entrepreneurs	oui	non	non	non	oui	non	non	non	non	non
Activité des parents (pere/mere)	commerce	—	agricole	agricole	commerce	agricole	agricole	agricole	agricole	agricole
Région d'origine	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké	ouest Bamiléké
Ethnie										
Motivations	Créer quelque chose Argent Défi	Défi	Argent Créer	Argent Créer Insatisfait au travail	Indépendance Opportunité de marché	Opportunité de marché Autonomie Auto patron	Argent	Argent Insatisfait employ Autonomie	Argent Rendre service Insatisfait employ	Argent Défi Insatisfait employ

nécessaire pour compléter le questionnaire car il 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. Plusieurs répondants ont de plus trouvé que les questions étaient trop précises et constituaient une ingérence dans leurs affaires et leur vie privée.

Compte tenu de tous ces facteurs, il n'a été possible de recueillir qu'une dizaine de réponses au questionnaire, qui avait cependant été distribué en vingt exemplaires. Pour une réponse reçue, nous avons dû contacter en moyenne cinq personnes. La collaboration était plus facile lorsqu'on était introduit par une connaissance. Même dans le cas de refus de compléter le questionnaire, les contacts n'ont pas été totalement inutiles car certains acceptaient une libre discussion qui apportait des éléments d'information. Malgré ces difficultés, nous pensons donc que les contacts noués nous ont permis de nous faire une idée préalable acceptable sur le phénomène de la création d'entreprises et le rôle que les tontines y jouent. Nous devons bien sûr continuer cette enquête sur une plus grande échelle.

Pour pouvoir obtenir le plus d'informations possible sur les entrepreneurs migrants en milieu urbain (les Bamilékés dans ce cas précis), nous avons utilisé une procédure discriminatoire pour constituer l'échantillon. Ainsi, si l'entrepreneur questionné répondait aux critères de migration (immigrant dans le milieu urbain), on posait les questions sur le financement. S'il apparaissait que les tontines étaient utilisées, un examen plus approfondi s'imposait. Nous n'avons malheureusement pas encore pu étudier le taux de participation des entrepreneurs immigrants aux tontines, ce que nous ferons dans l'enquête à grande échelle par la suite.

Un résultat apparaît cependant. La pratique du financement par tontine est très répandue chez les entrepreneurs bamilékés à Douala. Certains empruntent dans une tontine pour se servir de ce montant comme cotisation dans une autre tontine. Cette pratique amène à se demander si les « bulles » ainsi créées par l'entrepreneur ne finissent pas par éclater. La réponse à cette question demande un suivi de l'entrepreneur sur une période assez longue pour observer les différentes échéances des tontines. Nous allons maintenant examiner les résultats préliminaires de l'enquête.

Les résultats préliminaires

L'examen des résultats de l'enquête (Tableau I) et les échanges effectués avec les entrepreneurs nous amènent aux réflexions suivantes.

Age

Les entrepreneurs migrants se finançant par les tontines se recrutent dans toutes les tranches d'âge actives au Cameroun. Les jeunes, même lorsqu'ils ont fait des études universitaires, pratiquent ce genre de financement.

Niveau d'instruction

Le niveau d'instruction des entrepreneurs migrants est disparate, il est d'ailleurs en moyenne plutôt bas qu'élevé, contrairement à ce qu'indique notre petit

échantillon qui est biaisé par deux faits : la volonté de répondre au questionnaire, l'utilisation de circuits personnels pour atteindre les entrepreneurs.

Expérience

Plusieurs entrepreneurs migrants se lancent dans les affaires sans expérience professionnelle préalable. En général, c'est dans les secteurs où le savoir-faire exigé n'est pas très élevé.

Niveau de satisfaction vis-à-vis du travail antérieur

Presque tous les entrepreneurs migrants qui ont quitté un emploi avant de s'installer à leur propre compte étaient insatisfaits de l'un ou l'autre aspect de leur travail ou carrière et en particulier de leur avancement (les entrepreneurs migrants de Douala seraient-ils des frustrés ?).

Famille d'origine

Les entrepreneurs migrants ne viennent pas forcément de familles d'entrepreneurs, ils viennent pour la plupart de familles paysannes (agriculteurs, cultivateurs). Mais cet indice ne doit pas nous tromper car l'entourage familial peut parfois s'étendre à des cousins très éloignés. En plus, sans être des entrepreneurs au sens strict du terme, de nombreuses familles bamiléké s'adonnent à des activités commerciales (acheter et revendre des fruits et des légumes, du sel, du savon, etc.) même quand elles ont d'autres activités principales (fonctionnaires par exemple).

Motivations

Elles sont diverses, mais l'argent est celle qui revient le plus souvent. L'argent ici n'est qu'un moyen pour atteindre la notoriété sociale. Une fois l'argent obtenu, on le dépense parfois en réalisation de prestige pour attirer la reconnaissance des membres de sa communauté.

Associés

La plupart des entrepreneurs migrants que nous avons rencontrés n'ont pas d'associés. C'est peut-être ce qui explique aussi le recours aux tontines. Pour éviter des problèmes de coût d'agence, on préfère prêter plutôt que de s'associer.

Origine du financement

De nombreux entrepreneurs migrants utilisent les tontines comme source de financement. Parfois, le financement primaire provient d'une tontine. En général, le « fonds de roulement », lui, provient d'une tontine.

Les entrepreneurs se lancent en affaires avec des économies personnelles. Très vite ils se rendent compte qu'il faut des ressources supplémentaires pour financer

leurs besoins en fonds de roulement. N'ayant pas accès au système bancaire, ils s'adressent à la tontine où ils sont presque sûrs de trouver du financement.

Chiffre d'affaires

Les chiffres d'affaires et les bénéfices, tout comme les salaires, sont des choses dont on ne parle pas au Cameroun (surtout, surtout, surtout pas à sa femme [*sic*]). Nous avons eu beaucoup de mal à obtenir des chiffres. Certains des chiffres qui ont été trouvés semblent n'avoir aucun rapport avec l'envergure de l'affaire visitée. Les chiffres d'affaires nous paraissent donc en général biaisés vers le bas.

Conclusion

L'étude préliminaire à laquelle nous nous sommes livrés s'est révélée extrêmement fructueuse. Le rôle des tontines dans la création d'entreprises semble être confirmé. Cependant l'échantillon d'entrepreneurs que nous avons pu joindre est limité et les conclusions de cette étude doivent être complétées par une enquête basée sur un plus grand échantillon.

Références

1. Barbier J.C., Champaud J., Gendreau F. (1984). *Migrations et développement — La région du Mungo au Cameroun*. Office de la recherche scientifique et technique d'outre-mer, Paris.
2. Brenner Reuven (1983). *History of the Human Gamble*. University of Chicago Press. Chicago.
3. Gold S. (1988). Refugees and Small Business : the Case of Soviet Jews and Vietnamese.
4. Gutwirth J. (1973). Hassidim et Judaïcité, *Recherches sociologiques* : 291-325.
5. Joseph R. (1986). *Le mouvement nationaliste au Cameroun*. Karthala, Douala.
6. Karaka D.F. (1858). *The Parsees : Their History, manners, custom and religion*. Smith, Elder, London.
7. Karaka D.F. (1884). *History of the Parsees*. Macmillan, London.
8. Kestin H. (1985). Making Cheese from Snow, *Forbes* : 90-95.
9. Kim K.C., Won M.H. (1984). Ethnic Resources Utilization of Korean Immigrant Entrepreneurs in the Chicago Minority Area, *International Migration Review*; 19 : 82-111.
10. Kulke E. (1974). *The Parsees in India*. Welforum Verlag, Munich.
11. Lasry, J.C.M. (1982). Une diaspora francophone au Québec : les juifs sépharades. *Questions de culture*, Institut québécois de recherche sur la culture, Montréal, vol. 2, pp. 113-38.
12. Le Vine V.T. (1984). *Le Cameroun : du mandat à l'indépendance*. Présence Africaine. Paris.
13. Light I.S. (1972). *Ethnic Enterprise in America : Business and Welfare Among Chinese, Japanese, and Blacks*. University of California Press, Berkeley.
14. Min P.G. (1984). From White-Collar Occupations to Small Business Korean Immigrants' Occupational Adjustment, *Sociological Quarterly*, 84 : 333-352.

Les tontines et la création d'entreprises au Cameroun

15. Min P.G., Jaret C. Ethnic Business Success : the Case of Korean Small Business in Atlanta, *Sociology and Social Research*; 69 (19) : 413-35.
16. Mveng E. (1984). *Histoire du Cameroun*. Ceper, tome 1, Douala.
17. Reeves F., Ward R. (1984). West Indian Business in Britain, In Ward R., Jenkins R. (eds) *Ethnic Communities in Business*. Cambridge University Press. Cambridge.
18. Tenenbaum S. (1986). Immigrants and Capital : Jewish Loan Societies in the United States, 1880-1940. Ph. D. dissertation, Brandeis University.
19. Toulouse J.M.G., Brenner 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 Etudes Commerciales, Montréal.
20. Young P.K.Y. (1983). Family Labor, Sacrifice and Competition : The Case of Korean Owned Fruit and Vegetables Stores in New York City. *Amerasia : Journal of Asian American Studies*.

9

Comportements des gains et structure des taux d'intérêt dans les tontines : étude de quelques cas

B. BEKOLO-EBE*, R. BILONGO**

** Centre Universitaire de Douala (CUD), Cameroun*

*** Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Douala, Cameroun*

Le niveau très élevé des taux d'intérêt est un des reproches faits au système des tontines, lorsqu'on le compare au système bancaire ou plus généralement au système financier formel. L'opinion généralement admise est que les taux d'intérêt appliqués dans le cadre de la participation à une tontine sont très élevés et relèvent plus de l'usure qu'ils n'expriment la rareté effective des capitaux. L'hypothèse implicite, corollaire de cette proposition, est que le taux d'intérêt est un prix et comme tel doit être un indicateur de la rareté.

En admettant qu'il en soit ainsi⁽¹⁾, la question qui se pose est de savoir si la pratique des tontines confirme cette opinion. Pour pouvoir donner des éléments de réponse, nous avons procédé à une enquête auprès des usagers du système des tontines. Cette enquête a été complétée par l'observation effective de quelques cas.

Les enquêtes réalisées ont permis de donner des indications sur la perception du taux d'intérêt, le comportement des gains des participants, et la structure des taux pratiqués. Pour mieux apprécier la portée des enseignements et conclusions qui seront exposés, il importe de rappeler les conditions de déroulement de l'enquête et la méthode d'exploitation des données collectées.

(1) Cette hypothèse est discutable surtout si elle implique que le taux est également un déterminant de l'allocation des ressources.

L'enquête : contexte et conditions de déroulement

L'enquête a été menée dans les provinces du Centre, du Littoral et de l'Ouest au Cameroun. On a ainsi interrogé des adhérents dans les zones urbaines (Yaoundé, Akonolinga, Douala, Bafoussam respectivement) ainsi que dans une vingtaine de villages.

L'objectif visé était de connaître les motivations des adhérents des tontines, de recueillir des éléments sur la structure organisationnelle et le fonctionnement, ainsi que la capacité de celles-ci à répondre effectivement aux attentes qui sont à l'origine dès leur adhésion. L'enquête devait servir également de base à l'évaluation préliminaire des fonds circulant dans le système.

La collecte des données accompagnait cette enquête autant que possible. On essayait de recueillir des documents relatifs aux structures et règles de fonctionnement quand ceux-ci existaient (statuts, règlement intérieur, rapport d'activité, statistiques sur l'évolution).

L'enquête était administrée sous forme d'entrevue semi-dirigée, couvrant les sujets précités, l'enquêteur se référant à un guide d'entretien mis à sa disposition et présenté en annexe. Ce type d'enquête est bien adapté pour le genre d'étude qui se veut plus exploratoire qu'analytique, d'autant plus que la partie non dirigée de l'entrevue permettait de s'étendre sur des sujets non formellement inscrits dans le guide.

Ce dernier aspect évoqué s'avère très important, car le système tontinier demeure assez fermé et il convient de pouvoir compléter ses interrogations chaque fois que l'occasion se présente, par exemple en présence d'un adhérent particulièrement disponible. Le caractère relativement fermé de ce milieu a également joué sur la collecte des statistiques, certains documents promis n'étant toujours pas disponibles, ce qui a réduit le nombre de cas pratiques étudiés.

Les données collectées ont servi dans un premier temps à orienter les entrevues correspondantes vers des sujets particuliers, à la recherche de plus de précisions dans les réponses et les appréciations. Les données ont également été exploitées pour une première appréciation du taux d'intérêt effectivement supporté par le participant.

Dans les zones urbaines, les personnes étaient interrogées individuellement, alors que dans les zones rurales, les entrevues se faisaient plus souvent en groupe, parfois lors de la tenue d'une assemblée où l'enquêteur s'était fait inviter.

Comportement des gains et structure des taux

Cas des tontines avec caisse de prêts

L'enquête et les statistiques donnent un éclairage sur la signification du taux d'intérêt et sur le rôle du gain financier comme motivation à l'adhésion dans la tontine.

S'agissant de la structure des taux d'intérêt pratiqués, ceux-ci varient dans une fourchette de 8 à 15 %, la valeur la plus citée se trouvant être 10 % par mois ou pour deux mois. En réalité, le respect de la durée n'est pas tout à fait strict, et certains ne remboursent en fait leur dette qu'à la fin du cycle, afin de permettre

la répartition des gains. Il faut cependant noter que tout en demeurant marginale, la pratique des pénalités s'installe de plus en plus, ayant pour résultat d'augmenter l'intérêt à payer en cas de défaillance au niveau du délai de remboursement.

Il apparaît ainsi que le montant de l'intérêt supporté ne dépend pas directement de la durée de l'emprunt, deux personnes ayant emprunté le même montant mais avec des périodes de remboursement inégales pouvant payer le même intérêt nominal. Or il est clair que le taux équivalent par période effectivement supporté sera différent. Une telle indifférence quant au facteur temps dans la détermination du taux d'intérêt peut s'expliquer par la signification accordée à la notion d'intérêt et d'une manière générale aux prêts alloués.

Dans ce genre de tontine, l'aspect social joue encore un grand rôle. Les choix du tontinier paraissent moins guidés par la recherche d'un gain financier que par celle d'un cercle de solidarité au sein duquel il bénéficie d'un ensemble de prestations sociales dont les emprunts ne sont qu'une composante. Si du point de vue financier, il est plus rentable d'emprunter au début du cycle — le taux d'intérêt effectif étant alors plus petit pour un même taux nominal —, du point de vue de la solidarité, la disponibilité relative des fonds nous permettra d'emprunter presque sûrement si nécessaire afin de répondre à un besoin (achat ou événement) pas toujours prévisible.

Le différentiel de taux ne semble pourtant pas être le déterminant de la période d'emprunt, soit parce que l'emprunteur raisonne en termes de coût d'opportunité et fixe plutôt la date de son emprunt en fonction de la date où la dépense sera réalisée, soit parce que la tontine établit elle-même un ordre d'accès au prêt. Ce dernier cas se présente quand il y a plusieurs demandes qui ne peuvent être satisfaites par les fonds disponibles. On peut anticiper ici et dire que cette situation peut amener une tontine donnée à instituer le système des enchères qui servirait alors à départager objectivement les concurrents tout en donnant aux autres une compensation, par le biais du taux plus élevé payé par le bénéficiaire.

La nature de l'affectation des fonds ne permet d'ailleurs pas d'évaluer ce taux d'intérêt en fonction d'un rendement quelconque attendu de l'emprunt. En effet il apparaît que les besoins sont moins ceux d'investissement que de dépenses sociales : scolarité, habitat, équipement ménager, funérailles, mariages...

Les autres membres n'attachent pas non plus une importance particulière aux gains en intérêt de la caisse de prêts, même si ceux-ci peuvent être assez substantiels dans certains cas. En fait, il semble que chaque membre fasse a priori la balance approximative entre ses paiements et ses gains, à défaut d'une connaissance exacte de son solde, qui ne sera connu qu'au moment de la répartition en fin de cycle.

Le cas des tontines avec enchères

Si, dans le cas précédent, le taux d'intérêt ne semble pas jouer un rôle important dans le comportement du tontinier, il en va tout autrement dans le cas des tontines avec enchères. Rappelons qu'il s'agit ici de tontines à versement régulier où le bénéfice du gros lot revient au plus offrant lors des enchères ouvertes à tout membre qui n'en a pas encore bénéficié [1]. Le gros lot est ici le total des versements de tous les membres lors d'une séance.

Dans ces tontines, la recherche du rendement prime sur toute autre considération, et la maximisation du gain financier devient la motivation essentielle, reléguant l'aspect social au second plan. Les entrevues réalisées permettent de dégager deux cas de figure.

Premier cas

Il concerne les tontines où il existe un plancher et un plafond pour les montants des enchères. Le plancher constitue la mise à prix, correspondant à un pourcentage prédéterminé du gros lot. Le plafond est le montant maximum admissible pour les offres.

L'idée d'un tel plafond est née dans ce cas particulier : pour limiter le jeu de certains enchérisseurs qui faisaient monter artificiellement les enchères. En effet, certaines personnes, sans éprouver le besoin de bénéficier effectivement du gros lot, faisaient monter les offres afin de maximiser leurs gains en intérêt. On retrouve ici un certain désir de tenir compte des intérêts des membres, conservant ainsi certains aspects du cercle de solidarité évoqué plus haut.

Second cas

Il représente les tontines sans plafond. C'est le cas le plus courant qui traduit la rupture définitive avec l'aspect social. Ainsi que nous l'avons souligné ailleurs [1], le tontinier s'intègre alors à un véritable marché de l'argent, où il peut être potentiellement prêteur net ou emprunteur net.

Comme prêteur, il aurait intérêt à faire monter les enchères autant que possible. Comme dans le cas cité plus haut, il existe une discipline pour contrecarrer les spéculateurs qui font monter les enchères artificiellement, mais dans ce cas, c'est souvent le système des pénalités qui prévaut.

Cependant quel que soit le taux d'enchères supporté par l'adhérent — le taux apparent —, ce taux devra être révisé pour trouver un taux effectif, qui lui ne peut être connu qu'en fin de cycle quand le contenu de la caisse aura été réparti entre les participants. Ainsi les charges apparentes pour un emprunteur net, qui peuvent paraître usurières, peuvent correspondre en fait à des charges effectives plutôt faibles par rapport aux banques, et même à des gains pour un prêteur net.

Dans la référence citée ultérieurement, il a été démontré à partir d'un modèle par Bekolo et Bilongo que le taux effectif est égal à la différence entre le taux apparent et la moyenne arithmétique des taux apparents de tous les membres quand les enchères ne sont pas capitalisées, et la moyenne pondérée quand elles le sont.

Etudes de cas

Nous avons présenté ici deux cas de tontines avec enchères non capitalisées.

La tontine ELF

Le premier cas concerne une tontine regroupant des cadres de la société ELF-SEREPCA à Douala. Le nombre de participants est de seize, et le montant du versement mensuel est fixé à 60 000 francs CFA. Le gros lot sera donc de 960 000 francs CFA, à acquérir par le plus offrant. L'évolution des enchères a permis de réaliser un « tour gratuit ». La mise à prix est fixée pour le cycle considéré à 90 000 francs, soit moins de 1 %.

La tontine Meki M'Oyem

Celle-ci regroupe en son sein cinquante membres, tous des jeunes hommes d'affaires ou des cadres d'entreprise. Cette tontine, comme d'autres, est l'émanation d'une association culturelle, mais l'adhésion est facultative. Le gros lot vaudra 2 500 000 francs CFA, car le versement mensuel est de 50 000 francs CFA. Dans le cas de cette tontine, les enchères étaient capitalisées, mais pour des problèmes de données, nous ferons les calculs sans insister sur cet aspect.

La durée théorique est de cinquante mois, mais on avait déjà enregistré neuf tours gratuits. Cependant, dans ce cas d'espèce, les quinze derniers lots sont considérés adjugés au plancher de 125 000 francs CFA, du fait de la défaillance de certains membres qui ne se sont pas acquittés de leur versement aux échéances fixées. Ces défaillances ont été telles qu'à certaines périodes, la totalité du gros lot ne pouvait être réunie, les bénéficiaires ont donc institué une compensation au niveau des taux d'enchères qui sont fixés au minimum.

Le modèle évoqué plus haut a permis, à partir des taux d'enchères d'obtenir le solde en intérêts de chaque participant et d'en déduire un taux d'intérêt annuel équivalent, compte tenu du nombre de tours gratuits observés.

Ces résultats sont présentés sur le Tableau I pour le premier cas et sur le Tableau II pour le deuxième.

Tableau I. Structure des taux dans la tontine ELF.

Participant	Enchères payées	Taux apparent	Taux effectif	Taux annuel	Solde final
1	187	19,47917	3,300779	2,63201	— 31,68748
2	152	15,83333	— 0,3450537	— 0,2761603	3,312515
3	193	20,10417	3,925779	3,12841	— 37,68748
4	174	18,125	1,946613	1,55437	— 18,68749
5	186	19,375	3,196613	2,549148	— 30,68749
6	163	16,97917	0,8007793	0,6401181	— 7,687482
7	150	15,625	— 0,5533867	— 0,4429281	5,312513
8	184	19,16667	2,988279	2,283542	— 28,68748
9	154	16,04167	— 0,1367207	— 0,1093984	1,312518
10	185	19,27083	3,0924477	— 2,466357	— 29,6875
11	157	16,35417	0,1757793	0,1405478	— 1,687482
12	150	15,625	— 0,5533867	— 0,4429281	— 5,312513
13	135	14,0625	— 2,115887	— 1,696348	20,31251
14	125	13,02083	— 3,157554	— 2,534145	— 30,31252
15	100	10,41667	— 5,76172	— 4,636574	— 55,31251
16	90	9,375	— 6,803387	— 5,480796	— 65,31251

Tableau II. Structure des taux dans la tontine Meki M'Oyem.

Participant	Enchères payées	Taux apparent	Taux effectif	Taux annuel	Solde final
1	231	9,24	— 20,21281	— 6,395382	505,3202
2	1 115	44,6	15,14719	4,21449	— 378,6798
3	1 200	48	18,54719	5,105782	— 463,6799
4	1 195	47,8	18,34719	5,053807	— 458,6798
5	1 320	52,8	23,34719	6,333983	— 583,6798
6	1 300	52	22,54719	6,131625	— 563,6799
7	1 385	55,4	25,9472	6,985152	— 648,6799
8	1 380	55,2	25,7472	6,935406	— 643,6799
9	1 510	60,4	30,9472	8,211148	— 773,6799
10	1 500	60	30,5479	8,114338	— 763,6799
11	1 000	40	10,5479	2,978301	— 263,6799
12	1 500	60	30,54719	8,114338	— 763,6799
13	1 550	62	32,5472	8,596432	— 813,6799
14	1 450	58	28,5479	7,626879	— 713,6799
15	1 410	56,4	26,9472	7,233072	— 673,6799
16	870	34,8	5,347193	1,536381	— 133,6798
17	1 150	46	16,54719	4,583633	— 413,6799
18	1 145	45,8	16,34719	4,531074	— 408,6798
19	1 195	47,8	18,34719	5,053807	— 458,6798
20	925	37	7,547194	2,152372	— 188,6798
21	930	37,2	7,747195	2,20803	— 193,6799
22	1 450	58	28,54719	7,626879	— 713,6799
23	850	34	4,547194	1,310015	— 113,6798
24	830	33,2	3,747194	1,082516	— 93,67986
25	875	35	5,547194	1,5926	— 138,6798
26	850	34	4,547194	1,310015	— 113,6798
27	940	37,6	8,147192	2,318859	— 203,6798
28	1 005	40,2	10,74719	3,032828	— 268,6799
29	1 045	41,8	12,34719	3,466225	— 308,6798
30	1 055	42,2	12,74719	3,573859	— 318,6799
31	130	5,2	— 24,25281	— 7,808191	606,3202
32	200	8	— 21,45281	— 6,823534	536,3201
33	200	8	— 21,45281	— 6,823534	536,3201
34	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
35	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
36	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
37	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
38	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
39	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
40	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
41	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
42	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
43	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
44	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
45	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
46	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
47	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
48	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
49	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201
50	125	5	— 24,45281	— 7,879502	611,3201

Les enseignements tirés des études de cas

Les taux d'intérêt créditeurs et débiteurs apparaissent relativement faibles par rapport à l'opinion généralement admise, selon laquelle les taux seraient usuriers. Pour la tontine ELF, le taux débiteur maximum est de 3,042 % et pour Meki M'Oyem, il est de 8,59 %. Les taux créditeurs les plus élevés, eux, sont respectivement de 6,58 % et 7,87 %.

Si l'on compare ces taux à ceux pratiqués par les banques, soit en moyenne 16 % et 7,5 %, on voit qu'il est plus avantageux pour le débiteur net d'adhérer à une tontine. On note cependant un écart moins marqué pour les créditeurs nets, qui gagnent moins en valeur relative, mais conservent la possibilité de devenir débiteurs nets lors d'un autre cycle.

L'avantage qu'on a à être débiteur net dans une tontine se renforce quand on observe que c'est parmi les premiers bénéficiaires que se trouvent la plupart des débiteurs nets.

Référence

1. Békolo-Ebé B. (1987). Liquidity, intermediation and saving behavior in tontines, *Revue camerounaise de Management*; 6-7.

10

Développement et financement des PME en Côte-d'Ivoire

B. CONTAMIN

Université de Pau, France

Cette communication s'inscrit dans le cadre du programme de recherche défini par l'équipe Abidjan-Bordeaux, l'une des composantes du réseau « Financement de l'entrepreneuriat et mobilisation de l'épargne » de l'UREF.

L'objectif de ce programme est de procéder à une analyse du financement des entreprises ivoiriennes⁽¹⁾ et notamment de repérer et si possible d'évaluer le rôle des financements informels. L'une des questions posées est celle de savoir s'il y a concurrence ou complémentarité entre l'épargne informelle et les financements bancaires.

Un certain nombre d'enquêtes sont en cours ou en préparation, en particulier sur les PME de la ville de Toumodi (Fauré), les femmes entrepreneurs (Ouattara), les Clubs d'investissement (Moussa) et les PME « modernes » à partir des documents comptables de la Centrale des bilans (Neunreuther).

Les résultats n'étant pas encore disponibles, notre propos consistera à faire le point sur un certain nombre de questions situées en « amont » de la recherche et qui conditionnent l'orientation des études de terrain.

Nous nous appuierons sur les travaux qui ont déjà été réalisés, à titre principal ou de façon annexe, sur le développement et le financement des PME en Côte-d'Ivoire. Nous utiliserons également les réflexions préparatoires aux enquêtes en cours et les enseignements des entretiens que nous avons menés auprès d'institutions de financement des entreprises (banques, fonds de garantie, organismes de promotion...) lors d'une mission à Abidjan en juin 1988, dans le cadre du programme UREF.

(1) Nous nous intéresserons plus particulièrement aux PME contrôlées par des Ivoiriens. Sauf précision contraire, l'expression PME désigne ici l'ensemble des petites (voire très petites) et moyennes entreprises, qu'elles soient informelles ou modernes.

La base documentaire

De très nombreuses enquêtes et analyses ont été réalisées sur les PME en Côte-d'Ivoire (la bibliographie établie par Fauré [14]). De notre point de vue, cet ensemble de travaux présente deux insuffisances :

— la question du financement est traitée en général de façon secondaire, la priorité étant accordée aux aspects « réels » (emplois, investissements au sens de FBCF...);

— le secteur informel a été privilégié par rapport aux PME dites modernes (ou semi-modernes).

Echappent à cette critique, l'étude du Ministère de l'Industrie [23] sur la mise en place d'une structure d'assistance financière aux PME, ainsi que la synthèse d'études de cas réalisée à l'initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations [5] dans le but de « suivre les processus de financement et les stratégies de développement des unités de production de biens et de services dans les pays africains ».

Cette synthèse, dont le champ d'analyse couvre aussi bien les petits métiers que l'artisanat et les PME (modernes), a pour matériel de base cinq études de cas effectuées à Madagascar (Hugon, 1981), en Tunisie (Charmes, 1982), au Congo (CIATA, 1985) et en Côte-d'Ivoire, à savoir :

— une enquête auprès d'une quarantaine de petits entrepreneurs à Abidjan et dans les villes de l'intérieur, conduite par Baris et Zaslavsky [2]; l'un des objectifs était de poser les problèmes de financement au regard des stratégies d'investissement des petits industriels nationaux, de façon à mieux cerner les freins auxquels se heurte le développement d'un secteur national de PME dans l'industrie;

— l'évaluation « ex-post » d'une cinquantaine de PME réalisée à l'initiative du Ministère des Relations extérieures [21], les entreprises étudiées remplissant les conditions suivantes : appartiennent au secteur moderne, ont entre 10 et 50 salariés, sont contrôlées à plus de 50 % par des intérêts financiers privés réellement ivoiriens, sont effectivement dirigées et gérées par des Ivoiriens.

A côté de ce « noyau dur », un certain nombre d'autres travaux apportent des éclairages intéressants, notamment sur les processus d'accumulation. Mentionnons en particulier :

— la thèse de Lootvoet [20] qui s'appuie sur une série d'environ 500 monographies détaillées portant sur les secteurs de l'artisanat et du petit commerce; réalisées à partir d'une enquête (menée avec Bourgeois et Dubresson [3]), ces monographies comportent une analyse très argumentée des origines du financement des investissements, et en particulier des dons et des prêts familiaux;

— les études sectorielles sur la boulangerie [10], l'habillement [17], les ateliers de menuiserie et ébénisterie [9], le secteur artisanal [19], études qui comportent un volet (plus ou moins développé) sur la question du financement;

— l'article de De Miras [11] et les ouvrages de synthèse sur le secteur informel de Lachaud et Penouil [18], de Deblé et Hugon [7];

— les publications de Kouadio Koffi [15] et Budoc [4], notamment dans leurs analyses du secteur moderne géré par des nationaux.

Le développement des PME : des évolutions différenciées par catégories d'entreprises

Le problème du financement d'une unité de production se pose différemment suivant le type d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise. Il est clair que les besoins et les possibilités de financement ne seront pas les mêmes pour une activité « informelle » de couture que pour une PME « moderne » de fabrication de meubles. Il est donc nécessaire de disposer d'informations sur les poids respectifs des différentes catégories d'entreprises et sur les grandes tendances de l'évolution de ces différents sous-ensembles.

Les statistiques disponibles sur le sujet s'appuient sur des nomenclatures dont la base est la distinction entre secteur moderne et secteur informel ou non structuré. Sans entrer dans le détail des controverses relatives aux critères et à la signification de cette distinction ⁽²⁾, soulignons les dangers d'une vision dualiste sommaire.

Qualifier le secteur informel de non structuré est très ambigu, dans la mesure où ce secteur informel s'avère en fait très organisé, comme le rappelle l'étude de la Caisse des Dépôts [5]. On peut également remarquer que la modernité étant associée à la rationalité-efficacité, *a contrario* l'informel apparaît comme un champ d'irrationalité et donc de mauvaise allocation des ressources. Labazé [16], Lootvoet [20], Engelhard [13] ont bien montré l'inexactitude de tels postulats, implicitement admis dans de nombreux travaux, notamment par ceux qui adoptent la thèse évolutionniste d'une modernisation linéaire « à la Rostow » ⁽³⁾.

La nécessité d'échapper à ce dualisme simpliste est encore plus impérieuse en matière financière. En effet des financements informels de l'entreprise, en particulier des dons et prêts familiaux, peuvent se révéler dans certaines situations beaucoup plus efficaces que les financements bancaires : rapidité d'obtention, souplesse d'utilisation, régularité des remboursements sont des qualités de modernité de gestion des capacités et des besoins de financement.

Certes il ne s'agit pas pour autant de considérer le secteur informel comme le détenteur du monopole de la « vraie » modernité et de justifier toutes les pratiques informelles (Engelhard, 1988, illustre cette tendance). Les prêts et dons familiaux, les systèmes de cotisation (type tontines) présentent également des coûts pour l'entreprise (en particulier une perte d'indépendance) qui peuvent s'avérer exorbitants et mettre en péril la vie même de l'unité de production.

Dans la mesure où, pour l'instant, notre objectif est de procéder à un repérage statistique des différentes catégories d'entreprises, le critère de distinction le plus pertinent est le régime fiscal auquel est soumis l'entreprise (ou l'établissement). Cette méthode est adoptée par Fauré [14] qui, s'appuyant sur les nombreuses enquêtes et analyses réalisées sur ce sujet en Côte-d'Ivoire, et notamment sur les travaux d'Oudin [22], propose une estimation de la structure de la population des entreprises (Tableau I).

L'auteur souligne que :

- la similitude de traitement fiscal ne correspond pas nécessairement à une homogénéité des structures et des comportements économiques au sein de chaque catégorie;
- la hiérarchie entre secteurs est fondée uniquement sur le degré de modernité des formalités fiscales;

(2) Pour un exposé très complet de ces controverses, voir Oudin [22].

(3) L'article d'El Idrissi [12] est un bon exemple d'approche de ce type.

— le qualificatif d'intermédiaire est préféré à celui de transition, qui suggère (à tort, comme nous le verrons) une continuité entre les différents types d'entreprise.

Sous ces réserves, il est possible de formuler un certain nombre de conclusions relatives à la structure et à l'évolution des différents secteurs.

Tableau I. Structure de la population des entreprises

Libellé du secteur	Classes d'entreprises	Caractéristiques comptables/fiscales	Nombre d'entreprises en 1985 (sauf exception)
Secteur formel (moderne)	GE	(> 50 salariés) Plan comptable	2 500
	PME	(< 50 salariés)	
Secteur semi-formel (Intermédiaire)	GE	Pas de plan comptable	31 000
	PME	Contribution grande patente (DGI)	
Secteur informel	PE	Patente municipale (Local déterminé)	55 000
	PE	Taxes locales autres que patente municipale (activités de marché et activités de rue)	222 000
	PE	Aucune imposition (activités à domicile et activités rurales non agricoles)	80 000 (activités rurales non agricoles)
			Total : 390 500

Source : Fauré [14]

Légende : GE : Grandes Entreprises; PME : Petites et Moyennes Entreprises; PE : Petites Entreprises; DGI : Direction Générale des Impôts.

Le secteur moderne : stabilité du nombre d'entreprises, diminution de la taille et faiblesse du capital privé ivoirien

Le nombre d'entreprises du secteur moderne, établi à partir du recensement de la Centrale des bilans, s'élève à environ 2 500. Après avoir connu une forte croissance dans les années soixante-dix, ce chiffre est resté relativement stable depuis le début des années quatre-vingt.

Par contre, conséquence de la crise⁽⁴⁾, l'effectif des salariés a fortement diminué, passant de 241 225 en 1979 à 164 418 en 1985. Il en est résulté une augmentation du poids des petites entreprises (moins de 10 salariés) qui représentaient 52 % du nombre total d'entreprises modernes en 1985 contre 33 % en 1975. Ces données

(4) Mais aussi en raison des modifications de statut de nombreuses entreprises publiques [6].

confirment l'intérêt d'une analyse des PME qui constituent une part croissante du tissu économique du secteur moderne.

L'ivoirisation a connu une forte progression de 1975 à 1983, les capitaux ivoiriens passant de 40 % à 66 % de l'ensemble du capital social des entreprises modernes durant cette période. A partir de 1984 ce poids a tendance à diminuer (57 % en 1985). Ce phénomène est dû principalement à l'évolution du secteur public. En effet les capitaux privés ivoiriens, après avoir fortement fluctué durant les années soixante-dix, représentent une part relativement stable, d'environ 10 % depuis 1980.

Ce pourcentage tombe à environ 5 % si l'on considère uniquement les entreprises « majoritairement » ivoiriennes, au sens où le capital social est détenu à plus de 50 % par des nationaux (Etat exclu) et où le personnel « cadres » de l'entreprise est à plus de 50 % ivoirien. C'est donc environ 125 entreprises qui remplissent ces deux conditions. En étant encore plus restrictifs (voir les conditions ci-dessus), les auteurs de l'étude du Ministère des Relations extérieures [21] ont eu beaucoup de difficultés à trouver 50 PME.

Certes les sources officielles (et notamment la Centrale des Bilans) ont tendance à sous-estimer cette population. Mais il n'en demeure pas moins que ce type d'entreprises reste marginal, contrairement à ce qu'il était vraisemblable d'attendre d'une stratégie de développement *a priori* très favorable à l'entreprise privée.

La vigueur du secteur intermédiaire

Oudin [22] a clairement montré la place et le rôle importants de ce secteur dans l'activité de la Côte-d'Ivoire. Estimé par Fauré à 31 000 en 1985, le nombre des entreprises de cette catégorie a connu un essor remarquable durant les années récentes.

L'analyse des différents fichiers de la DGI (Direction Générale des Impôts) permet d'observer une augmentation de l'ordre de 20 % à 50 %, sur une période récente de quatre à six ans [14]. Certes, ce résultat est en partie la conséquence d'une meilleure couverture fiscale, entraînée notamment par l'élargissement de l'obligation d'immatriculation des entreprises auprès des services des impôts dans le cadre des marchés publics. Mais quoi qu'il en soit, la vitalité de ce secteur d'entreprises est indéniable.

La répartition par branches d'activité des entreprises de ce secteur intermédiaire est assez semblable à celle du secteur moderne, la proportion moins forte d'entreprises de commerce recensée dans la Centrale des Bilans (39 % contre 50-55 % dans le secteur intermédiaire) étant certainement sous-estimée [14].

Sans pouvoir la chiffrer exactement, Oudin [22] insiste sur la forte ivoirisation de ce secteur, corrélée à d'autres variables (niveau de scolarisation sensiblement plus élevé, antécédents professionnels plus diversifiés, plus grande stabilité de l'entreprise, etc.), qui le distingue du secteur informel. Incontestablement les entreprises intermédiaires présentent un fort potentiel de développement d'un secteur privé national.

L'essor ambigu du secteur informel

Estimés en 1985 à environ 357 000, les points d'activité informels (non agricoles) constituent un ensemble très hétérogène, comprenant à la fois des activités de rue et des entreprises disposant d'un local fixe.

Cette diversité se manifeste également en ce qui concerne le taux d'ivoirisation, qui est extrêmement variable suivant la branche d'activité et la localisation géographique. De l'ordre de 40 % en moyenne, il varie de 2,6 % chez les colporteurs d'Abidjan en 1982 à 65,7 % dans le travail du bois des grandes villes de l'intérieur.

D'une façon générale, il est admis que la crise a entraîné une augmentation du nombre d'entreprises informelles. Après une analyse minutieuse des différentes sources statistiques disponibles, Fauré conclut que le mouvement des créations (nettes des cessations) des petits établissements a été soutenu jusqu'en 1982 (+ 10 % par an selon les estimations d'Oudin) et que de nombreux indices s'accordent à faire penser que cette expansion s'est maintenue jusqu'au milieu des années quatre-vingt. Mais cet essor est ambigu.

En effet, comme le soulignent Dubresson et Lootvoet [3] : « Un accroissement du nombre de points d'activité ne traduit pas nécessairement une augmentation correspondante des capacités de production, de vente et d'absorption de main-d'œuvre de l'ensemble de l'artisanat et du commerce. En effet cet accroissement peut être le signe (...) d'une décomposition en unités de production de plus en plus nombreuses mais également de plus en plus petites » (p. 27).

Cette évolution, qui semble confirmée par de nombreuses observations, peut être interprétée comme « le résultat d'une bonne adaptation de taille des micro-entreprises aux conditions d'une conjoncture récessive (baisse du pouvoir d'achat, demande redécouvrant les "vertus" de l'informel pour assurer un entretien à moindre coût de la force de travail, etc.), plutôt que le produit de l'autodéveloppement d'un type d'entreprises s'imposant dans le tissu économique par le triomphe de ses seuls mérites [14] ».

On peut s'interroger sur le rôle joué par les circuits de financement dans ces évolutions. La rareté et la cherté des crédits expliquent-elles la faiblesse numérique des PME modernes ivoiriennes ? Le dynamisme du secteur intermédiaire est-il favorisé par des circuits de financement performants ? La démultiplication des points d'activité informels peut-elle s'expliquer par des logiques spécifiques de circulation des capacités de financement ?

Apporter des éléments de réponse à ces questions, c'est tout d'abord dégager les logiques d'accumulation qui se manifestent dans les différentes catégories d'entreprises et qui correspondent à des capacités et à des besoins spécifiques de financement.

L'absence de passage d'un secteur à l'autre : les logiques d'accumulation

« Petits métiers, artisanat et PME ne constituent pas les différentes étapes d'un même processus d'accumulation. Les artisans n'ont pas exercé de petits métiers avant de démarrer leur activité, ils ne deviennent pas dirigeants de PME (...). Ces trois niveaux de la petite production marchande restent cloisonnés les uns par rapport aux autres. Aucun phénomène de transition ne permet le passage d'un niveau à l'autre [5] ».

Ce constat, confirmé par de très nombreuses observations⁽⁵⁾, s'appuie sur un découpage de la population des entreprises à partir de critères multiples, censés

(5) On peut noter néanmoins quelques exceptions, en particulier au Cameroun [1].

définir des catégories homogènes au regard notamment du processus d'accumulation. La *typologie* proposée peut se résumer ainsi.

Les petits métiers

Ce sont des activités qui n'exigent pratiquement aucune immobilisation de capital et dont le but principal est de dégager dans le laps de temps le plus bref possible une épargne monétaire destinée à financer des consommations finales. Constituées essentiellement par des migrants saisonniers ou temporaires, ces entreprises n'entrent que très rarement dans un cycle d'accumulation.

L'artisanat

C'est une forme plus stable et plus organisée d'entreprise. Mais la production étant effectuée « à la demande », l'activité est irrégulière et la main-d'œuvre, composée principalement d'apprentis et de salariés payés à la tâche ou au temps, est très instable.

Les surplus dégagés, lorsqu'ils dépassent les besoins de consommation finale, sont en général réinvestis non pas dans la même entreprise mais dans d'autres unités de production, en particulier dans le commerce et l'immobilier. « Le processus d'accumulation correspond alors non à une intensification mais à une diversification des activités [5]. »

Les PME

Elles se caractérisent principalement par le recours à une main-d'œuvre stable, la tenue d'une comptabilité et le paiement d'impôts et de charges sociales. Elles constituent néanmoins un ensemble hétérogène, la ligne de partage étant située dans la capacité de l'entrepreneur à « échapper aux contraintes et pressions du milieu [5] ». Si cette capacité est faible, en cas d'investissements nouveaux, l'accumulation est de type extensif avec démultiplication ou/et diversification.

Par contre si l'entreprise est plus autonome, elle peut entrer dans une logique d'accumulation intensive : investissements de modernisation, accroissement de taille, diversification des gammes de production... Dans ce cas, relativement rare lorsque la propriété et la direction sont toutes les deux ivoiriennes, l'un des facteurs limitants est le niveau d'expérience professionnelle antérieure acquis par le chef d'entreprise. C'est donc parmi les anciens salariés des grandes entreprises que se « recrutent » les entrepreneurs qui entrent dans un processus d'accumulation intensive⁽⁶⁾.

Questions soulevées par cette typologie

Les catégories d'entreprise utilisées

Elles ne coïncident pas nécessairement avec les trois secteurs retenus par Fauré. C'est la différence entre un repérage statistique et une nomenclature pertinente dans une perspective analytique particulière.

(6) C'est également la conclusion de Delalande [8].

Si les petits métiers font partie incontestablement du secteur informel, les entreprises artisanales peuvent être informelles ou intermédiaires, en principe en fonction de leur chiffre d'affaires (le seuil est actuellement de 2 millions de francs CFA). Mais un artisan peut avoir intérêt à surestimer son niveau d'activité, soit pour pouvoir accéder à certains marchés d'Etat, soit plus simplement parce que la petite patente peut s'avérer plus onéreuse.

Quant aux entreprises qualifiées de PME, si d'un point de vue formel elles remplissent les conditions de la modernité, elles peuvent avoir une logique d'accumulation similaire à celle d'entreprises artisanales voire informelles. C'est là une preuve supplémentaire de la nécessité d'adapter les nomenclatures d'entreprises aux objectifs de la recherche.

La distinction entre accumulation extensive et intensive

Elle apporte un éclairage particulier sur le débat relatif au caractère « involutif » du secteur informel dont l'ouvrage de Deblé et Hugon [7] s'était fait l'écho. En réponse à De Miras et à Hugon, dont les approches seraient trop microéconomiques, Lootvoet [20] souligne à juste titre la possibilité d'une accumulation au niveau macroéconomique par la multiplication du nombre de points d'activité.

On peut néanmoins rappeler que cette extension ne correspond pas nécessairement à un accroissement de la capacité globale de production, dans la mesure où la taille moyenne des unités peut diminuer. Et en tout cas, l'accumulation n'est pas (sauf exception) de type intensif : l'essor des capacités de production est le résultat d'une augmentation de la quantité des facteurs et non de leur productivité⁽⁷⁾.

La préférence pour la multi-activité

Si le passage à l'intensif (phénomène qui est au cœur de la dynamique du développement) ne se fait pas facilement, la pression familiale n'en est certainement pas la seule raison. De même qu'il y a une rationalité (ou plus exactement des rationalités) du développement extensif en agriculture, il existe des justifications économiques et financières de « la préférence pour la multi-activité » et la petite taille dans l'industrie et les services. Il n'est pas possible de développer ici cette question, qui pourtant détermine le rôle effectif des financements dans le blocage ou au contraire l'accélération du développement des entreprises ivoiriennes⁽⁸⁾.

Rappelons simplement l'importance des prix relatifs des facteurs de production dans le choix du niveau et des techniques de production. « D'une manière générale, pour un produit donné, seront toujours privilégiées les combinaisons pour lesquelles la substitution du travail au capital est maximum; cela en raison de la faiblesse du coût du facteur travail, relativement aux autres facteurs [20] ». Lorsqu'il y a mécanisation c'est pour travailler plus vite et sortir des produits de meilleure qualité. Mais encore faut-il que ces impératifs soient ceux du marché !

(7) Dans l'enquête effectuée sur environ 500 points d'activité dans les grandes villes de l'intérieur de la Côte-d'Ivoire, Lootvoet [20] observe que 31 % des entreprises ont réinvesti depuis l'ouverture de leur établissement : 10 % seulement ont racheté des machines (renouvellement ?), 12 % ont acquis du petit matériel, 13 % ont augmenté leur stock de marchandises ou de matières premières et 6 % ont amélioré leur local.

(8) Pour une présentation et une discussion de l'existence de seuils et de justifications de la non-modernisation, voir Laget [19] et Lootvoet « La rationalité des artisans et des commerçants et leurs performances économiques » [20].

« Le niveau d'activité et de technicité auquel peut prétendre une entreprise apparaît fortement *prédéterminé*, au moment de sa création. D'abord par le profil de l'entrepreneur. (...) L'entreprise est aussi marquée *dès le départ* par les possibilités financières de l'entrepreneur [5]. » Autrement dit, la capacité du créateur d'entreprise à mobiliser tel ou tel type de financement est aussi importante que son aptitude à mobiliser des compétences techniques et de gestion. Le montage financier *de départ* va donc être déterminé dans le choix du type d'entreprise.

Le financement de l'accumulation

Malgré la diversité des capacités et des besoins de financement des différents créateurs d'entreprise, un certain nombre de caractéristiques générales se manifestent.

La faiblesse des crédits bancaires

Relativement réduit pour les PME modernes, le financement des investissements par les banques est très faible pour les autres catégories d'entreprises. Sur 50 entreprises ivoiriennes du secteur moderne, 29 ont bénéficié d'un soutien bancaire au moment de leur création [21]. Parmi 500 petites entreprises des grandes villes de l'intérieur de la Côte-d'Ivoire, seules trois d'entre elles avaient bénéficié d'un prêt bancaire [20].

Cette réticence des institutions financières à l'égard des crédits à long terme est à mettre en relation avec l'importance des ressources bancaires à court terme et par conséquent le poids de la transformation. Manifestement les crédits de campagne sont prioritaires dans les politiques de crédit.

La faiblesse des financements bancaires est aussi (et peut-être surtout) la conséquence d'une recherche de sécurité des crédits, non exempte de justification mais excessive au regard des besoins d'accumulation. Le recours plus fréquent au crédit d'équipement dans le cas d'investissement d'extension est révélateur de cette minimisation des risques.

Dans cette perspective, il faut rappeler l'importance des crédits dans le cadre d'opérations « aidées » par l'Etat (en particulier sur des lignes de crédit ouvertes par la Banque Mondiale auprès d'institutions financières spécialisées). C'est ainsi que dans le secteur de la boulangerie, De Miras [10] observe que « 76 % des ressources mobilisées le sont sous forme de crédit ».

Par contre les crédits accordés en amont et en aval par les fournisseurs et les clients (sous forme d'avance à la commande) sont extrêmement fréquents, tant dans le secteur moderne que dans les activités informelles. Mais à notre connaissance, on ne dispose pas d'études statistiques précises sur le sujet.

Ajoutons que si les banques interviennent peu, elles jouent néanmoins un rôle important de conseil et de complément de ressources à court terme. Il est intéressant de noter que sur 43 PME modernes interrogées, 22 estiment que l'attitude des banques est satisfaisante. « L'appréciation des entrepreneurs sur le rôle des banques apparaît relativement positive, si on la compare aux discours habituels sur l'insensibilité des banques aux problèmes des PME [21]. »

L'importance de l'autofinancement

Quelle que soit la forme de l'entreprise, les ressources propres de l'entrepreneur (ou de l'entreprise lorsque celle-ci est créée) constituent l'essentiel du financement. « Sur l'ensemble des cas étudiés, l'épargne préalable constitue le principal mode de constitution du capital initial de l'artisanat (...) et des PME (modernes) [5]. »

Lachaud [17] estime à 75 % en moyenne la part de l'épargne personnelle dans l'ensemble des moyens financiers mobilisés dans le secteur informel pour le capital de départ. Duhaut [9] chiffre à 60 % environ des financements de « première importance » l'épargne antérieure utilisée pour créer des entreprises de menuiserie-ébénisterie. On est frappé également par l'importance de l'autofinancement des extensions d'activité des PME modernes [21].

Dans la plupart des cas, l'épargne antérieure est le fruit d'un travail salarié dans des entreprises similaires (même branche d'activité ou même catégorie d'entreprise) à celle qui est créée. C'est ce qui autorise certains auteurs à parler d'endogénéité du développement spontané [17].

Dans le cas des secteurs « aidés », les apports personnels sont beaucoup plus faibles (de l'ordre de 24 % dans la boulangerie [10]) et correspondent plus rarement à un travail salarié antérieur.

Soulignons que l'étude des PME ivoiriennes modernes a fait apparaître un très petit nombre de projets dans lesquels les entreprises sont d'anciens commerçants. « Cette caractéristique est révélatrice d'une coupure remarquable entre ces entrepreneurs et le milieu commercial en Côte-d'Ivoire [21]. »

Le poids mal connu mais non négligeable des financements informels

Les ressources financières, autres que les crédits bancaires et l'autofinancement, sont représentées essentiellement par les dons et les prêts accordés par des membres de la famille ou des connaissances. Les prêts des usuriers ou des banquiers de rue semblent très rares en matière de financement des investissements.

La synthèse des études de cas réalisée par la Caisse des Dépôts [5] parle d'absence quasi totale d'héritages et de dons dans le cas d'entreprises artisanales, et ne fait que mentionner la possibilité d'apports familiaux pour les PME modernes. Les investigations de Duhaut dans le secteur de la menuiserie-ébénisterie [9] tendent à confirmer cette analyse, les financements d'origine familiale ou relationnelle ne représentant que 4 % environ des ressources de « première importance » destinées à financer le capital de départ.

Par contre Lootvoet [20] note la fréquence des dons dans le financement des investissements initiaux : 46 % des entreprises interrogées (sur un total d'environ 500) ont bénéficié d'une telle ressource, et pour 29 % ce financement a été dominant. La généralisation de cette modalité de financement est-elle une conséquence de la crise ?

Les prêts informels, dont l'origine est la famille ou les connaissances, sont relativement peu répandus. Ils ne représentent que 5-6 % du financement total dans l'enquête de B. Lootvoet. Mais on peut se demander si certains dons ne sont pas

des prêts déguisés, les cas de remboursement exigé par le donateur n'étant pas rares⁽⁹⁾.

Il semble que la pratique des associations financières, type tontine, ne débouche pas en Côte-d'Ivoire sur la création d'entreprise, à l'exception peut-être des femmes commerçantes. Il serait certainement intéressant d'analyser les raisons de cette limitation des emplois financiers, en comparaison notamment avec ce que l'on peut observer dans des pays comme le Cameroun⁽¹⁰⁾.

D'une façon plus générale, on peut se demander s'il n'y a pas *sous-estimation* de l'importance de ces financements informels, dont il faudrait s'attacher à reconstituer les cheminements. On peut noter en particulier deux terrains favorables à ce type de financement :

— les apports personnels cachent souvent leurs origines; même si l'épargne personnelle antérieure est réelle, elle peut être « complétée » par des dons ou des prêts extra-bancaires;

— financer une entreprise, ce n'est pas seulement accumuler des biens de capital fixe; le fonds de roulement est également un besoin de financement, dont les exigences correspondent à certaines qualités des circuits informels, et notamment la rapidité d'obtention des crédits.

Ces financements informels ne sont pas pour autant la panacée. Ils présentent également des coûts qui peuvent s'avérer exorbitants. Outre le niveau des taux d'intérêt (extrêmement variable mais parfois très élevé), il faut mentionner les risques d'une trop forte dépendance à l'égard des bailleurs de fonds informels. Delalande [8] estime « qu'il faut se méfier comme de la peste des prêts familiaux ».

La méfiance à l'égard des financements « de proximité » semble aller à l'encontre de l'engouement pour les systèmes de mutualisation des circuits de financement, présentés généralement comme la solution la plus efficace pour assurer un taux satisfaisant de remboursement. Certes la contrainte sociale, et notamment familiale, est une excellente garantie. Mais par ailleurs, il n'est pas souhaitable que des considérations strictement financières à très court terme fassent passer au second plan les objectifs de croissance et de modernisation des capacités de production. Or il y a manifestement une déviation possible dans ce sens, sous l'effet d'une trop forte personnalisation des relations.

Baris et Zaslavsky [2] dénoncent les dangers d'une telle tendance, à propos des crédits bancaires à l'investissement :

« Le système bancaire en Côte-d'Ivoire "mise" sur les hommes plutôt que sur les projets. L'accès au crédit institutionnel dépend alors moins du projet que des garanties offertes par celui qui l'initie. En clair, ce n'est pas le projet qui est "capable", mais d'abord l'homme qui le présente. »

En conséquence, les auteurs souhaitent qu'une plus grande attention soit portée à la définition et surtout au suivi des projets d'investissement, et que soient développées toutes les dispositions incitatrices à un bon fonctionnement de l'entreprise, condition d'une solvabilité durable. Va dans ce sens par exemple la proposition de remplacement du système de taux d'intérêt bonifié par « le versement d'une prime, payée à terme échu et non d'avance, sous condition d'absence d'incidents de remboursement [23] ».

(9) C'est l'une des questions étudiées par Y.-A. Fauré dans son enquête en cours sur la ville de Toumodi.

(10) Courlet et Tiberghien notent l'existence d'entreprises créées à partir de tontines [1]

Mais attention aux recettes toutes faites ! L'étude de la Caisse des Dépôts [5] invite à beaucoup de prudence, et à prendre en considération le contexte dans lequel les mesures sont mises en place, en particulier le contexte social et culturel⁽¹¹⁾.

Références

1. Barbier J.P., Courlet C., Tiberghien R. (1986). *Emergence et développement des petites entreprises dans quelques pays au sud du Sahara*, Caisse Centrale de Coopération Economique, Paris.
2. Baris P., Zaslavsky J. (1981). *Les stratégies d'investissement des petits industriels nationaux et leurs difficultés de financement*, multigr., Ministère du Plan et de l'Industrie.
3. Bourgeois L., Dubresson A., Lootvoet B. (1985). *L'usine et la ville*, Ministère de l'Economie et des Finances, ORSTOM, Abidjan, 2 tomes (148 p. et 165 p. + Annexes).
4. Budoc R.L. (1987). *Les PME-PMI et le sous-développement. Problèmes structurels et stratégies financières possibles en Afrique. Le cas de la Côte-d'Ivoire*. Publisud, 217 p.
5. Caisse des Dépôts et Consignations (1986). *Petits métiers, artisanat et PME en Afrique. Processus de développement, épargne et stratégie de financement. Analyse tirée de quelques études par pays*, ACT-SEDES, Paris, 182 p.
6. Contamin B., Fauré Y.A. (1987). *La restructuration des entreprises publiques en Côte-d'Ivoire*, Rapport au CNRS, 322 p.
7. Deblé I., Hugon P. (1982). *Vivre et survivre dans les villes africaines*, PUF-IEDES, Coll. Tiers-Monde, 310 p.
8. Delalande P. (1987). *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Economica, ACCT, 190 p.
9. Duhaut C. (1981). *Conditions de reproduction des établissements artisanaux. Caractéristiques des ateliers de la sous-branche de production menuiserie-ébénisterie*, ORSTOM, Abidjan, 90 p. + Annexes.
10. De Miras C. (1976). *La formation de capital productif privé ivoirien. Le secteur boulangerie*, Ministère du Plan, ORSTOM, Abidjan, 100 p.
11. De Miras C. (1987). De l'accumulation de capital dans le secteur informel, ORSTOM, *Cahiers des Sciences Humaines*, 23(1) : 49-74.
12. El Idrissi Es Serhouchni Ali (1988). *Les entreprises dans les économies en développement. Structures, comportements et performances*, miméo., LGCA, Université de Nice, 24 p.
13. Engelhard P. (1988). *Quelques remarques sur l'article de Ali El Idrissi ou l'économie sous les tropiques*, miméo., ENDA, LGCA, Université de Nice.
14. Fauré Y.A. (1988). *Le monde des entreprises en Côte-d'Ivoire. Sources statistiques et données de structure*, ORSTOM-Institut d'Ethnosociologie, Abidjan, 129 p. et UREF-AUPELF, notes de recherche n° 89-1.
15. Kouadio Koffi D. (1983). *La création d'entreprises privées par les nationaux en Côte-d'Ivoire depuis 1960*, CEDA, Abidjan, 167 p.
16. Labazé P. (1988). *Entreprises et entrepreneurs du Burkina Faso*, Karthala, 273 p.
17. Lachaud J.P. (1976). *Contribution à l'étude du secteur informel en Côte-d'Ivoire : le cas du secteur de l'habillement à Abidjan*, Thèse complémentaire de Sciences Economiques, Bordeaux, 828 p.

(11) A ce sujet, une approche comparative est très certainement riche d'enseignement, et permet de relativiser les logiques économiques. On peut ainsi observer qu'en Tunisie « si les rapports de parenté, au sens restreint ou élargi, jouent un rôle fondamental dans l'économie des unités de production à la base, ceux-ci ne s'exercent qu'au travers d'échanges complexes certes mais tous fortement monétarisés. (Il n'y a pas) de dons familiaux sans contrepartie » [5].

18. Lachaud J.P., Penouil M. *et al.* (1985). *Le développement spontané. Les activités informelles en Afrique*, Pedone, CEAN (Université Bordeaux I), 303 p.
19. Laget M. (1985). *Quelques réflexions sur le développement*, ORSTOM, Abidjan, 37 p.
20. Lootvoet B. (1986). *Contribution de l'artisanat et du petit commerce à l'économie ivoirienne*, Thèse de Doctorat de troisième cycle, Université de Clermont I, 357 p.
21. Ministère des Relations Extérieures (1986). *Analyse « ex-post » de la promotion des PME et de l'artisanat en Côte-d'Ivoire*, CECOF-SEDES, Paris, 50 p. + Annexes.
22. Oudin X. (1985). *Les activités non structurées et l'emploi en Côte-d'Ivoire. Définition et mesure*, Thèse de troisième cycle, Université de Rennes I, 174 p.
23. RCI, Ministère de l'Industrie (1984). *Mise en place d'une structure d'assistance financière aux PME*, SEDES, Chambre Syndicale des Banques Populaires, 61 p.

11

Politique de financement de l'entrepreneuriat au Togo

D. SOEDJEDE

Université du Bénin, Lomé, Togo

Si entreprendre est un acte auquel personne ne peut se dérober, la réussite de toute activité nécessite la réunion de ressources financières adéquates.

On remarque actuellement que les entreprises togolaises se financent plus par le court terme que par le long terme. Cette situation caractérise une « forte prédominance des crédits à court terme; en moyenne plus de 65 % depuis 1976 avec une tendance marquée à la hausse; le long terme et donc le financement du développement est ainsi négligé⁽¹⁾ ». Nous avons aussi observé, lors de nos diverses missions d'audit de deux banques togolaises sur quatre ans qu'une préférence est donnée aux crédits à court terme représentés surtout par les découverts bancaires.

Les limites de ces découverts sont généralement renouvelées chaque année, le plus souvent en hausse et on assiste à une transformation du court terme en long et moyen terme. Ceci fait croire que les découverts sont utilisés pour financer les investissements. Cette observation contredit les conclusions des « tenants de la finance traditionnelle qui soutiennent que tout crédit à court terme doit disparaître avec un besoin à court terme financé; de même les crédits à long et moyen terme doivent disparaître au fur et à mesure qu'on amortit les investissements qu'ils ont financés [6] ».

Notre objectif ici est d'une part, d'infirmer ou de confirmer les idées de ces tenants de la finance traditionnelle et d'autre part, de mesurer l'importance du financement formel et informel des sociétés légalement constituées, des établissements du commerce artisanal et de la couture artisanale. Nous voulons ici déterminer là où le financement informel est important.

Je remercie très sincèrement le Dr Mavor Tetey Agbodan, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et Sciences de Gestion (FaSEG) et le Dr Anoumou H. Kinvi, Professeur Assistant à la FaSEG, pour leurs critiques pertinentes.

(1) Nous avons déjà critiqué dans cet ouvrage [6] cette orthodoxie.

Comme pour nos enquêtes antérieures [7], nous avons utilisé deux sources pour l'échantillonnage des entreprises à enquêter : une liste des entreprises établie par la Chambre de commerce, d'agriculture et d'Industrie du Togo et l'annuaire téléphonique de l'année 1988. Le questionnaire sur la politique de financement à long et moyen terme a été adressé à quatre-vingt-deux entreprises. Nous avons noté une très grande réticence des entreprises à répondre aux questions; certaines sociétés n'ont même pas été retrouvées à l'adresse indiquée. Nous avons récupéré quarante-sept questionnaires soit 57,31 % de la taille de l'échantillon. Précisons que lors de l'échantillonnage, nous avons éliminé les établissements qui sont des entreprises individuelles, ne tenant généralement pas de comptabilité et qui sont imposés au forfait⁽²⁾.

Les quarante-sept entreprises répondantes se répartissent selon leur secteur d'activité comme suit : commerce (18), prestation de service (15), industrie (7), travaux publics (4), commerce et industrie (2), travaux publics, menuiserie, ébénisterie (1). La direction de ces entreprises est assurée dans 80,85 % des cas par des togolais et dans 19,15 % des cas par des étrangers.

La banque détient beaucoup d'informations sur l'entreprise avec laquelle elle est en relation d'affaires. Ce lien lui permet de connaître mieux les points forts, les points faibles et la chance de survie de son client. Dans le souci de procéder à un contrôle des informations fournies par les entreprises, nous avons réaménagé et soumis un autre questionnaire aux banquiers afin de recueillir leurs avis sur les diverses sources de financement des entreprises togolaises. Sur les dix institutions financières consultées⁽³⁾, six ont rempli nos questionnaires soit 60 %.

On a souvent tendance à croire que le commerçant et l'artisan recourent moins au crédit bancaire et plus au financement informel. Nous ne voulons pas maintenir ce doute, raison pour laquelle nous avons procédé à des enquêtes auprès de cinquante établissements, de trente et une femmes commerçantes du grand marché de Lomé et de vingt-neuf couturières et tailleurs de Lomé. Pour éviter que les résultats ne soient biaisés, d'une part, et disposer rapidement des informations utiles d'autre part, nos enquêteurs ont interviewé la population retenue tout en remplissant les questionnaires. Le nombre d'enquêtes ayant été défini par nous, ils les ont sélectionnés au hasard sur leur lieu de travail. Pour les couturières et tailleurs, ceux retenus ont au moins trois apprentis. Nous avons adopté ce comportement dans le but d'avoir des réponses qui reflètent la réalité tout en éliminant ceux qui sont nouveaux dans le métier. Nous avons noté quarante-cinq refus qui nous ont donné les raisons suivantes : « les affaires ne marchent pas »; les banques sont loin de nous financer », « pas de garanties pour accéder au crédit »; « considérons cette enquête comme relevant de la Direction des impôts ».

Comprendre ce que pensent les entreprises et les artisans de leurs activités ne peut que nous permettre d'avoir une idée sur le monde des affaires en perpétuelle mutation. Pour y arriver, nous avons, avant d'aborder la politique de financement de l'entrepreneuriat proprement dit, analysé certains résultats de ces enquêtes. Aussi, proposons-nous de consacrer au développement du sujet les trois chapitres suivants.

(2) Nous avons éliminé les établissements ici parce que nous voulons disposer de chiffres comptables fiables.

(3) La CNCA, en restructuration au moment de l'enquête, n'a pas accepté de répondre à nos questionnaires. Elle est actuellement placée sous tutelle d'une autre banque togolaise. La Société Nationale d'Investissement (SNI) et la Caisse d'Épargne du Togo ont répondu à nos questionnaires en plus de quatre banques. Eco-Bank venait de s'installer; nous avons jugé inutile de la contacter parce qu'elle ne connaît pas encore le comportement de nos entreprises face aux crédits à long et moyen terme.

Quelques opinions sur l'entrepreneuriat togolais

Les conséquences de la crise internationale qui secoue tous les pays sont lourdes pour les entreprises africaines où les revenus salariaux ne suivent pas l'évolution des prix des produits. On assiste à une baisse considérable du pouvoir d'achat avec pour corollaire la régression des chiffres d'affaires des entreprises du petit commerce et de l'artisanat. Il ne s'agit pas ici de faire une analyse des conséquences de cette crise internationale sur l'évolution des entreprises togolaises, mais de recueillir leurs opinions sur la conception d'une entreprise, sa rentabilité et la manière dont les entreprises togolaises ont vécu la conjoncture.

Nous aborderons d'abord le cas des entreprises togolaises et ensuite les établissements, les commerçantes, les couturières et tailleurs de Lomé.

Opinions sur les entreprises togolaises

L'une des questions posées à la population de notre échantillon est orientée vers la saisie des conceptions qu'on se fait d'une entreprise. Deux conceptions dominantes se sont dégagées : « faire fructifier le capital », 19 entreprises soit 40,43 % ; une entreprise est un « instrument de réalisation d'objectifs », 16 entreprises soit 34,07 %. Le Tableau I présente le panorama des réponses.

Tableau I. Conception faite d'une entreprise

Conceptions	Nombre d'individus	%
Faire fructifier le capital	19	40,43
Instrument de réalisation d'objectifs	16	34,04
Faire fructifier le capital + instrument de réalisation d'objectifs	5	10,64
Instrument de travail	2	4,25
Fructifier le capital + instrument de travail + instrument de réalisation d'objectifs	2	4,25
Diminuer le chômage	1	2,13
Faire fructifier le capital + instrument de travail	1	2,13
Faire fructifier le capital + résoudre le problème d'emploi	1	2,13
	47	100 %

La première opinion des entreprises est aussi confirmée par les banques. En effet, selon 66,67 % des 6 banques répondantes, la conception que l'on se fait de l'entreprise est de « faire fructifier le capital ». Seules 2 banques soit 33,33 % estiment que c'est un « instrument de réalisation d'objectifs ».

Dans le but de comprendre les motivations des entreprises en matière de rentabilité, nous les avons interrogées, et à ce sujet, 39 entreprises, soit 82,98 %, conçoivent qu'une entreprise doit rechercher une rentabilité à long terme alors que c'est la satisfaction à court terme que recherchent 7 entreprises soit 14,89 %. La satisfaction à court terme et la rentabilité à long terme sont citées par une seule entreprise. Par ces résultats, les entreprises togolaises rejettent la satisfaction immédiate tout en recherchant la sécurité (Tableau II).

Tableau II. Conception de la rentabilité d'une entreprise

Conceptions	Nombre	%
Rentabilité à long terme	39	82,98
Satisfaction à court terme	7	14,89
Satisfaction à court terme + rentabilité à long terme	1	2,13
	47	100 %

Pour toutes les banques, la rentabilité d'une entreprise suit un objectif de satisfaction à long terme. Sur les 47 entreprises répondantes, 26, soit 55,32 %, ont traversé la conjoncture en s'adaptant aux modifications de l'environnement tandis que 20, soit 42,55 %, l'ont traversée avec difficultés.

Opinions sur le commerce artisanal et les petits métiers

Au niveau des commerçantes, des établissements et des tailleurs-couturières, les activités d'origine les plus citées, consignées dans l'Annexe sont :

— vente-commerce (12), employé-fonctionnaires (7), éducation (4), comptable (4) pour les établissements;

— élèves (8), secrétaire dactylographe (4), ménagères (2) pour les commerçantes;

— tailleurs-couturières (13), élèves (5), vente-commerce (2) pour les tailleurs-couturières.

Il y a eu une mutation des fonctionnaires, de ceux qui travaillent dans l'éducation et des comptables d'entreprises vers le secteur privé. Les femmes commerçantes avaient soit quitté les bancs, soit abandonné le métier de secrétaire dactylographe. L'initiative privée est actuellement très encouragée par le gouvernement togolais avec des séminaires d'initiation à la création des entreprises suite à l'échec des unités initiées par l'Etat. Tous les trois groupes ne font que la seule activité en dehors d'un tailleur-couturière qui associe à son métier le commerce.

En dehors des tailleurs-couturières qui ont accédé à ce métier par apprentissage, 89,65 %, l'« initiative privée et désir » ont été les plus cités par 18 établissements soit 36,00 %, 6 commerçantes, soit 19,35 %. Notons que 2 propriétaires d'établissement et 3 commerçantes ont accédé à ces métiers à cause du chômage (Tableau III).

Tableau III. Manière d'accéder à ces activités

Manières d'accès	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Initiative privée et désir	18	36,0	6	19,35		
Héritage	7	14,0	2	6,45		
Apprentissage et études	4	8,0	4	12,90	26	89,65
Apport financier familial	4	8,0				
Par vente d'articles	3	6,0				
A cause du chômage	2	4,0	3	9,68		
Autres	2	4,0	3	9,68		
Souhait de mes parents			3	9,68		
Souhait de mon époux			3	9,68		
Ancienne activité ne réussit pas			2	6,45		
Question mal comprise					1	3,45
Sans réponses	10	20,0	5	16,13	2	6,90
	50	100,0	31	100 %	29	100 %

On note que 82,00 % soit 41 établissements, 90,32 % soit 28 commerçantes et 89,65 % soit 26 tailleurs et couturières croient en l'avenir de leurs activités. Les

principales raisons sont : « évolution des affaires », 15 établissements soit 36,68 %; 19 commerçantes soit 67,86 % et 17 tailleurs et couturières soit 65,38 %. A côté de ce résultat satisfaisant, pour 10 établissements soit 24,24 %, « ça va très bien ». Mais 6 établissements soit 14,64 %, trois commerçantes soit 10,72 % et 4 tailleurs-couturières croient en l'avenir en espérant. « N'a pas de choix, car seule source » est ce qu'affirment 4 tailleurs-couturières soit 15,38 % (Tableau IV).

Tableau IV. Raisons de croyance en l'avenir des activités

Raisons	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Evolution des affaires	15	36,58	19	67,86	17	65,38
Ça marche très bien	10	24,40				
Il faut toujours espérer	6	14,64	3	10,72	4	15,38
N'a pas de choix car seule source					4	15,38
Par expérience dans l'héritage	2	4,87				
Réalité et expériences passées	2	4,87				
Bon début et ça va			2	7,14		
Sans réponses	6	14,64	4	14,28	1	3,86
	41	100,0	28	100 %	26	100 %

Si les 7 établissements qui ne croient pas en l'avenir de leurs activités donnent les raisons suivantes : « manque de clients à cause de la hausse des prix », « les affaires ne marchent pas », « mauvais début », « concurrence trop forte », « manque de moyens et taxes élevées », « état actuel du marché », il n'en demeure pas moins vrai que les raisons évoquées par les 41 établissements sont édifiantes.

Du côté des commerçantes, trois ne croient pas en l'avenir de leurs activités et les raisons invoquées sont les suivantes : « l'ampleur actuelle des affaires », « restriction du marché par rapport au nombre des vendeurs qui évoluent au jour le jour ».

Pour deux tailleurs-couturières, le « manque de clients » est la raison évoquée, mais un autre est indifférent et donne l'incertitude comme raison.

Ce sont là les visions qu'on peut avoir des entreprises, des établissements, des commerçantes et des tailleurs-couturières objet de cet article. Mais en quoi consiste leur politique de financement à long et moyen terme ?

La politique de financement à long et moyen terme des entreprises

Investir à long et moyen terme est une décision stratégique que prend une entreprise qui envisage une croissance à long terme qui conditionne la survie et la continuité de ses activités. Or les sources de financement des investissements à la création ne sont pas généralement les mêmes et n'ont pas la même importance

que celles qui financent les investissements en cours d'activité. Notre objectif ici est de quantifier les sources de financement des investissements utilisées tant à la création d'une entreprise qu'en cours d'activité.

Sources de financement des investissements à la création des entreprises

Le mode de financement des investissements à la création d'entreprises est indiqué par 40 entreprises répondantes soit 85,11 %. Sur ces 40 entreprises, 38 ont pu donner le pourcentage de chaque source dans le financement global.

D'après le Tableau V, les apports en capital constituent la source de financement privilégiée des entreprises togolaises. Ils représentent à eux seuls près des deux tiers du financement global soit 62,35 % dont 15,06 % d'apports en capital des étrangers. Les Togolais sont propriétaires de 75,84 % des capitaux propres utilisés pour le financement des investissements de démarrage.

Tableau V. Sources de financement à la création d'entreprises : point de vue des entreprises

Nature des sources utilisées	Montant des capitaux	%
Apport en capital des Togolais	1 797	17,29
Comptes courants associés	729,8	19,21
Apport en capital des étrangers	572,20	15,06
Emprunts bancaires à long et moyen terme	483,0	12,71
Dotation de l'Etat	200	5,26
Emprunts obligations	18	0,47
	3 800	100,00

Le point de vue des banques diverge de celui des entreprises car, selon les banques, les apports en capital ne représentent que 41,84 % du financement à la création des entreprises dont 19,17 % d'apport en capital des étrangers.

Tableau VI. Sources de financement des investissements à la création des entreprises : point de vue des banques

Nature des sources utilisées	%
Emprunts bancaires à long et moyen terme	50,00
Apports en capital des Togolais	22,67
Apports en capital des étrangers	19,17
Emprunts obligataires	4,50
Comptes courants associés	3,66
	100 %

Toujours selon les banques, les emprunts bancaires financent 50 % des investissements des entreprises à leur création, pourcentage qu'il faut accepter avec réserves pour des raisons que nous évoquerons plus loin (Tableau VI).

La part des fonds que les associés mettent à la disposition de leurs entreprises représentent 19,21 % du financement global. Les comptes courants associés, deuxième source de financement des investissements à la création des entreprises, est la dernière source de financement selon les banques, 3,66 % d'après les Tableaux V et VI. Cette différence importante de 15,55 % provient des emprunts bancaires à long et moyen terme que les banques ont dû surestimer. Ces emprunts à long et moyen terme représentent 12,71 % du financement global à la création selon les entreprises alors qu'ils représentent 50 % selon les banques.

Il ressort de notre enquête que les emprunts obligations ne sont que très peu utilisés par les entreprises togolaises à cause surtout de l'absence d'un marché financier organisé. Ils représentent 0,47 % et 4,5 % des sources de financement des entreprises respectivement pour les 38 entreprises et les 6 banques répondantes. « Les fonds propres nécessaires pour la sécurité financière de l'entreprise sont représentés initialement par le capital et s'accroissent ensuite par la mise en réserve des bénéfices ou par les augmentations du capital social [2] ». Aussi en cours d'activité, les entreprises ont-elles besoin de financer les investissements et les sources utilisées peuvent ne pas être les mêmes que celles observées à leur création.

Sources de financement des investissements en cours d'activité

Une fois l'entreprise créée, les dirigeants doivent penser à son développement par recours à des sources de financement internes et externes, conditions même de sa survie. Pour mener à bien nos analyses, nous avons, à l'aide d'une question, recueilli les pourcentages de répartition des différentes sources de financement des immobilisations en cours d'activité de 1982 à 1986. Pour ne pas biaiser nos résultats, nous n'avons retenu que 23 des quarante entreprises qui ont correctement rempli cette partie du questionnaire sur les cinq ans que couvrent nos recherches. Les pourcentages moyens des sources de financement utilisées sont consignés dans le Tableau VII.

Tableau VII. Sources de financement des investissements : point de vue des entreprises

Nature des sources utilisées	1982 %	1983 %	1984 %	1985 %	1986 %	Moyenne %
Bénéfices mis en réserve	39,56	42,35	41,08	36,63	32,83	38,49
Apports en capital	16,48	15,04	15,96	15,33	14,87	15,54
Découverts bancaires	13,48	14,57	13,26	11,30	11,96	12,91
Comptes courants associés	13,09	11,30	14,48	8,70	14,04	12,31
Emprunts bancaires	13,04	12,39	8,70	13,91	10,65	11,74
Autres emprunts à long terme	3,70	3,70	5,65	10,22	11,52	6,96
Emprunts obligations	0,65	0,65	0,87	3,91	4,13	2,05
Crédit bail	—	—	—	—	—	—
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

D'après ce Tableau VII, les bénéfices mis en réserves dépassent plus du tiers des différentes sources de financement en cours d'activité pour les années 1982, 1983, 1984 et 1985 et tombent en 1986 à 32,83 %. Sur les cinq ans, ces bénéfices mis en réserve sont de 38, 49 % en moyenne du financement global. Avec la

réticence des banques togolaises à financer le long et le moyen terme, nos entreprises ont plus recours aux réserves, au capital et aux comptes courants des associés qui représentent en moyenne 66,34 % (38,49 + 15,54 % + 12,31 %) des sources moyennes des cinq années.

Les bénéfices mis en réserve, en l'occurrence l'autofinancement, bien qu'il permette à l'entreprise de ne pas recourir aux tiers, est un garant des emprunts, mais décourage souvent les actionnaires et propriétaires de parts sociales qui attendent que le gain réalisé soit distribué. Dans le cas actuel des entreprises togolaises, l'autofinancement des investissements doit être encouragé à cause du refus fréquent des banques togolaises de financer ces investissements. Les raisons de ces refus sont multiples : « En général, les finances de l'entreprise autochtone sont caractérisées par des états financiers peu fiables et l'inexistence de prévisions, le manque d'évaluation des besoins en fonds de roulement, la tendance à privilégier le crédit bancaire au détriment des autres sources de financement, une gestion laxiste des ressources financières [11]. »

Or, pour les banquiers, la surliquidité de la place de Lomé « est souvent inhérente au manque de dossiers bancables sur le marché togolais. Dans certains cas, les garanties présentées ne sont pas suffisantes ». Ce langage des banquiers, bien qu'il nous paraisse fondé, n'est pas la raison fondamentale de refus du crédit aux entreprises. Aussi, convenons-nous avec M. Agbodan que « ce sont les risques élevés que représentaient les entrepreneurs nationaux ainsi que la structure inappropriée des ressources bancaires africaines qui constitueraient les véritables handicaps du crédit au développement [1] ».

La séparation marquée du court et du long terme en respect des maturités respectives des actifs et des dettes relève de « la théorie financière qui suppose que les recettes devant servir au remboursement du crédit ne seraient générées qu'à long terme; ainsi, financer les projets de longue durée avec des crédits à durée plus courte est-il une stratégie de financement fort risquée à moins qu'on puisse transformer le court terme en long terme par le système du *revolving* [1]. »

C'est apparemment cette situation qui ressort de notre enquête où les découverts bancaires viennent en troisième position avec un pourcentage moyen de 12,91 % après les bénéfices mis en réserve et l'apport en capital. Les emprunts bancaires à long et moyen terme viennent en cinquième position avec 11,74 % derrière les comptes des associés (Tableau VII).

Une étude réalisée par Idrissou montre que les institutions financières financent plus le court terme que le long et moyen terme. Pour des prêts d'un montant global de 6 970,97 millions de francs accordés par la SNI (Société Nationale d'Investissement) de 1974 à 1986, le court, le moyen et le long terme ont représenté respectivement 56,20 %; 41,25 % et 2,55 % [3].

Les comportements des banques diffèrent de ceux des entreprises. Ces banques privilégient les emprunts qu'elles font à long et moyen terme (46,67 %) aux bénéfices mis en réserve et aux apports en capital (Tableau VIII). C'est un pourcentage complaisant car, en réponse à l'une de nos questions, 3 banques accordent rarement des crédits à long et moyen terme, 2 banques le plus souvent et une ne fait plus ce type de crédit pour le moment.

Le pourcentage que représente le découvert dans les sources de financement des investissements, 16,34 %, selon les banques est raisonnable; l'écart de points entre la réponse des entreprises et celles des banques n'est que de 3,43 % (16,34 % - 12,91 %).

Tableau VIII. Sources de financement des investissements des entreprises : point de vue des banques

Nature des sources utilisées	%
Emprunts bancaires à long et moyen terme	46,67
Découverts bancaires	16,34
Apport en capital	15,17
Bénéfices mis en réserve	9,33
Autres emprunts à long et moyen terme	6,00
Comptes courants des associés	4,33
Emprunts obligations	1,83
Crédit bail	0,33
	<hr/> 100 % <hr/>

Le point de vue des banques sur la représentativité des apports en capital dans les sources de financement des investissements (15,17 %) coïncide pratiquement avec celui des entreprises dont le pourcentage moyen est de 15,54 %. On remarque surtout que les banques ont négligé beaucoup les bénéfices mis en réserve (9,33 %) et les comptes courants associés (4,33 %) contre en moyenne 38,49 % et 12,31 % respectivement pour chacune de ces deux sources de financement selon les entreprises répondantes. La quasi-stabilité des pourcentages de chaque source de financement dans le financement global sur les cinq années nous pousse à croire en la fiabilité des réponses données par les entreprises par rapport à celles des banques.

En réponse à l'une de nos questions, 24 entreprises trouvent un financement suffisant de leurs investissements alors que 16 entreprises souffrent de pénurie de fonds. Parmi ces 16 entreprises, 12 réduisent leurs investissements, 3 abandonnent le projet d'investissement et une autre parfois abandonne le projet ou parfois réduit les investissements (Tableau IX).

Tableau IX. Financement suffisant des investissements

Réponses	Nombre d'individus	%
Oui	24	51,06
Non	16	34,04
Sans réponses	7	14,90
	<hr/> 47 <hr/>	<hr/> 100 % <hr/>

Voulant comprendre mieux ces entreprises, nous leur avons demandé si les banques acceptent de leur faire des prêts à long et moyen terme. Trente entreprises soit 63,83 % ont répondu favorablement contre 11 entreprises, soit 23,4 %, alors que 6 entreprises, soit 12,77 %, ne se sont même pas prononcées. Finalement, près des deux tiers des entreprises enquêtées croient qu'elles peuvent accéder aux crédits bancaires à long et moyen terme. Les raisons évoquées par 8 des 11 entreprises sont : « les banques nous accordent des crédits à court terme » (2); « nous n'avons jamais essayé de faire des emprunts » (2); « garanties et conditions difficiles à

remplir » (3); « pas de confiance dans le compte d'exploitation prévisionnel » (1); les 3 autres entreprises n'ont donné aucune raison.

Le financement bancaire des activités se réduit, quand on passe des entreprises de grande taille à celles de tailles très petites. Aussi, notons-nous une diminution du financement bancaire des établissements, des commerçants et des tailleurs-couturières. Ceux-ci ne privilégient-ils pas les sources informelles de financement aux sources formelles ? Nous tenterons de répondre à cette interrogation dans ce dernier titre.

Politique de financement du commerce artisanal et de l'artisanat

Dans le deuxième point de cet article, nous avons étudié la politique de financement à long et moyen terme des entreprises togolaises sociétaires. Nous voulons ici, sur la base des résultats d'enquêtes, analyser celle qu'adoptent les chefs des établissements, les commerçantes du grand marché de Lomé et les tailleurs-couturières de la ville de Lomé. Ces agents économiques sont propriétaires de leurs affaires tout en bénéficiant dans certains cas des aides de leur famille.

Comme pour les entreprises sociétaires, nous analyserons les composantes des sources de financement au démarrage et celles utilisées en cours d'activité par ces commerçants et artisans.

Sources de financement au démarrage et les possibilités d'utilisation du crédit bancaire

Si les établissements sont généralement constitués, les commerçantes et les tailleurs-couturières relèvent eux de l'économie informelle. Les pratiques financières informelles seront nécessairement plus importantes chez les commerçantes et tailleurs-couturières que chez les établissements. Le recours aux institutions financières se réduit à cause des possibilités non officielles offertes par ces pratiques informelles. On peut convenir avec Lelart que l'économie informelle « se finance par elle-même. Au départ, l'apport des capitaux vient des agents eux-mêmes ou de leur famille élargie qui utilisent l'un et l'autre, leur propre épargne formée le plus souvent au sein des tontines [4] ». Les conclusions des résultats de nos enquêtes confirment ce point de vue de Lelart. Pour chacun des trois groupes d'enquêtes, les principales sources de financement les plus utilisées au démarrage des activités sont les suivantes : « Economies conservées chez soi », 58,16 %; 35,65 % et 56,90 % respectivement pour les établissements, les commerçantes et les tailleurs-couturières; « aide de la famille par un don », caractéristique de la solidarité africaine, pour 24,59 %, 27,42 % et 25,68 % respectivement pour les établissements, les commerçantes et les tailleurs-couturières (Tableau X).

Les « prêts auprès de certaines personnes » représentent en moyenne 7,66 % du financement global. Quelques commerçantes et certaines tailleurs-couturières ont pu financer leurs activités avec des aides et dons de leur époux pour respectivement 12,10 % et 3,45 %. On note une faible part des économies dans les tontines mutuelles et « yes yes » dans le financement des établissements (2,04 %) et des commerçantes (4,52 %). Aucun tailleur ni couturière n'a utilisé cette source.

Contrairement à ce que nous avons observé au niveau des entreprises togolaises, la part du financement bancaire dans les sources de financement utilisées par les

Tableau X. Sources de financement utilisées au démarrage.

Sources utilisées	Etablissements Commerçantes		Tailleurs et couturières	Total
	%	%	%	%
Economies conservées chez soi	58,16	35,65	56,90	51,42
Aide de la famille par un don	24,59	27,42	25,68	25,69
Prêts auprès de certaines personnes	8,27	7,42	6,90	7,66
Economies dans les tontines mutuelles et yes yes [8]	2,04	4,52	—	2,20
Economies remises à une personne de confiance	0,92	—	7,07	2,29
Prêts auprès des banques	4,18	—	—	1,88
Aides et dons de l'époux	—	12,10	3,45	4,36
Héritage	—	6,45	—	1,83
Achat à crédit	—	3,22	—	0,92
Gain à la loterie	1,84	—	—	0,83
Autre non spécifié	—	3,22	—	0,92
	100 %	100 %	100 %	100 %

commerçantes et les tailleurs-couturières est très faible; elle ne représente que 4,18 % chez les établissements alors qu'elle était selon les entreprises togolaises de 12,71 %.

Ces résultats édifiants prouvent qu'on est en plein dans la finance informelle qui repose sur la thésaurisation et « utilise exclusivement la monnaie fiduciaire... impossible à maîtriser statistiquement [5] ».

Poussant loin notre analyse, nous avons posé aux enquêtés la question suivante : « Pouvez-vous avoir accès au crédit bancaire ? » Il apparaît, de la réponse à cette question, que 56,0 % des établissements, 83,88 % des commerçantes et 93,10 des tailleurs-couturières ne peuvent pas accéder au crédit bancaire. Les raisons qu'ils évoquent sont consignées dans le Tableau XI.

Tableau XI. Justifications de l'impossibilité d'accès au crédit.

Justifications	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Pas de garanties et cautions	17	60,72	1	3,85	8	29,63
Pas de comptes bancaires	4	14,29	8	30,77	8	29,63
Ne veut pas de problèmes	3	10,71	1	3,85	1	3,71
Manque de relations	—	—	3	11,53	—	—
Pas besoin	—	—	—	—	5	18,52
Aucune idée	—	—	—	—	3	11,11
Autres	4	14,28	3	11,53	—	—
Sans réponses	—	—	10	38,47	2	7,40
	28	100 %	26	100 %	27	100 %

A côté de ces sans réponses, 32,00 % des établissements, 19,36 % des femmes commerçantes et 27,59 % des tailleurs-couturières n'ont fait aucun reproche au système bancaire. Mais 22,00 % des établissements, 6,45 % des commerçantes et 27,59 % des tailleurs-couturières n'ont « aucune idée du système bancaire ». Les garanties élevées et exagérées représentent 10,00 %, 16,13 % et 10,33 % respectivement pour les établissements, les commerçantes et les tailleurs-couturières.

L'absence de « garanties et de cautions » 60,72 %, 3,85 %, 29,63 %; « pas de comptes bancaires 14,29 %, 30,77 % et encore 29,63 % respectivement pour les établissements, les commerçantes et les tailleurs-couturières sont les importantes justifications de l'impossibilité d'accès au crédit bancaire.

En leur demandant un jugement de valeur sur le secteur bancaire, nous constatons un très grand nombre d'abstention chez les établissements (30 %), les commerçantes (58,06 %) et les tailleurs-couturières (27,59 %) (Tableau XII).

Tableau XII. Reproches au système bancaire.

Reproches	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Aucun reproche	16	32,00	6	19,36	8	27,59
Aucune idée du système bancaire	11	22,00	2	6,45	8	27,59
Garanties élevées et exagérées	5	10,00	5	16,13	3	10,33
Pas de confiance aux artisans					2	6,90
Autres	3	6,00				
Sans réponses	15	30,00	18	58,06	8	27,59
	50	100,00	31	100,00	29	100,00

Si au démarrage des activités ces trois groupes d'agents économiques n'utilisent quasiment pas le crédit bancaire et se rabattent sur le financement informel, en sera-t-il de même en cours d'activité ?

Sources de financement utilisées en cours d'activité

Comme pour les entreprises togolaises, les établissements, les commerçantes et les tailleurs-couturières ont besoin d'argent pour financer le développement de leurs activités. Pour Lelart, en cours d'activité, « les capitaux nécessaires aux investissements proviennent également de l'épargne des petits entrepreneurs qui peuvent ainsi s'autofinancer [5] ».

Nos conclusions sont les mêmes d'après les résultats de notre enquête; en effet, le financement non bancaire est le plus souvent utilisé en cours d'activité par les établissements, les commerçantes et les tailleurs-couturières respectivement pour 68,00 %, 58,06 % et 79,31 % (Tableau XIII).

Tableau XIII. Sources de financement utilisées le plus en cours d'activité.

Sources de financement	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Financement non bancaire le plus souvent	34	68,00	18	58,06	23	79,31
Financement bancaire le plus souvent	4	8,00				
Financement non bancaire rarement	3	6,00			4	13,79
Financement bancaire et non bancaire	4	8,00	5	16,13		
Financement bancaire rarement	1	2,00				
Sans réponses	4	8,00	8	25,81	2	6,90
	50	100 %	31	100 %	29	100 %

Le couple « financement bancaire et non bancaire » n'est utilisé que pour 8,00 % et 16,13 % respectivement par 4 établissements et 5 commerçantes. Le financement bancaire n'est le plus souvent utilisé que par quatre établissements.

Poussant encore l'analyse plus loin, nous constatons que 14,00 % des établissements, 67,75 % des commerçantes et 62,07 % des tailleurs-couturières préfèrent le financement par les tontines au crédit bancaire (Tableau XIV).

Tableau XIV. Préférence du financement par les tontines au crédit bancaire.

Réponses	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Oui	7	14,00	21	67,75	18	62,07
Non	40	80,00	6	19,35	8	27,59
Sans réponses	3	6,00	4	12,90	3	10,34
	50	100 %	31	100 %	29	100 %

Préférence est donnée aux tontines et les raisons évoquées se résument en ces termes : « pratiques et sûres » pour 4 des 7 établissements, 15 des 21 commerçantes et 10 des 18 tailleurs et couturières, « pratiques et pas d'intérêt » pour un établissement, 4 commerçantes et un tailleur-couturière (Tableau XV).

Tableau XV. Justification de préférence pour les tontines.

Justifications	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Pratique et sûre	4	57,16	15	71,43	10	55,56
Pratique et pas d'intérêt	1	14,28	4	19,04	1	5,56
Eviter les problèmes des banques					5	27,78
Autres	2	28,56	2	9,53		
Sans réponses					2	11,10
	7	100 %	21	100 %	18	100 %

A la question « Avez-vous une fois participé aux tontines et yes yes » ?, nous avons noté des réponses positives de 9 établissements, 22 commerçantes et 19 tailleurs-couturières. Remarquons qu'il existe une certaine corrélation entre la préférence au financement par les tontines et la participation aux tontines.

Les fonds ainsi levés sont utilisés la plupart du temps pour le financement des activités et des besoins personnels comme l'indique le Tableau XVI.

Tableau XVI. Utilisation des fonds levés.

Utilisation	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Financement du commerce et activités	6	66,66	8	36,36		
Financement des besoins personnels	3	33,34	7	31,82	6	31,58
Financement du commerce et besoins personnels			5	22,73		
Placement dans une caisse d'épargne			2	9,09		
Acquisition de machines					7	36,84
Frais d'installation					4	21,05
Autres (équipements, réception)					2	10,53
	9	100 %	22	100 %	19	100 %

La destination des fonds levés rejoint nos analyses sur les tontines mutuelles et commerciales [8,9].

Cette étude révèle l'importance que prennent les pratiques informelles dans le financement des investissements en cours et en début d'activité. Les institutions financières officielles sont moins sollicitées et on est loin de voir ces pratiques informelles institutionnalisées [5] quand on sait que nos banques sont incapables de financer le développement.

Conclusion

Au terme de cette recherche sur le financement de l'entrepreneuriat au Togo, nous pouvons résumer en deux points nos résultats et conclusions.

A la création des entreprises, l'apport en capital et les comptes courants associés sont les sources de financement les plus utilisées (81,56 %) par rapport aux concours bancaires à long et moyen terme (12,71 %).

En cours d'activité, après les bénéfices mis en réserve et les apports en capital, viennent les découverts bancaires qui financent une partie des investissements des entreprises. Ce constat confirme la permanence des crédits à court terme et remet en cause les travaux des tenants de la finance traditionnelle qui font une séparation marquée entre le court et le long terme. Il en est de même pour les banques togolaises qui, selon elles, financent 16,34 % des investissements des entreprises par les découverts bancaires.

D'après les réponses fournies par les entreprises, les établissements, les commerçantes et les tailleurs-couturières, le financement bancaire diminue au fur et à

mesure que l'on tend vers le secteur informel. Cette situation est fort compréhensible en ce sens que le secteur bancaire ne fait crédit qu'aux entreprises régulièrement constituées et qui disposent de garanties certaines. La solidarité africaine aidant et n'ayant pas confiance en la finance formelle, le commerce artisanal et l'artisanat sont financés par l'épargne informelle, conservée le plus souvent chez soi.

Annexe

Activités d'origine

Activités	Etablissements		Commerçantes		Tailleurs et couturières	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Vente Commerce	12	24,0			2	6,90
Emploi-fonctionnaire	7	14,0				
Dans l'éducation	4	8,0				
Comptable	4	8,0				
Tailleur	3	6,0				
Autres	3*	6,0	4**	12,90	3***	10,34
Chauffeur	2	4,0				
Aide vendeur	2	4,0				
Déclarant en douane	2	4,0				
Aucune activité	2	4,0				
Elève			8	25,81	5	17,24
Secrétaire dactylographe			4	12,90		
Ménagère			2	6,45		
Tailleur/Couturière			2	6,45	13	44,83
Sans réponses	9	18,0	11	35,49	6	20,69
	50	100 %	31	100 %	29	100 %

* Démarcheur, sculpteur, cultivateur.

** Comptable, assureur, coiffeur, revendeuse.

*** Apprenti, meunier, manœuvre.

Références

1. Agbodan M.T. (1987). Capitaux à risque et promotion des PME en Afrique. Communication au premier Colloque des Economistes Africains, Ouagadougou.
2. Bied Charreton F., Raffegau J. (1988). *Guide pratique du financement des entreprises*. Francis Lefevbre, Paris.
3. Idrissou T.M.A. (1987). Le rôle de la SNI dans la création et le suivi des PME nationales. Mémoire de Maîtrise de Sciences de Gestion; FaSEG, Lomé.
4. Lelart M. (1988). Finance informelle et comptes nationaux dans les pays en voie de développement. Communication au troisième Colloque de Comptabilité Nationale de l'Association de Comptabilité Nationale, Paris.

5. Lelart M. (1988). Les informalités financières : le phénomène tontinier. Communication au Colloque International sur les pratiques informelles comparées : les fondements de la non-légalité, Nouakchott.
6. Soedjede D.A. (1982). *L'optimisation de la trésorerie des entreprises : modèles et applications empiriques*. Thèse de 3^e cycle, Orléans.
7. Soedjede D.A. (à paraître). Effets des dates de valeur sur la trésorerie : résultats d'enquêtes sur le cas des entreprises togolaises. *Annales de l'Université du Bénin*, Lomé.
8. Soedjede D.A. (à paraître). L'épargne et le crédit informels au Togo : la tontine mutuelle. *Annales de l'Université du Bénin*, Lomé.
9. Soedjede D.A. (1987). L'épargne et le crédit informels au Togo : la tontine commerciale; document interne, IUT de Gestion; FaSEG, Lomé.
10. Soedjede D.A. (1990). L'épargne et le crédit non structurés au Togo. In : Lelart M. *La tontine*. UREF-AUPELF/John Libbey Eurotext.
11. Rapport de l'atelier l'entreprise et ses finances (1983). Colloque National sur l'Afrique et le Management. Documents relatifs aux travaux. Chambre de Commerce, d'Agriculture et d'Industrie du Togo, Lomé.

12

Dynamique de l'investissement dans le secteur informel : une étude de cas au Niger

X. OUDIN

ORSTOM, Niamey, Niger

Après avoir longtemps été considérées comme inutiles, voire néfastes, pour le développement, les activités informelles font l'objet d'un intérêt nouveau de la part des décideurs et des bailleurs de fonds. Bien que les premières études socio-économiques de ce secteur remontent déjà à plus de quinze ans, on reste démuni lorsqu'il s'agit d'expliquer le comportement des entrepreneurs du secteur informel, en vue de l'application de mesures d'aide et d'assistance. Les experts et décideurs appliquent alors des préceptes « universels » de l'économie et s'étonnent du manque de résultats, recherchant les effets pervers. Pourtant, il est intéressant de savoir qu'un afflux de capital n'a qu'une incidence indirecte sur le niveau de la production, et que des entreprises apparemment peu dynamiques dégagent une épargne qui finance des investissements hétéroclites. Ces paradoxes méritent d'être éclaircis.

Nous prendrons comme exemple le secteur (informel) du textile à Niamey. Les données présentées ici sont extraites d'une enquête nationale sur toutes les activités informelles au Niger⁽¹⁾. Si nous avons restreint l'exemple à une profession et à un milieu géographique, c'est principalement pour éviter que des paramètres extérieurs viennent troubler l'analyse.

Les boutiques de tailleurs à Niamey se ressemblent toutes, certaines étant mieux placées, quelques-unes avec une demi-douzaine d'apprentis et autant de machines,

(1) L'Enquête nationale sur le secteur informel et la petite entreprise a été réalisée par la Direction de la Statistique et de l'Informatique, ministère du Plan et de la Planification régionale, avec la participation de l'ORSTOM (Institut Français de Recherche Scientifique pour le Développement en Coopération). Elle s'est déroulée sur une période de près d'un an (mai 1987 à avril 1988) auprès d'un échantillon national de 2 800 établissements. Les données présentées ici sont tirées d'une exploitation provisoire des résultats de l'enquête.

la majorité, dans les différents quartiers de la ville, avec une seule machine dans une petite pièce parfois éclairée et ventilée, et un ou deux apprentis. Les méthodes de couture sont les mêmes, et s'il existe une grande variété dans les tissus et les modes vestimentaires, le travail, la technologie sont les mêmes partout, et les prix pratiqués relativement homogènes.

Cette profession et les restrictions de champ que nous avons choisies pour notre exemple devraient nous assurer d'une bonne homogénéité des résultats comptables. On constate cependant une grande diversité de situations. Il y a 1 650 établissements de couture à Niamey, non compris ceux qui exercent chez eux, sans signe extérieur de l'activité, et non compris les ambulants, repriseurs itinérants avec leur machine sur l'épaule (au demeurant peu nombreux). Le nombre de tailleurs a connu une croissance rapide, au moins depuis 1981, date où un recensement des établissements offre la possibilité de cette mesure.

Le secteur du textile a aussi ceci de particulier par rapport à de nombreuses activités informelles, c'est qu'il nécessite un capital non négligeable, y compris pour les plus petites entreprises. Alors qu'un forgeron peut exercer avec des outils d'une valeur de quelques milliers de francs CFA, et qu'un commerçant n'a besoin d'aucun capital, le plus petit tailleur doit posséder une machine, sans quoi il ne travaille pas. Ainsi, il faut déboursier en moyenne 30 000 CFA pour l'acquisition d'une machine d'occasion. Il n'existe plus de couseurs à main et les tailleurs sur les marchés aussi bien que les ambulants, spécialisés dans les reprisages et les petites réparations, doivent posséder une machine, ainsi que quelques petits outils.

De plus, et c'est une caractéristique complémentaire de la précédente, le métier de tailleur nécessite une habileté qui n'est acquise qu'après une formation spécialisée et relativement longue, par le système de l'apprentissage auprès d'un maître-tailleur dans presque tous les cas (pour notre échantillon de Niamey, la durée moyenne de la formation est de cinq ans).

Capital et formation sont donc deux barrières à l'entrée d'une profession pourtant typique du secteur informel, secteur réputé pour l'absence de barrières à l'entrée. N'est pas tailleur qui veut, et la qualification ne suffit pas à démarrer l'activité. Les tailleurs ont d'ailleurs un niveau d'instruction supérieur à la moyenne des entrepreneurs du secteur informel. Il est remarquable que toutes ces caractéristiques (niveau d'instruction, formation et importance du capital) ne leur assurent pas des revenus supérieurs aux autres catégories d'entrepreneurs.

L'échantillon étudié ici est constitué d'une centaine d'observations. Il s'agit d'un échantillon aréolaire, si bien que les diverses situations géographiques (types de quartier, marchés) sont représentées. Sur un échantillon de cette taille, on peut d'autre part estimer que les divers modes d'exercice (selon la taille, la spécialisation, le profil de l'entrepreneur) sont pris en compte. L'enquête a été effectuée de juillet 1987 à mars 1988 avec un questionnaire dont l'objectif principal est de restituer des comptabilités.

Cette enquête statistique a été accompagnée de monographies de métiers destinées à apporter un éclairage qualitatif sur les comportements (notamment les modes de gestion) dans le secteur informel. Elles ont entre autres choses servi à l'élaboration des questionnaires. D'autres monographies ont été effectuées parallèlement à l'enquête, afin de préciser certains comportements, notamment en ce qui concerne l'investissement⁽²⁾.

(2) La méthodologie générale de cette enquête repose sur les travaux de J. Charmes, et sur l'expérience qu'il a développée en Tunisie [1].

Capital et investissement

Caractéristiques comptables des entreprises

Malgré l'homogénéité supposée du secteur, on constate une grande dispersion dans les résultats comptables des entreprises enquêtées. Les moyennes indiquées ne doivent donc pas être interprétées de façon abusive. C'est pourquoi on considèrera parallèlement la moyenne générale et les moyennes de trois groupes d'établissements classés selon leur valeur ajoutée : groupe 1 : valeur ajoutée annuelle inférieure à 500 000 francs CFA (33 observations); groupe 2 : valeur ajoutée de 500 à 1 500 000 (37 observations); groupe 3 : valeur ajoutée supérieure à 1 500 000 (26 observations). Les principales informations comptables sont présentées dans le Tableau I.

Tableau I. Comptes des établissements du secteur de la couture. Niamey (1987).

Groupes de valeur ajoutée	Ensemble	G1	G2	G3
	(milliers de francs CFA)			
Production	2 010	738	1 491	4 359
Matières premières	640	285	464	1 340
Loyer	86	73	72	120
Autres consommations intermédiaires*	69	58	54	101
Valeur ajoutée	1 215	320	901	2 799
Impôts	39	32	42	44
Salaires	232	105	192	447
Réparations	121	72	65	265
Investissement net	41	21	31	91
Pertes diverses	31	22	8	33
Revenu brut	751	68	563	1 919
Valeur du capital	92	48	76	173
Employés	1,4	1,1	1,0	2,4
Durée d'existence (années)	3,8	3,1	3,5	5,2

* Electricité, entretien du matériel et petites réparations, consommation d'outillage à moins d'un an (aiguilles, mètres...), frais divers.

Il est important de s'arrêter à une étude sommaire des structures des comptes de ces différents types d'établissements, avant de considérer l'investissement. On observe tout d'abord un même coefficient d'utilisation des matières premières (à peu près un tiers de la production), ce qui indique une technologie similaire dans tous les cas. Les autres agrégats se retrouvent au contraire dans des proportions variables selon le groupe considéré, et c'est donc là qu'on observe des différences de structures.

Notons en premier lieu que les deux premiers groupes ont des loyers et autres consommations intermédiaires, des impôts, et des montants d'investissements comparables en valeur absolue (alors que la valeur ajoutée varie de un à trois),

pour un capital et une main-d'œuvre quasiment identiques. Ce qui diffère entre ces deux premiers groupes, outre le niveau de production et de valeur ajoutée, c'est la rémunération de la main-d'œuvre et le revenu de l'entrepreneur. La rémunération de la main-d'œuvre est de 7 900 francs CFA par employé et par mois pour le premier groupe, le double pour le second groupe. Les revenus de l'entrepreneur du premier groupe (7 300 francs par mois) sont très faibles et en dessous du niveau de survie. Cela s'explique par la présence dans l'échantillon de revenus négatifs. Ces entrepreneurs sont donc au bord de la faillite, à moins qu'ils ne viennent d'ouvrir, ou qu'ils soient dans une mauvaise passe.

Ce sont donc les mêmes établissements que l'on retrouve dans les deux premiers groupes, la différence entre les deux étant le niveau de la production. Les premiers ne marchent pas bien alors que les seconds s'en sortent mieux.

Les établissements du troisième groupe, ceux qui réalisent les valeurs ajoutées les plus élevées, sont plus importants par la taille : les loyers sont supérieurs, ce qui indique des ateliers plus grands ou mieux placés en ville ; le nombre d'employés est deux fois plus important, et il en est de même pour le capital⁽³⁾. On remarquera également que ces établissements ont une existence en moyenne plus ancienne que celle des deux premiers groupes (plus de cinq ans d'existence contre trois ans à trois ans et demi).

La productivité du capital, comme celle du travail, sont légèrement supérieures dans le groupe 3 à ce qu'elles sont dans le groupe en dessous (la rémunération du travail — entrepreneur non compris — est par contre identique). Il pourrait y avoir l'amorce d'un saut qualitatif, par une meilleure utilisation des facteurs, mais l'étude des comportements d'investissement ne vient pas confirmer ce phénomène.

Le revenu brut de l'entrepreneur est de 160 000 francs par mois en moyenne, et est équivalent aux plus hauts salaires de la fonction publique. Ce revenu constitue la rémunération de l'entrepreneur, la rémunération du capital, mais comprend aussi une épargne non investie dans l'atelier.

L'investissement

Dans les entreprises des deux premiers groupes, l'investissement est comparable, ce qui peut paraître étonnant, puisque ce qui les distingue, ce sont les résultats. Faible en valeur absolue dans les deux groupes, l'investissement est cependant important, rapporté à la valeur du capital existant.

Il n'y a pas de différence de structure en ce qui concerne l'investissement dans les plus grosses entreprises, par rapport à la catégorie en dessous. Le ratio investissement sur résultats y est certes beaucoup plus faible, mais si l'on considère l'investissement, la valeur du capital et la production, on observe un rapport de un à trois entre les moyennes des groupes 2 et 3, pour tous ces agrégats.

Une partie (impossible à déterminer) de cet investissement n'est que remplacement de matériels réformés. On remarquera par ailleurs le niveau des dépenses pour des grosses réparations (l'entretien courant étant compté comme consommation intermédiaire). En fait, une partie de ces sommes équivaut à une sorte

(3) Dans le secteur du textile, il y a une liaison linéaire entre le montant du capital et le nombre d'employés. Cette relation s'explique par le fait que le capital est constitué de machines à coudre, et qu'à chaque machine correspond un ouvrier. Ainsi, un tailleur qui augmente son capital en faisant l'acquisition d'une nouvelle machine devra nécessairement embaucher un nouvel employé.

d'amortissement⁽⁴⁾. Toutes ces moyennes cachent cependant un fait majeur : les deux tiers des entreprises qui investissent ont été créées dans l'année.

Si l'on ventile les établissements de chaque groupe selon qu'ils ont été créés dans l'année ou non (Tableau II), on obtient des montants d'investissements très différents⁽⁵⁾.

Tableau II. Investissement selon la valeur ajoutée et la date d'installation dans le secteur de la couture à Niamey (1982-1987).

Date d'installation des Groupes de valeur ajoutée	Ensemble	G1	G2	G3
	(milliers de francs CFA)			
< 1 an	83,7	39,9	66,9	173,9
> 1 an	16,4	9,0	10,7	33,5

Il apparaît de toute évidence que l'investissement dans le secteur informel est le fait de nouveaux établissements, l'investissement des établissements existants étant négligeable. Un tiers des établissements a été ouvert dans les douze mois précédant l'enquête. Cette proportion, très élevée, est caractéristique des activités informelles dans les grandes villes.

La moitié des entreprises n'effectue aucun investissement. Ce qui est frappant, c'est que ces entreprises qui n'investissent pas se retrouvent dans toutes les catégories de taille ou de revenu. Il n'y a donc pas de relation tangible entre les résultats et l'investissement. Les établissements qui réalisent les meilleures performances ont un investissement qui n'excède pas une semaine de revenu⁽⁶⁾.

Pour résumer, on peut distinguer trois types de situation : l'investissement de démarrage (un tiers des cas), l'absence d'investissement (la moitié) et l'accroissement des moyens de production en période de croisière⁽⁷⁾. L'investissement dans le secteur informel est donc essentiellement un investissement de démarrage. Le matériel est ensuite régulièrement réparé et entretenu, voire remplacé, mais l'augmentation du capital (machines) est peu fréquente.

(4) Il est impossible d'établir un amortissement lors d'une enquête de ce type. L'amortissement comptable n'existant pas, on pourrait comparer la valeur du capital existant avec la valeur d'origine, et, connaissant les dates d'achat des machines, calculer un amortissement de fait. Cette méthode est toutefois d'interprétation délicate pour plusieurs raisons : tout d'abord, les machines ont souvent été acquises à un prix inférieur à leur valeur réelle, c'est-à-dire à leur valeur sur le marché au moment de l'acquisition; ce sont soit des dons des anciens patrons, soit des reprises d'un parent, soit tout simplement des occasions qui ont été à l'origine de l'établissement (machines acquises à l'étranger à un prix très inférieur au prix pratiqué à Niamey); il faudrait aussi tenir compte des réparations incessantes sur des matériels d'occasion, sans parler de l'inflation, toutes choses impossibles avec les informations disponibles.

(5) Il n'y a pas de corrélation significative entre la valeur ajoutée et le nombre d'années d'existence; dans les trois groupes de valeur ajoutée, on a une proportion comparable d'établissements de moins d'un an d'existence (à peu près un tiers).

(6) On peut de plus démontrer que l'investissement dans ce cas est surtout orienté vers des acquisitions de mobilier ou des améliorations de l'atelier.

(7) Il semble qu'il y ait des limites à l'accroissement des moyens de production. Un tailleur peut démarrer avec une ou deux machines, puis en acquérir une ou deux autres par la suite (engageant du même coup des apprentis). Mais il est rare de voir plus de cinq machines dans un atelier, ce qui modifierait radicalement l'organisation de la production (avec effets de seuil).

Le financement de l'investissement

Comment est financé l'investissement ? Cette question n'a été posée qu'en ce qui concerne les grosses réparations ou les acquisitions de nouveaux matériels, et les aménagements de l'atelier. Dans la majorité des cas, il est fait appel à l'épargne personnelle, normalement fruit de l'activité, mais pas obligatoirement. La seconde source de financement est le prêt (et parfois le don) de la part de parents ou d'amis. Les dons ne sont pas rares, surtout pour les machines, qu'un maître-tailleur peut offrir à un ancien apprenti qui a décidé de s'installer à son compte. Mais ce n'est pas la règle.

L'emprunt bancaire est rarissime (aucun cas dans l'échantillon, bien que 11 % des tailleurs aient un compte en banque⁽⁸⁾). Quant aux tontines ou autres groupements d'épargne, il semble qu'on y ait peu recours dans notre échantillon⁽⁹⁾. Aucun cas n'est signalé (mais il est possible que des « prêts d'amis » proviennent de tontines). En tout état de cause, la tontine n'apparaît pas comme un moyen habituel de financement des tailleurs.

Le recours à des emprunts auprès de parents ou amis est plus fréquent l'année de l'installation (Tableau III), ce qui est tout à fait logique. Quand il s'agit d'épargne personnelle lors du démarrage de l'activité, celle-ci provient donc de revenus d'activités antérieures.

Tableau III. Modes de financement de l'investissement selon la date d'installation dans le secteur de la couture à Niamey.

Financement	≤ 1 an (nombre d'observations)	> 1 an	Ensemble
Epargne personnelle	5	12	17
Prêts de parents ou amis	5	2	7
Don ou héritage	2	1	3
Sans réponse (19) ou non concernés (50)	25	44	69

Ne disposant pas de comptes financiers des établissements considérés, on doit analyser les problèmes de financement en s'appuyant sur les flux physiques constatés et sur les déclarations des entrepreneurs. Il faut bien comprendre que les comptes de l'entrepreneur ne sont pas distincts des comptes de son ménage, lequel peut avoir plusieurs sources de revenus. De plus, la distinction entre investissement économique et autres dépenses ne répond pas forcément aux critères des économistes. En particulier, il existe un investissement social ou familial qui se traduit sous la forme de dons à des parents, d'embauche d'apprentis, de cotisations pour des mariages ou des funérailles, de paiements de frais de scolarité, de construction ou de réparations de maison, d'aides au village etc. que les entrepreneurs ne dissocient généralement pas des comptes de leur entreprise.

Le financement de l'investissement dans le secteur de la couture se fait donc complètement en dehors des circuits financiers du secteur moderne. Pour les ateliers existants, il se fait essentiellement par autofinancement. Il y a toutefois un appel à l'épargne extérieure (au secteur) pour la création de nouveaux établissements, ce qui est évident. Etant donné l'importance du nombre de créations, les mouvements d'argent ainsi mis en œuvre sont importants.

(8) Un seul tailleur (sur 96) paie des agios pour des crédits à court terme. Il n'y a aucune corrélation entre le fait de posséder un compte bancaire et les montants de valeur ajoutée ou d'investissement des entreprises.

(9) Fréquente en milieu rural, la tontine semble moins pratiquée dans les villes par les hommes, surtout regroupés par professions.

Dynamique du secteur

Alors que les observations d'établissements aboutissent au constat d'un faible investissement et d'une épargne aléatoire, on constate une extension du secteur textile informel dans son ensemble, et ce malgré l'absence de financements extérieurs.

La croissance du nombre d'établissements

Le nombre d'ateliers de tailleurs était estimé fin 1987 à 1 650 dans la ville de Niamey. Un recensement en 1981 en avait dénombré 966 [2]. En six ans, ce nombre a connu une croissance de 70 %, soit plus de 9 % par an. Cette croissance est supérieure à la croissance de la population, et indique en tout cas un développement du secteur par augmentation du nombre d'établissements⁽¹⁰⁾.

Le revenu moyen des établissements de ce secteur n'a par contre pas connu le même développement. En 1982, l'enquête du PECTA estimait le revenu moyen de l'entrepreneur dans le textile à Niamey à 87 000 francs CFA par mois, alors qu'il est actuellement de 76 000, et que la hausse des prix est supérieure à 25 % en cinq ans. Cette tendance est probablement générale (le Niger a connu une baisse du revenu par tête au milieu des années quatre-vingt et on ne peut en conclure une évolution négative spécifique au secteur textile).

Tableau IV. Comptes des établissements de couture à Niamey (1982-1987).

	1982 (milliers de francs)	1987	Variation annuelle moyenne %
Production	1 686	2 010	3,6
Matières premières	400	640	9,9
Autres charges*	109	186	11,3
Valeur ajoutée	1 177	1 215	0,6
Impôts	37	39	1,1
Salaires	95	232	19,6
Revenu brut**	1 045	913	2,7
Nombre d'établissements***	963	1 650	9,3
Employés/établissements	1,0	1,1	

* Comprennent le loyer, les autres consommations intermédiaires et pertes diverses.

** Le revenu brut inclut l'investissement et les grosses réparations.

*** Le recensement date de 1981, et la croissance annuelle calculée sur six ans.

(10) La croissance du nombre d'ateliers de tailleurs est inférieure à la croissance du nombre total des établissements du secteur informel (c'est dans le commerce que cette croissance est la plus rapide). Toutefois, il est intéressant de constater que même dans un secteur réputé involutif, le nombre d'établissements pour 1 000 habitants ait augmenté depuis 1981 (il serait actuellement de 4). Il est probable que cette croissance se ralentira dans les années à venir, comme on l'a constaté par exemple à Abidjan. Ce qui semble déterminant pour l'expansion de ce secteur sous la forme actuelle de petits ateliers, c'est le mode de consommation vestimentaire de la population. (L'habillement traditionnel est très largement porté à Niamey, aussi bien par les hommes que par les femmes, et le prêt-à-porter n'a pas supplanté encore l'habit cousu main traditionnel africain, moderne africain style « jeune cadre » ou européen). Le danger pour la profession semble venir de la concurrence des fripes très bon marché ou des habits importés d'Asie du Sud-Est.

La comparaison des données comptables par établissement (Tableau IV) indique une dégradation des conditions moyennes d'exercice de l'activité. Les charges et les achats de matières premières augmentent plus vite que la production, ce qui indique que les prix des matières achetées (mercerie, tissus...) ont augmenté plus vite que les tarifs de la coupe (les conditions technologiques de la production étant inchangées). La valeur ajoutée n'a pas varié (et a donc baissé en francs constants); il en est de même pour les impôts.

L'évolution de l'emploi est tout à fait remarquable. L'emploi moyen par établissement a fortement augmenté, et il en est de même pour la rémunération de la main-d'œuvre. La rémunération moyenne par employé et par mois est passée de 7 900 francs à 13 800. Etant donné la mauvaise conjoncture, on ne peut voir dans cette augmentation un effet de l'expansion. On serait tenté d'interpréter cette évolution comme une monétarisation croissante de l'économie informelle, et singulièrement du travail. Cette évolution, qui paraît inéluctable, est cependant encore très loin d'une salarisation généralisée⁽¹¹⁾.

Si l'on extrapole les données présentées ici, on peut analyser d'un point de vue macro-économique l'évolution du secteur textile à Niamey (le taux d'extrapolation est le nombre d'établissements) :

Tableau V. Principaux agrégats du secteur de la couture à Niamey (1982-1987).

	1982 (milliers de francs)	1987	Variation annuelle moyenne %
Employés	2 030	3 960	11,8
Production	1 629	3 317	15,3
Valeur ajoutée	1 137	2 005	12,0
Impôts	36	64	12,2
Salaires	92	383	33,3
Revenu brut	1 009	1 506	8,3

Le secteur informel du textile a donc connu une croissance rapide (12 % par an) en cinq ans (Tableau V), et fait vivre deux fois plus de personnes en 1987 qu'en 1981. Ces résultats spectaculaires ont été acquis sans que le crédit institutionnel ne soit mis à contribution.

Le secteur textile illustre un type d'évolution particulière au secteur informel, évolution caractérisée par la multiplication du nombre d'établissements plutôt que par l'expansion des établissements existants. Les données comptables que nous avons étudiées auparavant doivent être interprétées à l'aulne de cette caractéristique, et ne prennent de sens que si l'on prend conscience de la dynamique spécifique à ce secteur.

Bien que le nombre d'établissements augmente rapidement, on assiste à de fréquentes disparitions. On peut mesurer grossièrement le taux de disparition en comparant les taux de croissance du nombre total d'établissements avec les déclarations sur la date d'installation dans l'enquête. Pour s'en tenir au calcul le

(11) Dans l'enquête de 1987, on a valorisé la nourriture et le logement payé par le patron (en moyenne 5 000 francs par mois), ce qui n'est peut-être pas le cas dans l'enquête de 1982.

plus simple, si à un moment donné, 38 % des établissements ont moins d'un an et que la croissance moyenne du nombre d'établissements est de 9 %, il y a dans le même temps plus de 30 % de disparitions⁽¹²⁾.

Ce processus permanent de créations-disparitions s'accompagne d'une restructuration permanente du secteur : restructuration géographique tout d'abord, que l'on peut montrer pour la ville de Niamey avec les données disponibles⁽¹³⁾, mais aussi restructuration économique, les ateliers qui disparaissent étant les moins performants, et ceux qui sont créés étant en moyenne mieux équipés. Si on a souvent décrit ces comportements instables des entreprises informelles, on a rarement relevé le processus d'accumulation qui lui correspond au niveau du secteur. C'est sur ce point que nous désirons maintenant insister.

Le processus d'accumulation

Rareté de l'investissement en dehors de l'investissement de départ; courte durée de vie moyenne des établissements et forte proportion de nouveaux venus; résultats honorables de la moyenne; fort taux de faillites et de disparitions; croissance rapide du nombre d'établissements du secteur. A quoi correspondent ces phénomènes simultanés ? Quel est le processus d'accumulation qui se profile ?

L'analyse qui permet de suggérer des réponses à ces questions repose au départ sur une interprétation des résultats de l'enquête. Mais elle est confortée par des monographies de métiers, interviews libres d'entrepreneurs où sont racontés les parcours professionnels et où sont abordées les questions relatives à l'épargne et à l'investissement.

Tout d'abord, il faut souligner que de nombreux entrepreneurs épargnent, mais que cette épargne n'est pas toujours visible à partir des comptes. L'épargne est comprise dans le revenu de l'entrepreneur, mais elle est irrégulière et rapidement placée (ou plutôt réalisée) sous des formes très diverses (prêts, dons, spéculations diverses, formation de stocks de nourriture...), souvent sans aucun rapport avec l'activité.

Les dépenses pour l'activité ne sont en général pas distinctes des dépenses du ménage (encore que la séparation sexuelle des tâches impose une organisation des budgets)⁽¹⁴⁾. Et surtout, les dépenses d'investissement ne sont pas toujours distinguées des dépenses de consommation. Il n'est pas évident qu'une dépense d'investissement soit comprise comme un sacrifice de consommation pour un bénéfice futur.

Pourtant, on assiste indéniablement à des processus d'accumulation dans le secteur informel. Ce processus semble prendre deux formes qui sont deux volets d'un même phénomène (si l'on exclut la croissance de l'entreprise existante, qui n'est pas la règle) : la création de nouveaux établissements; les transferts d'un secteur d'activité à un autre.

(12) Ces petites distorsions dans les pourcentages viennent de ce que les créations de l'année sont calculées sur le nombre d'établissements de l'année n, alors que les disparitions sont en pourcentage du nombre à l'année n-1.

(13) Les tailleurs ne sont plus aussi nombreux au Grand-Marché (détruit par un incendie, puis reconstruit), et se sont multipliés sur certains marchés ou quartiers périphériques.

(14) Au cours des interviews, lorsque l'on aborde les dépenses du ménage (en général dans le but d'évaluer le revenu), on entend souvent des hommes expliquer qu'ils versent 500 ou 1 000 francs CFA par jour à leur femme, pour « payer les condiments ». Le reste, qui est fluctuant, sert aux dépenses de l'activité, mais aussi aux besoins personnels de l'entrepreneur.

La création de nouveaux établissements lors de la réalisation d'un investissement, plutôt que l'agrandissement de l'atelier existant, est aussi un mode d'accumulation courant dans le secteur informel. Un tailleur qui est sur le chemin de la réussite aura tendance à fermer son atelier pour en ouvrir un autre plus grand, plus fonctionnel et mieux équipé et mieux placé. L'atelier précédent, s'il n'est pas fermé, pourra être confié à un apprenti ou un petit frère qui se lance dans le métier.

Mais des placements sont effectués dans d'autres secteurs. Certains ont la faveur de ces investisseurs : les taxis, l'agriculture — et maintenant le maraîchage et le petit élevage —; l'immobilier; le commerce⁽¹⁵⁾. Ainsi, lorsqu'un entrepreneur dégage des profits importants de son activité, il sera intéressé à investir dans d'autres secteurs.

Les transferts monétaires d'une activité à l'autre sont très fréquents : tel commerçant finance l'achat de machines pour son fils; un transporteur fournit un stock de démarrage à un parent commerçant; un patron offre des outils à un apprenti décidé à voler de ses propres ailes... Ces transferts ne se font pas qu'à l'intérieur du ménage, ni même qu'entre membres d'une même famille. Il est courant de constater qu'un entrepreneur qui semble « végéter » a, à plusieurs reprises, consenti des prêts ou des dons pour financer d'autres activités qui ne lui appartiennent pas directement, en plus des transferts « non productifs »⁽¹⁶⁾.

Ces comportements correspondent bien à des processus d'accumulation, mais on ne peut les saisir que par des analyses macro-économiques de secteurs⁽¹⁷⁾. En ce qui concerne le secteur du textile à Niamey, il est indéniable que le parc de machines s'est accru entre 1981 et 1987; on pense qu'il a augmenté plus rapidement que la population, ce qui signifie un accroissement du capital installé par tête, mais on ne dispose pas de moyens de le mesurer précisément.

L'accumulation dans le secteur informel se fait donc par la multiplication des petits établissements, davantage que par la croissance des entreprises existantes. On ne peut conclure de l'absence d'expansion de ces entreprises que le secteur soit involutif ou incapable d'absorber le progrès technique.

Conclusion

L'ignorance de ce type de comportement est à l'origine de politiques de développement des petites entreprises qui se sont soldées par des échecs, ou n'ont pas atteint les objectifs qui leur étaient assignés. En considérant l'artisan comme un

(15) Ces deux secteurs sont réputés « improductifs », au grand désespoir des conseillers en politique économique. Toutes les activités citées ici peuvent être mises en gérance, l'investissement se contentant d'en collecter les bénéfices. Il s'agit vraiment de placements.

(16) Les dons consentis à l'occasion de funérailles, par exemple, sont souvent décrits comme des attitudes antiéconomiques. Pourtant, cela n'a pas de sens d'isoler un producteur de son système social, et ces transferts ont une « utilité » incontestable. Il n'est pas possible de développer ici ce point de vue, mais il est en tout cas irréaliste d'analyser des attitudes économiques dans un secteur dont on vante par ailleurs les bienfaits en redistribution de revenus.

(17) Lors de l'enquête de 1981 en Tunisie, on a cherché à reconstituer des entreprises éclatées en petits établissements, en recoupant les informations données par le responsable de l'atelier concernant le propriétaire, et une étude des noms de propriétaires. On a abouti à cerner toute une population d'entreprises, qui ont été qualifiées d'intermédiaires, et dont la participation à l'économie est relativement importante.

chef potentiel de grande entreprise, avec de nombreux salariés, on a privilégié le crédit à l'investissement et les avantages à l'acquisition du capital. Ce n'est pas notre propos de passer en revue ces politiques et leurs effets, mais il est frappant de constater que l'on est souvent arrivé à surcapitaliser des entreprises, et que l'on a remarqué une tendance à la baisse de la productivité du capital à chaque augmentation.

Le financement de l'investissement ne paraît pas être le principal problème rencontré par les petits entrepreneurs. Par le biais des transferts, il semble que la capacité d'épargne soit suffisante pour financer ces activités, telles qu'elles fonctionnent actuellement. Il est évident que les petits entrepreneurs ne pourraient financer de grands métiers industriels; mais ils n'en ont pas l'utilité parce qu'ils n'en ont pas le marché.

Le principal problème rencontré par les tailleurs, d'après leurs déclarations, est en effet celui des débouchés. S'il y a des clients, tout va bien. La difficulté d'accès au crédit est rarement citée comme difficulté actuelle (par contre, les commerçants expriment souvent un besoin de crédits).

Références

1. Charmes J. (1982). *L'évaluation du secteur non structuré. L'exemple de la Tunisie. AMIRA*; 37.
2. Ministère du Plan (1981). Recensement des établissements de la ville de Niamey.

13

Le secteur de financement informel : problématique, typologie et évaluation à partir d'enquêtes à Marrakech et dans le Sud Marocain

M. EL ABDAIMI

Faculté de Droit, Université de Marrakech, Maroc

Désarroi théorique et importance stratégique du secteur informel

On s'accorde à affirmer aujourd'hui que le secteur informel en tant que domaine de recherche cause un véritable désarroi aux théories économiques traditionnelles [1]. Ni les explications en terme de dualisme (secteur moderne versus secteur traditionnel), ni celles en terme de soumission et de dépendance à l'égard du capital, ne sont considérées comme satisfaisantes pour rendre compte du comportement de ce secteur.

Le dualisme suppose l'absence de relations intersectorielles et attribue des lois de fonctionnement spécifiques à chaque secteur, attitude peu réaliste aussi bien du point de vue du contenu donné au secteur informel (secteur traditionnel), que de celui de ses comportements à vrai dire multiples et hétérogènes.

D'autre part, la théorie de la dépendance à l'égard de la logique du capital que soutient l'école marxiste pêche par son caractère abstrait résultant d'une appréhension des activités informelles à partir du comportement du capital. Or peut-on encore parler de logique du capital au singulier, et ceci peut-il conduire à expliquer utilement la multitude de comportements et le foisonnement des activités informelles ?

Les explications traditionnelles auraient en fait suffi si le secteur informel (appelé aussi secteur non structuré, parallèle ou souterrain...) ne constituait pas une dimension vivante et une composante fondamentale de la réalité des économies en développement.

On a pu estimer que ce secteur emploie 20 à 30 % de la population active dans les villes du Tiers monde, au moment où le salariat ne contribue que pour 10 à

20 % de la population active dans ces pays. Les revenus qu'il procure interviennent par conséquent pour une part non négligeable dans la vie, ou la survie, de larges couches de la population. Au Maroc, on a évalué à 76 % la population active urbaine occupée dans l'informel en 1982 (69 % en 1971)⁽¹⁾. C'est dire l'importance que revêt ce secteur pour l'analyse économique soucieuse d'en déterminer les lois d'évolution et la portée pratique.

Jusque-là nous n'avons fait que rappeler les grands traits caractéristiques de la recherche dans le secteur informel, mais sans considération du secteur informel de financement. Il est à souligner cependant que, d'évidence même, les activités informelles génératrices de biens et services selon des modes de production hétérodoxes, qui ne peuvent jouir de crédibilité auprès des institutions financières officielles font recours souvent, avec ou sans repentir, aux circuits de financement parallèles⁽²⁾. C'est dire que ce type de financement est un levier puissant du secteur non structuré de production, qui s'impose désormais à l'analyste, au-delà des diatribes théoriques, en tant que véritable instrument stratégique à maîtriser.

Le secteur informel de financement : une antithèse à la théorie de l'intermédiation financière ?

Si les définitions du secteur informel trouvent généralement des difficultés pour délimiter les activités qui relèvent du secteur non structuré et celles qui ne le sont pas⁽³⁾, le secteur informel de financement peut être délimité plus aisément par simple opposition au système de financement officiel.

Dans un premier abord, toute opération d'emprunt, de prêt, ou de constitution d'épargne qui se déroule en dehors des circuits officiels est considérée, estimons-nous, comme informelle, quelle que soit son importance ou le domaine d'activité où elle se déroule (moderne ou traditionnel). On connaît l'existence des associations rotatives d'épargne et de crédit (AREC), et des banquiers clandestins, pour se limiter à ces deux formes d'opération.

Convenons que l'ampleur de ces opérations est considérable eu égard à l'importance même du secteur informel dont on vient de faire état, et avant de présenter une évaluation spécifique pour le cas qui nous intéresse, constatons que certaines questions d'ordre théorique excitent l'intérêt du chercheur en économie de développement et méritent d'être posées au préalable.

- Dans quelle mesure peut-on continuer à privilégier la notion de la « bancarisation » en tant qu'indice de développement financier, notion qui a généralement droit de cité exclusif dans les manuels et les analyses du développement ?
- Dans quelle mesure la théorie de l'intermédiation financière et son corollaire le concept de « développement financier » seraient-ils toujours opérationnels comme indicateurs du développement économique ? Ne doit-on pas faire place à

(1) M'Rabet, cité par Salahdine, qui sous-estime cette évaluation [3]. Un éditorial du journal gouvernemental *Le Matin du Sahara* (19 janvier 1981) estime la participation de ce secteur au PNB à 50 %.

(2) D'ailleurs, le recours aux crédits ne provenant pas d'institutions officielles est un critère de définition, parmi d'autres des activités informelles de production [4].

(3) Les définitions s'appuient sur des critères divers et souvent nombreux, qui n'échappent pas à la critique. Pour éviter les faiblesses dues à l'inconvénient de la généralité, les chercheurs optent désormais pour des définitions spécifiques à chaque branche d'activité.

un concept qui rendrait compte de ce qu'on peut appeler le *degré de pénétration financière* que cette pénétration prenne la voie des institutions officielles ou celles des circuits informels ?

Un indicateur du développement comme le FIR⁽⁴⁾ de Goldsmith, comptabilisant les actifs financiers institutionnels, donc relevant de la comptabilité nationale, peut-il être suffisant à rendre compte de l'ensemble des rapports financiers existants entre agents économiques ?

- Ne devrait-on pas s'interroger sur l'ampleur et la nature exacte de ces actifs financiers (ou actifs assimilés) qui transitent par des AREC, par des usuriers clandestins, ou tout simplement d'emprunts auprès d'amis ou de proches ?

- Que serait d'ailleurs la portée du concept « d'intermédiation financière » lui-même lorsque les agents économiques excédentaires et déficitaires n'ont pas besoin d'intermédiaires ? N'est-ce pas l'autofinancement ou l'appel aux relations et connaissances personnelles qui prévalent et qui se substituent aux organismes officiels pour un nombre considérable d'opérations d'investissement dans le Tiers monde ?

- Doit-on continuer à considérer la constitution d'épargne individuelle, sous forme monétaire ou en nature, comme une « thésaurisation » ? Cette notion tant usitée par la théorie de la dichotomie, comme caractère financier du secteur traditionnel, ne devrait-elle pas perdre son sens étymologique pour laisser place à celui plus vraisemblable d'épargner en vue d'investir⁽⁵⁾ ?

- D'ailleurs la théorie de R. Mc Kinnon qui fonde la fonction de demande de monnaie dans les PVD sur l'idée de complémentarité entre actifs monétaires et actifs physiques au lieu de l'idée traditionnelle (néo-classique) de leur substitution ne va-t-elle pas dans le même sens ? McKinnon reconnaît l'importance de l'autofinancement dans ces pays, et s'est limité à recommander l'encouragement aux dépôts bancaires par le biais de taux d'intérêt créditeurs réels positifs. C'était d'ailleurs un moyen pour lui de lutter contre la « fragmentation » du marché du capital [2].

- Or n'est-il pas plus pertinent de faire le diagnostic précis du marché financier informel avant de le vouer aux gémonies des économistes ? D'ailleurs accroître les dépôts bancaires (par le biais des taux d'intérêt) qui peut probablement réduire la thésaurisation (côté offre) n'a nullement d'effet certain sur les utilisateurs de crédit (côté demande) sur le marché informel.

Ce sont là quelques questions d'ordre purement théorique. Mais eu égard à la place qu'occupe le secteur informel de financement sur le plan empirique, d'autres questions d'ordre simplement pratique et opérationnel s'imposent :

- Quelle est la typologie complète de ces activités de financement informelles ?
- Quel est le volume de fonds que ce secteur véhicule ?
- Quelles sont les raisons qui sous-tendent son importance, son dynamisme et sa reproduction ?
- Quels sont les niveaux de taux d'intérêt qui se pratiquent sur ce marché ?
- Ce secteur n'est-il pas le signe d'inadaptation ou d'insuffisance du système de financement officiel eu égard aux besoins des agents économiques ?
- Comment le système de financement officiel à l'échelle régionale et locale peut-il se conduire vis-à-vis de ce marché financier informel ?

(4) *Financial Interrelation Ratio* est le rapport entre le stock d'actifs financiers et le stock d'actifs tangibles.

(5) Thésauriser dans le *Robert* : bas latin, de *thesaurus* « trésor ». V. intr. : « Amasser de l'argent pour le garder, sans le faire circuler ni l'investir. » V. tr. : « Amasser (de l'argent) de manière à constituer un trésor. »

— Dans quel type de marché peut-on classer ces relations de crédit : marché de concurrence, de monopole ou autres ?

— Quelle est la meilleure manière de faire de ce secteur un levier pour le petit et moyen entrepreneuriat ?

Les premiers travaux que nous avons menés sur le terrain jusqu'à présent nous permettent de fournir quelques indications relatives à la typologie d'une part, et à l'évaluation d'autre part.

Typologie du secteur financier informel

Par opposition au système officiel, avisons-nous avancé, le secteur financier informel peut être conçu comme étant tout procédé consistant en un emprunt, un prêt ou don, ou encore une simple constitution de fonds prêtables (ou susceptibles de l'être facilement), en dehors des institutions officielles.

Pour préciser davantage cette définition qui reste assez générale, adoptons une démarche globale et considérons les différentes possibilités du financement d'une activité économique, les aspects informels de financement en découleront aisément. Ces possibilités se résument à trois grandes catégories : le financement interne, le financement externe direct et le financement externe indirect.

Le financement interne (ou autofinancement)

Il se réalise par la constitution d'une épargne préalable qui peut prendre la forme d'un placement monétaire ou financier. Mais la forme d'une thésaurisation est également possible; et que cette dernière soit en monnaie ou en nature (biens meubles, bijoux, bétail, stock de marchandises...) elle peut être considérée comme épargne dès lors que son objectif est le financement d'un projet; ce qui peut la distinguer du reste, c'est le qualificatif d'informel.

Le financement externe direct

L'agent déficitaire et l'agent excédentaire communiquent directement pour contracter une opération de crédit, sans l'intervention d'un intermédiaire financier. La forme la plus affirmée et la plus solennelle de cette opération se déroule au niveau de la bourse des valeurs, lieu où l'unité en déficit (l'entreprise en général) propose un titre financier pour acquérir sa contre-valeur en argent. L'opération peut également se produire sans transition par la bourse, mais elle reste officielle tant qu'elle concerne une entreprise légalement constituée qui fait appel directement aux capitaux externes d'une manière transparente.

L'opération prend un caractère informel lorsque l'entreprise, quelle que soit sa forme juridique, recourt à des procédés non orthodoxes de financement, c'est-à-dire n'impliquant ni émission de valeurs mobilières, ni association déclarée comme telle, et pour une période durable. Rentrent dans cette catégorie de financement externe mais informel trois formules rencontrées dans l'espace géographique de nos investigations.

Le financement par un banquier clandestin

Il s'agit là d'une activité qui semble séculaire puisqu'elle remonte à l'époque où la profession bancaire était surtout individuelle, échappant la plupart du temps à toute réglementation puisqu'elle était exercée souvent discrètement, et par des hommes souvent de confessions autres que musulmane, en raison des considérations religieuses sur l'usure (le *riba*). De cette forme de financement sanctionnée par la perception d'un intérêt, on peut rapprocher les prêts d'amis ou de proches.

Remarquons que ce ne sont pas uniquement les entreprises relevant du secteur non structuré qui font appel à ce genre de financement; des entreprises réputées parfaitement formelles et de dimensions diverses peuvent y recourir en cas de difficulté et d'épuisement des autres moyens officiels. Des cas de ce genre nous ont été signalés aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural, le cas fréquemment cité est celui où les possibilités bancaires seraient épuisées et où les échéances des traites ne pourraient plus attendre; le banquier illicite peut alors intervenir surtout lorsqu'une récolte ou une production sûre est imminente.

Le financement par le biais d'un commerçant

L'agent déficitaire s'adresse à un commerçant de biens d'équipements ménagers (téléviseurs, réfrigérateurs...) qui dispose de la faculté d'ouvrir à sa clientèle des dossiers de crédit auprès des organismes spécialisés dans le financement de la consommation (exemple : le Crédit pour l'Équipement Domestique du Maroc [EQDOM]).

Signant les contrats d'usage, le client s'engage à payer un certain nombre de traites à l'organisme financier, mais au lieu de se faire livrer la marchandise en question, il se fait verser l'équivalent de son prix, déduction faite d'une commission. Cette opération fait donc intervenir trois parties : un organisme financier officiel, un client désireux de financer autre chose que l'équipement domestique, et enfin un intermédiaire qui joue le rôle d'adaptateur du crédit au goût du consommateur moyennant une commission.

L'intervention d'un intermédiaire supplémentaire (le commerçant) alourdit ainsi les coûts du crédit, acceptés cependant par le demandeur. N'y a-t-il pas là un cas d'inadaptation du système de financement officiel aux divers besoins des agents économiques ?

Le recours aux crédits des commerçants peut prendre d'autres formes plus simples et plus courantes : celles de l'ouverture d'un compte de crédit auprès des fournisseurs de marchandises diverses, allant des biens alimentaires auprès de l'épicier du quartier, réglés à la fin du mois, jusqu'aux biens d'équipement dont le règlement est échelonné sur plusieurs périodes.

Le financement par pseudo-commandite (ou association temporaire)

Contrairement à l'activité d'un banquier usurier qui perçoit un intérêt et qui ne s'intéresse pas aux résultats de l'entreprise, l'« associé temporaire » intervient pour financer une opération déterminée moyennant une part des bénéfices.

Dans le milieu artisanal et certains commerces. L'associé bailleur de fonds est un personnage tellement fréquent dans l'activité artisanale qu'il porte l'appellation péjorative de *maalem choukara* (ou banquier artisan). Souvent complètement étranger à la profession, il apporte à l'artisan les moyens financiers nécessaires à l'exécution d'un ou plusieurs ouvrages puis, une fois la vente effectuée, récupère

son apport augmenté d'un pourcentage des bénéfices. Ces bailleurs de fonds sont parfois des fonctionnaires à la recherche de la fructification de leur épargne (peut-être aussi la fructification de leur potentiel d'emprunt auprès de leurs banques).

Dans certains commerces (pratiquement tous les souks de la médina de Marrakech, ainsi que le marché des fruits et légumes en gros) les bailleurs de fonds sont présents pour financer des opportunités d'achat par les professionnels des marchés considérés. Lorsque la vente est effectuée, soit le jour même soit plus tard, le bailleur de fonds perçoit une partie des bénéfices en plus de son capital. Cette formule de rémunération du bailleur de fonds apparaît normale et même appréciée socialement parce qu'elle se conforme au précepte coranique interdisant l'usure mais autorisant le commerce⁽⁶⁾.

Dans le milieu rural. En milieu rural, les associations temporaires sont extrêmement utilisées dans le domaine de l'élevage et de diverses cultures modernes. L'éleveur acquiert un troupeau acheté par un bailleur de fonds et s'engage à rembourser le principal augmenté d'une part des bénéfices généralement égale à 50 %. L'opération est également pratiquée pour diverses cultures, notamment celles exigeantes en capital, comme les cultures maraîchères. Le détenteur de capital s'associe pour une culture déterminée avec le propriétaire d'une terre; il finance les charges d'exploitation, parfois même le capital s'il est inexistant, mais n'est engagé que pour l'opération en cours.

Remarquons que ce genre d'associations peut être rapproché des « Commandes simples », formes juridiques de sociétés, rares en pratique. Mais la particularité de la commandite que nous évoquons est son caractère éphémère. A la différence de la forme officielle, elle ne repose sur aucun contrat ni déclaration. Elle n'est engagée que pour une opération déterminée, avec bien sûr possibilité de reconduction et répétition.

Cette particularité nous amène à préciser que le secteur informel connaît deux formes de ces associations, particulièrement dans le secteur artisanal : l'une où le commanditaire intervient dès le financement des investissements et devient ainsi le véritable entrepreneur, faisant appel aux compétences d'un artisan sur la base du partage des bénéfices⁽⁷⁾; l'autre où le commanditaire n'intervient qu'au niveau de l'exploitation et où l'artisan est l'entrepreneur réel et permanent.

La pseudo-hypothèque immobilière. Dans le domaine du logement, en milieu urbain, il se pratique ce qu'on peut appeler une pseudo-hypothèque des maisons. L'opération consiste pour un agent déficitaire en l'hypothèque de sa maison pour une durée déterminée en contrepartie du bénéfice d'un emprunt émanant du bailleur de fonds qui prend les lieux comme résidence jusqu'à réception de ses fonds, les intérêts sont ici perçus en nature au moyen d'un loyer gratuit ou symbolique.

Cette opération de l'hypothèque des maisons est utilisée par deux catégories de propriétaires au moins : ceux qui possèdent de vieilles maisons non immatriculées pour des raisons d'héritage non élucidé ou autre, maisons qui ne peuvent donc permettre l'obtention de crédits des institutions financières officielles soucieuses de transparence dans le nantissement. Elle est également pratiquée par des propriétaires de maisons en construction qui, pour des raisons diverses, n'ont pas obtenu de crédits des institutions financières (titre de propriété au nom d'une autre

(6) « Dieu a permis la vente, il a interdit l'usure. » *Le Coran*, Sourate « La Génisse », verset 276.

(7) La base d'un salaire est également utilisée, mais l'intéressement aux bénéfices stimule la motivation de l'artisan.

personne ayant bénéficié d'un lotissement de l'Etat à titre personnel mais ayant vendu clandestinement son lot au moyen d'un contrat sous-seing privé et sans changement d'immatriculation). Le propriétaire se « débrouille » pour construire un niveau (ou étage) et au lieu de le louer, il l'hypothèque pour une certaine période moyennant un montant de crédit déterminé. Le montant est immédiatement investi pour la construction d'une autre partie ou du reste de la maison.

Ces dernières opérations d'hypothèques sont extrêmement recherchées par les locataires désirant constituer une épargne (puisque ne payant pas ou que peu de loyer) tout en détenant une garantie de taille : l'occupation des lieux tant que le remboursement n'aura pas été effectué.

Nous les avons cependant qualifiées de pseudo-hypothèques car les contrats qui les régissent ne sont pas juridiquement des contrats hypothécaires. Les deux partenaires se contentent d'un contrat de loyer ordinaire auquel ils ajoutent une reconnaissance de dette signée par la propriétaire du prêt. De la sorte, le bailleur de fonds est protégé par la reconnaissance de dette et par l'occupation des lieux. Le propriétaire peut toujours, en cas de litige, récupérer ses lieux en se targuant du non-paiement des loyers par le locataire⁽⁸⁾.

Les règles juridiques ne sont pas d'usage dans ce cas, car le créancier n'a pas le droit à la vente des locaux en cas de litige, le contrat de location ne lui confère que le caractère de locataire, la reconnaissance de dette lui attribue le seul droit de créancier.

Le financement externe indirect : l'intervention d'un intermédiaire financier (les AREC)

L'intermédiaire financier a pour fonction de s'interposer entre les agents excédentaires et déficitaires pour satisfaire leurs besoins réciproques. Dans le cadre du secteur informel, les institutions financières qui assurent ces opérations sont les AREC (Associations Rotatives d'Épargne et de Crédit). Elles collectent les cotisations des adhérents par fréquences régulières (mois, quinzaine ou semaine) et les attribuent aux mêmes membres à tour de rôle, selon un calendrier établi par tirage au sort ou par ordre d'urgence⁽⁹⁾.

Ces associations sont organisées le plus souvent dans le cadre du milieu du travail par les employés ou fonctionnaires d'une même administration ou entreprise, mais aussi au niveau des professions (cas de l'artisanat) ou même au niveau des quartiers (cas des AREC de petites sommes, pratiquées par les femmes au foyer).

(8) Pour plus de précision, le contrat de loyer prévoit des montants ordinaires de loyer, mais le locataire perçoit à l'avance un nombre de quittances correspondant à la durée de son prêt sans avoir à payer véritablement un loyer. Si à l'échéance le locataire ne récupère pas son argent, le propriétaire lui délivre une quittance mensuelle mais toujours sans déboursement effectif.

(9) Les AREC sont dénommées Coopératives-Dart : coopératives rotatives dans l'expression populaire de Marrakech.

Evaluation de l'ampleur de quelques procédés de financement informel

Les enquêtes exploratoires que nous avons encadrées sont loin d'être exhaustives et ne prétendent nullement cerner la réalité du phénomène, tant il vrai que l'information en ce domaine est des plus délicates à obtenir⁽¹⁰⁾. La réflexion sur les méthodes d'enquête nous paraît d'ailleurs une des premières tâches à accomplir. Les marges d'erreurs étant supposées légèrement plus larges que la normale, nous pouvons avancer les estimations suivantes.

La place de l'autofinancement au moyen de l'épargne informelle

Une enquête effectuée dans la région d'Ouarzazate⁽¹⁰⁾ et visant à déterminer les sources de financement des exploitations agricoles, a révélé que les dépenses totales (investissement et exploitation) pour la campagne agricole 1987-88 (et qui se chiffrent à 4 378 800,00) ont été financées selon la structure suivante.

L'autofinancement 77,7 %. Cette opération consiste en la vente de denrées et de bétail réservés à cette fin. Elle utilise aussi les apports et dons gratuits des membres de la famille. Les transferts de travailleurs émigrés en constituent une bonne part.

Les emprunts auprès des particuliers 13,3 %. Ils proviennent des amis et proches, et ne comportent pas d'intérêt.

Prêts du Crédit Agricole 5,5 %. La faible intervention de cette institution s'explique selon les paysans par :

- l'absence d'immatriculation des exploitations, du reste très morcelées;
- les complications et délais de constitution des dossiers;
- les frais qu'occasionnent les déplacements multiples pour atteindre les caisses de crédit (les frais atteignent parfois un quart des crédits consentis).

Les subventions de l'Etat (3,5 %). Elles relèvent des dispositions des codes des investissements agricoles.

Le financement par les banquiers clandestins

Une enquête effectuée sur un échantillon de 36 usuriers dans la ville de Marrakech a révélé que le montant total de crédit octroyé sous cette forme en 1988 s'élève à 3 085 000,00 dirhams, soit 85 694,50 dirhams par banquier. 25 % de ces derniers exercent ce métier à titre principal et 75 % le pratiquent à titre secondaire. Les taux d'intérêt appliqués atteignent 100 % voire plus.

(10) Enquête effectuée par un responsable de l'office de mise en valeur agricole d'Ouarzazate (ORMVAO) durant octobre-novembre 1988 et portant sur un échantillon de 45 exploitations agricoles de superficies diverses dont 50 % appartiennent à la zone de grande hydraulique (22 exploitations), et 50 % à la zone de petite et moyenne hydraulique.

Les pseudo-commanditaires

Dans le recensement de la municipalité de Marrakech, il existe selon les estimations des *Oumana*⁽¹¹⁾ 110 professions appelées *Hirfa*⁽¹²⁾. Parmi ces professions 47 (soit 43 %) recourent à un bailleur de fonds pour le financement de leur première installation. 18 de ces professions y font appel à raison de 50 % et plus. Le nombre d'entreprises qui pratiquent ce mode de financement est estimé, par l'aide des *Oumana*, à 26 829 (parmi 33 548) soit 80 %.

Le nombre de pseudo-commanditaires impliqués dans ces affaires est estimé à 7 289, soit 1 pour 3 à 4 entreprises (3,7 plus exactement).

Signalons que les bailleurs de fonds recensés ici sont ceux qui sont associés dans l'entreprise depuis son établissement⁽¹³⁾. Ceux qui interviennent au niveau de l'exploitation d'entreprises individuelles déjà constituées ne sont pas des moindres, mais nous ne disposons pas encore de chiffres les concernant.

La pseudo-hypothèque immobilière

Dans les statistiques officielles de la direction des impôts urbains de Marrakech, les logements occupés sous le régime de l'hypothèque représentent une proportion qui dépasse 4 %. Ce chiffre est cependant sous-estimé car rares sont ceux qui déclarent aux enquêteurs une situation régie par un contrat qui reste foncièrement discret et qui ne mentionne d'ailleurs nullement l'hypothèque.

Les AREC

Trois catégories différenciées par leur périodicité de rotation ont été recensées au niveau de la ville de Marrakech⁽¹⁴⁾ : les AREC mensuelles, bimensuelles et hebdomadaires ; chacune présente quelques caractéristiques propres.

Les AREC hebdomadaires (très répandues dans les quartiers populaires) sont pratiquées par les sans profession déclarée et, dans une moindre mesure, les petits artisans. Les versements hebdomadaires sont faibles (5 à 15 dirhams) et la proportion de femmes est prédominante (78 %)⁽¹⁵⁾.

Les AREC bimensuelles (relativement moins nombreuses que les précédentes) réunissent également de fortes proportions d'artisans et petits commerçants ; le montant des cotisations est de l'ordre de 50 à 70 dirhams par quinzaine.

Les AREC mensuelles intéressent essentiellement les fonctionnaires mais aussi les artisans ; les montants engagés dépassent 200 dirhams par mois.

(11) *Oumana* (sing. *Amin*) : dignitaire d'une profession chargée de sa gestion éthique (défense contre des intrus incompetents, règlement des litiges entre les membres de la profession et ceux avec la clientèle...)

(12) *Hirfa* (profession) : se dit des professions artisanales essentiellement. Les 110 *Hirfa* excluent par conséquent un grand nombre d'activités d'apparition récente et celles considérées inférieures ou marginales telles les gardiens de voitures, cireur, vendeurs de micro-détail, etc.

(13) Ils ne sont cependant pas pour autant déclarés comme tels, étant donné qu'ils ne sont pas des professionnels, ou que leur statut juridique ou social le leur interdit (exemple de fonctionnaires ou de personnes soucieuses de discrétion).

(14) Période de juin-juillet 1988.

(15) Les femmes au foyer trouvent là un moyen très adéquat de financement de quelques équipements ménagers.

Nous avons pu étudier un échantillon de 300 AREC dont 152 hebdomadaires, 29 bimensuelles et 119 mensuelles. Le montant de l'épargne véhiculée par ces 300 associations a été chiffré comme suit :

- les 152 AREC hebdomadaires : 88 470 Dh par semaine et 3 283 150 Dh au terme de leur cycle d'existence;
- les 29 AREC bimensuelles : 44 090 Dh par quinzaine, soit 1 420 610 Dh au terme du cycle;
- les 119 AREC mensuelles : 361 480 Dh par mois, soit 5 755 260 Dh au terme du cycle.

On peut estimer l'épargne totale mobilisée annuellement par les 300 AREC, en supposant leur existence (ou leur renouvellement) pendant douze mois : cela conduit à la somme de 9 996 360 Dh. A rapprocher ce chiffre de la collecte de l'ensemble des caisses d'épargne de la ville de Marrakech, en 1987, les seules 300 AREC étudiées en véhiculent déjà plus du tiers (37 %). A rapprocher du total des crédits attribués à l'artisanat par la Banque Populaire Régionale de la ville (4 788 400,00 Dh), l'épargne véhiculée par les 300 AREC en représente plus du double⁽¹⁶⁾.

En définitive, soulignons que l'évaluation avancée ci-dessus reste très partielle, elle ne prétendait d'ailleurs nullement à l'exhaustivité, son seul objectif se limitait à « tâter le pouls ». Mais valant ce que vaut l'examen exploratoire, elle n'en révèle pas moins les signes d'une forte tension sur ces circuits particuliers de financement détectés et mis en évidence. Symptômes d'excès de dynamisme ou indicateurs d'inquiétantes anomalies, des examens approfondis restent prescrits.

Références

1. Hugon P. (1980). Secteur informel et petite production marchande dans les villes du Tiers monde. *Revue Tiers monde* XXI (82).
2. McKinnon R. (1973). *Money and capital in economic development*. Brookings institution. Washington.
3. Salahdine M. (1988). *Les petits métiers clandestins : le business populaire*. EDDIF, p. 35.
4. Sethurman S.V. (1976). Le secteur urbain non structuré. *Revue du BIT*; 1.

(16) Signalons qu'en dépit des difficultés de recensement des AREC (absence de dénomination et donc risque de double comptabilisation), l'enquête a estimé l'existence de plus de 2 000 AREC dans la seule ville de Marrakech.

PARTIE III

Financements internationaux, circuits islamiques et entreprises conjointes

14

Esprit d'entreprises, unités de production et organisations internationales

C. ALBAGLI

Centre d'Etudes du Développement International et des Mouvements Economiques et Sociaux (CEDIMES), Paris, France

Il ne suffit pas de créer des unités de production, encore faut-il comprendre dans quel cadre elles s'insèrent. L'absence de cette considération occulte les motivations réelles de son fonctionnement. Sa prise en compte éviterait sans doute quelques déconvenues et des injections financières répétées et inutiles.

Le développement des années soixante s'était construit dans les schémas intellectuels qui privilégiaient trois notions clefs : l'Etat, le Plan, l'Usine. Or, aujourd'hui, l'Etat a suscité la défiance par son omnipotence, le plan n'est pas à l'évidence la préfiguration de l'avenir et l'usine n'est plus cette cathédrale du développement.

Mais l'entrepreneur reprend droit de cité. On peut s'interroger sur l'opportunité de son invocation. S'agit-il d'une nouvelle mode ? Y a-t-il entrepreneur parce que ça marche tout seul ? Y a-t-il entrepreneur parce que désormais les prophètes se sont tus ? Dans ces conditions le recours aux opérateurs de terrain cacherait une démission de l'Etat et l'absence d'une réelle stratégie de développement.

Le contexte actuel n'a jamais été aussi favorable à l'entrepreneur. Jamais le rôle de l'initiative industrielle n'a été revendiqué aussi fort. Jamais les recours à l'entreprise privée et au désengagement de l'Etat n'ont été présentes avec autant de certitude. Jamais l'aide des opérateurs extérieurs n'a été autant sollicitée pour venir participer à la construction économique nationale. Mais le contexte africain n'a, peut-être, jamais été aussi morose. Le marasme des affaires n'incite pas à la création d'entreprise et *a fortiori* à la reprise de sociétés d'Etat déficitaires. Les entreprises étrangères refluent devant la conjoncture économique et les sociétés européennes abandonnent les filiales sans rentabilité pour se restructurer dans l'attente du grand choc européen de 1992.

Alors que l'Afrique se tourne davantage vers les entrepreneurs, ceux-ci déclinent l'offre et se replient. Il en résulte une chute importante du taux d'investissement

que révèlent les tables de la Banque Mondiale. Il n'a jamais été fait tant référence à l'entrepreneur dans les discours et si peu dans l'action. Seuls les opérateurs du secteur informel font preuve de dynamisme et semblent même bénéficier d'un transfert d'activité à la chute des entreprises modernes. Cette évolution est inquiétante car jusqu'ici les initiatives de ce secteur ne représentent pas le stade infantile des entreprises modernes et les aides des organisations internationales restent, dans cette forme d'activité, relativement inopérantes.

Le développement fut perçu dans les années soixante dans le prisme des entreprises industrielles. L'édification des usines constituait le gage indiscutable du progrès. Curieusement, l'intérêt se porta davantage sur les structures des unités de production et très peu sur l'esprit d'entreprise capable de les engendrer. L'entrepreneur, et *a fortiori*, l'entrepreneur étranger, suscitait plus de suspensions que d'encouragements. Il en résulta un Etat-investisseur prédominant. D'autres catégories d'entrepreneurs émergèrent malgré tout, mais compte tenu du rôle de la puissance publique, la taille de l'entreprise ou l'intensité capitalistique paraissent insuffisantes pour en rendre compte. L'accès à l'information de l'environnement entrepreneurial devient une valeur prépondérante pour dresser une typologie de l'esprit d'entreprise.

Mais au-delà de sa vocation industrielle, le modèle de développement reposait, avec un assez large consensus, sur la notion de *big push* ou de taux d'investissement critique capables de lancer le pays dans une croissance continue. La défaillance des capacités d'épargne a débouché sur le recours à l'aide extérieure et notamment celle des organisations internationales dégagées des risques politiques bilatéraux. Les stratégies de ces organisations internationales autant que leurs procédures entraînent un filtrage de l'esprit d'entreprise.

Si l'esprit d'entreprise est éclatée et si les impulsions des organisations internationales sont biaisées, comment rendre opérationnelle une approche globale ? L'entreprise, malgré des apparences très normalisées, peut fonctionner dans un cadre préférentiel où les motivations et la rationalité de l'*Homo economicus* ne sont pas prépondérantes. Nous évoquerons quatre paradoxes que les organisations internationales n'intègrent pas dans leur approche mais qui provoquent des distorsions dans leurs attentes.

L'esprit d'entreprise et la création d'entreprise

L'esprit d'entreprise est une caractéristique des sociétés industrielles. Il se distingue par l'aptitude à expérimenter de nouvelles formules économiques, d'autres techniques, d'autres produits. Il représente cette disposition à établir une corrélation positive entre les occasions offertes et le développement de l'activité productive. Cette caractéristique n'a pas toujours prévalu dans les sociétés. Il convient de rappeler les conditions de son émergence. Les paradoxes que nous découvrirons ultérieurement ne seront pas étrangers aux bouleversements incomplets du Tiers Monde contemporain. Néanmoins, la culture entrepreneuriale débouche sur une diversité dont nous dresserons l'inventaire.

L'esprit d'entreprise et la société

Dans les sociétés traditionnelles, l'objectif fondamental était la stabilisation des structures et la pérennité des relations sociales. La Chine de Confucius ou l'Inde védique ont illustré avec force cette aspiration commune aux sociétés traditionnelles. L'esprit d'entreprise aurait été ressenti comme une menace contre l'ordre établi. D'ailleurs, la pauvreté constituait une valeur plus certaine pour l'accès au paradis que la satisfaction de nombreux besoins. Dans ces conditions, les initiatives ayant pour objet de combiner des facteurs de production et des techniques pour chercher à satisfaire tous les besoins latents tomberaient en porte à faux. Elles ne feraient que menacer l'ordre social et le système des valeurs. Les excédents sont drainés par le pouvoir pour magnifier les dieux et sa propre puissance. Seule une expansion démographique incontrôlée peut constituer un défi suffisamment puissant pour favoriser l'émergence salvatrice de certaines initiatives. Dans ce cas, comme l'explique Boserup, l'alternative se place entre l'innovation ou la disparition. Si le succès l'emporte, la société n'a plus qu'à reprendre une longue ingestion de ses nouveaux acquis.

L'expérience britannique a initié au XVIII^e siècle une transformation radicale de cette approche. La productivité agricole a dégagé suffisamment de surplus pour le rendre attractif. Il est convoité pour une amélioration de son bien-être que des

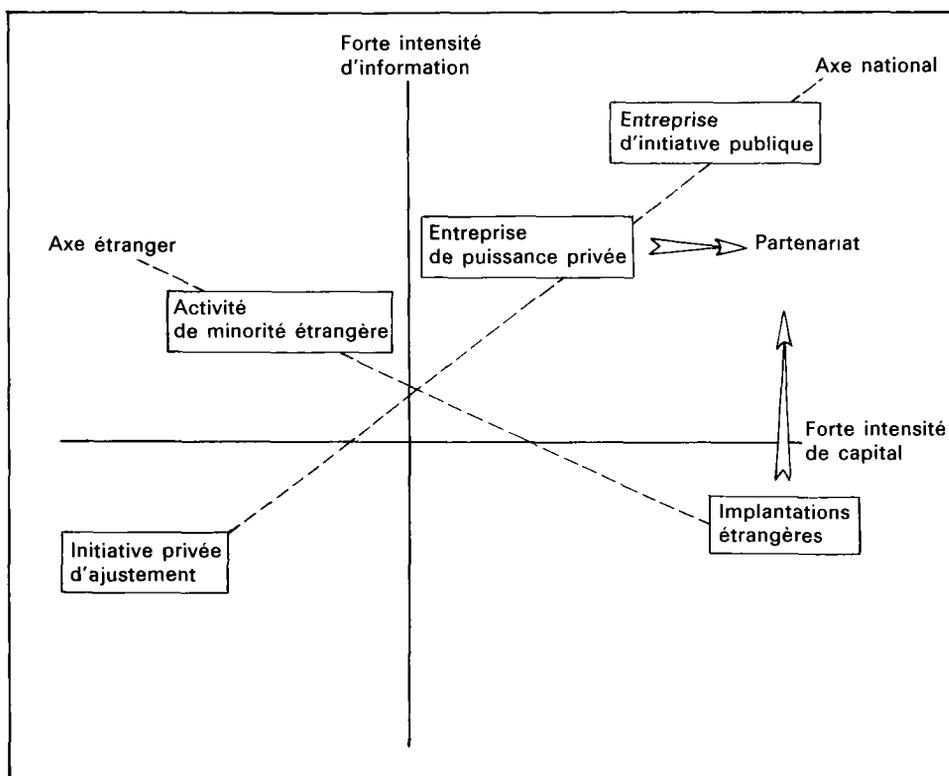


Figure 1. Typologie de l'esprit d'entreprise

progrès, désormais continus, favorisent. L'homme prétend au bonheur terrestre et l'aménage. Il rejette les prétentions du pouvoir prédateur au profit d'une volonté consumériste : « laissez faire, laissez passer », l'ordre social est bouleversé, les valeurs de référence sont transformées. Le travail devient un accomplissement. Désormais l'esprit d'entreprise peut fleurir et être récompensé.

L'esprit d'entreprise et les unités de production

Dans l'Afrique contemporaine, l'esprit d'entreprise se manifeste avec beaucoup de diversité. Il prend racine sur des comportements traditionnels, mime des pratiques occidentales ou préfigure déjà l'avenir. Ici, l'individu est novateur, là, il a fallu tout attendre de l'Etat. Dans tel secteur les nationaux ont acquis la maîtrise économique et technique, dans tel autre les étrangers se sont assurés des places dominantes. Ce foisonnement d'initiatives nécessite une mise en ordre.

Deux critères ont orienté notre classification. Le premier fait référence à l'intensité capitalistique. Il illustre la taille de l'entreprise, le besoin de financement qu'il nécessite, le caractère plus ou moins moderne de la production. Le second tient compte de l'accès à l'information. En effet, compte tenu du rôle majeur tenu par la puissance publique, l'esprit d'entreprise lui devient subordonné. La connaissance des dispositions réglementaires, l'information relative à l'octroi préférentiel de crédits et les relations avec les titulaires des signatures d'autorisation infléchissent les initiatives entrepreneuriales. Le croisement de l'intensité capitalistique et de l'accès à l'information débouche sur cinq catégories d'entreprises. On distinguera les opérations d'initiative publique, les opérations d'opportunité de puissance, les initiatives privées d'ajustement, les activités de minorités étrangères et les implantations étrangères. D'une certaine façon, nous pourrions ramener cette classification au caractère juridique de l'appropriation des moyens de production en distinguant le privé du public, l'étranger du national (Tableau I). Mais en se référant à l'entreprise mais aussi à l'esprit d'entreprise (Tableau II) dont elle procède, les enseignements seront plus riches...

Tableau I. Le caractère juridique du capital de l'entreprise.

Entreprises	Public	Privé
National	Entreprise publique	Entreprise privée moderne (opérations d'opportunité de puissance) Entreprise privée informelle (initiatives d'ajustement)
Etranger		Implantation étrangère Entreprise de minorité étrangère

Le poids de l'Etat

L'Etat est, en Afrique, l'entité qui fait preuve de l'esprit d'entreprise le plus affirmé. Héritier d'un système traditionnel prédateur, il a remplacé pyramides et palais par des usines, nouvelles cathédrales des temps modernes. Il s'y consacre avec d'autant plus d'énergie que l'idéologie dominante des années soixante et soixante-dix lui conférait un rôle de guide éclairé sous couvert de planification. Sa capacité de drainage des capitaux sur le produit des cultures de rente ou sur l'exploitation

Tableau II. L'esprit d'entreprise.

	Atouts	Faiblesses
Initiative publique	Capacité de drainage des capitaux Accès aux circuits internationaux Grande dimension des entreprises	Capacité d'adaptation au marché très réduite Lourdeur d'une gestion assimilée à l'administration Interférence des choix politiques discutables dans les stratégies d'investissement
Initiative d'opportunité de puissance	Accès à l'information par la proximité du pouvoir Obtention des avantages par participation à l'élite du pouvoir	Logique fondée sur la puissance non forcément sur l'économie Renforcement possible des structures traditionnelles par le biais de la production
Initiative d'ajustement	Adaptation aux opportunités de terrain Création d'emplois de substitution	Absence de garanties financières Intuition comme règle de gestion Difficulté d'accéder au secteur moderne formalisé
Minorités étrangères	Bonne connaissance du milieu Circuits de distribution performants	Hostilité latente du milieu Tendance à des investissements à amortissement rapide
Implantation étrangère	Implantation de méthodes modernes de gestion et de techniques Apport de capitaux Création d'emplois	Enclave industrielle liée à une société mère étrangère Puissance économique exorbitante

minière ou énergétique lui donne les moyens financiers nécessaires à la création d'entreprises. Il complète cette disposition par son insertion dans le jeu international qui lui assure des ressources complémentaires sous forme de prêts ou de dons.

Loin d'émerger à l'écart de la puissance publique que le XIX^e siècle naissant voulait confiner dans ses fonctions régaliennes, l'esprit d'entreprise s'investit dans l'Etat. Les entreprises prennent les formes modernes des unités occidentales. Au cœur de l'information et disposant des capitaux nécessaires, le secteur public s'affirme. Il s'impose même dans les pays où le libéralisme est supposé l'emporter comme en Côte-d'Ivoire. Mais les capacités de l'Etat à initier les opérations les plus pertinentes et à conduire une gestion rigoureuse ont été prises à défaut pour y avoir subordonné des considérations partisanses, des lourdeurs administratives et des erreurs de stratégie économique.

Les mastodontes se sont révélés difficilement adaptables aux fluctuations du marché, des techniques et de la conjoncture. Les déficits cumulés de ces entreprises se sont mis à peser de plus en plus lourdement sur l'ensemble des finances publiques.

Le pouvoir de l'économie

Les nationaux commencent à occuper certaines places dans le secteur industriel. Ils y étaient empêchés au départ par la difficulté à réunir un capital suffisant. L'élite manifesta un intérêt plus prononcé pour la conquête du pouvoir politique. Le pouvoir économique a, de ce fait, été perçu comme un prolongement de la puissance publique. D'abord incarné dans les entreprises publiques, il s'est offert à la perspicacité des administrateurs.

En effet, l'essentiel de l'esprit d'entreprise n'est pas inspiré par l'économie mais par le pouvoir d'influence. L'insertion dans la hiérarchie administrative de l'Etat donne les informations et les relations susceptibles de faire aboutir des initiatives entrepreneuriales. C'est cette proximité du pouvoir qui fournit l'information relative aux aides, aux conditions spécifiques de prêts, aux arcanes de la réglementation.

Dans ce contexte, la finalité n'est pas forcément la rationalité économique tirée du profit mais l'accroissement de l'influence par des supports modernes. Ces initiatives peuvent favoriser le népotisme ou le clientélisme, non pas par dégénérescence d'une procédure, mais parce qu'ils sont dans l'essence de la logique qui a prévalu à la création de ces entreprises. Les règles de gestion habituelle sont alors inappropriées. L'erreur consiste à ne voir qu'impérieusement à les appliquer, alors que ces manquements sont dans la finalité de l'entreprise. C'est ce qui nous fait dire que ces initiatives sont d'abord frappées de l'effet de puissance.

L'activité du secteur informel

Tous les nationaux n'ont pas accès à l'Etat. L'engorgement du secteur public a même coupé bien des espoirs d'emplois. L'absence de nouveaux recrutements pose le problème du chômage. Les règles de la survie développent les initiatives économiques des sans-emplois, urbanisés mais livrés à eux-mêmes. L'ingéniosité les pousse à s'insérer dans les espaces laissés vacants par le secteur moderne. Fractionnées, marginales, sans statut, ces activités constituent ce qu'il est convenu d'appeler le secteur informel. La combinaison rudimentaire de techniques modernes et traditionnelles reflète les caractéristiques d'un véritable entrepreneur.

Toutefois les règles de gestion sont encore absentes. L'intuition s'y substitue avec plus ou moins de bonheur. L'absence de garanties financières constitue souvent le handicap majeur pour faire émerger l'entreprise dans le secteur formalisé. Mais l'absence de contrôle fiscal est une règle confortante pour ne pas basculer dans un système où les relations de pouvoir paraissent plus déterminantes et fort peu maîtrisées. La pépinière d'entrepreneurs n'a pas pour vocation de gérer des entreprises plus modernes.

Le rôle des populations étrangères

Les minorités étrangères constituent une catégorie sociale entreprenante. Poussées par une exclusion de certains secteurs, enhardies par un réseau de relations à l'extérieur, renforcées par une très forte solidarité, ces populations ont l'avantage de vivre depuis plusieurs générations dans le pays. Cette insertion leur donne une bonne connaissance des rouages nationaux qui facilitent leurs initiatives économiques. Elles ont constitué un secteur économique dans lequel elles sont dominantes ou particulièrement influentes.

Leur réussite leur permet de financer des associations sportives ou culturelles qui leur garantissent un certain accès au pouvoir. On peut y reconnaître les Libanais de l'Afrique de l'Ouest, les Portugais de l'Afrique centrale, les Indiens de la côte orientale.

Généralement, leurs initiatives se sont concentrées sur le négoce et s'ouvrent aujourd'hui sur des circuits de distribution plus modernes. Leur prospérité n'est pas sans revers. Lorsque le pays connaît quelques difficultés, leur succès leur attire une hostilité voire des pillages qui bloquent leur intégration complète. Ces risques tendent à les confiner dans des opérations commerciales où le montant des immobilisations est plus réduit que dans les investissements industriels et plus rapidement amorti.

Les partenaires étrangers

Les implantations étrangères se distinguent des opérations menées par des minorités étrangères qui bénéficient souvent d'une double nationalité. Les opérateurs ne sont sur le territoire que pour une durée limitée. Ils gèrent des unités autonomes ou des filiales de sociétés occidentales. Dans ce dernier cas, une fraction notable des justifications d'implantations relève d'une stratégie internationale liée aux coûts de production, au contrôle de matières premières ou à l'accès à certains marchés. L'entreprise apporte emplois et technologie.

Les pays africains sont souvent confondus devant la surface financière de ces partenaires qui dépasse celle du budget national. Cela facilite un dialogue direct avec l'Etat mais ce dernier contrôle ces sociétés assez médiocrement. Son amertume le fait osciller entre le rentier bienveillant et le nationaliste sourcilieux. Dans cette dernière hypothèse, la nationalisation est l'aboutissement logique mais elle ne constitue pas l'assurance d'une dérivation des ressources à son profit. La transformation juridique peut aussi modifier radicalement la nature économique de l'entreprise.

S'il est possible de dresser une typologie de l'entreprise (fig. 1) à partir de l'esprit d'entreprise, il apparaît que les positions des uns et des autres sont sans solution de continuité. La logique qui les inspire, davantage que leur situation juridique, les rend indépendantes. Certes, il est possible de distinguer un axe national d'intensité croissante d'information et de capital, ou un axe étranger d'intensité croissante de capital et décroissante d'information, mais les structures ne sont aucunement évolutives.

Le secteur informel n'a pas vocation à devenir une entreprise nationale, ni cette dernière, une société publique. Les investissements des minorités étrangères ne sont pas les premières avancées des multinationales étrangères. De même, la transitivity entre entreprises nationales et étrangères est fort réduite. Le transfert de propriété d'un secteur à l'autre (nationalisation ou privatisation) ne donne pas les fruits escomptés car l'esprit qui les anime est différent. Dans ce cadre, comment les organisations internationales peuvent-elles stimuler l'esprit d'entreprise ?

La création d'entreprise et les organisations internationales

Les organisations internationales créées au lendemain de la Seconde Guerre mondiale ont eu pour objet la reconstruction et le développement. Il s'agissait de

procurer un appui financier et technique aux pays du Tiers monde pour édifier une infrastructure économique et sociale stimulante pour un processus de développement. En fait, il fallait préparer un terrain favorable à la greffe de l'industrialisation. Or la transformation de la décennie de développement des années soixante en égrenage décennal a convaincu les organisations de modifier leur stratégie et leurs approches.

Les stratégies des organisations internationales

L'évolution des organisations internationales peut se décomposer en trois temps. Le premier a consacré l'essentiel de ses efforts au financement des grands travaux. A partir des années soixante-dix, il devient évident que la seule édification d'une structure s'avère insuffisante pour stimuler les initiatives économiques. L'action des organisations internationales s'étend donc vers des programmes intégrés. Plus complexes et plus complets, ils ne répondent pas, non plus, à tous les espoirs. Le partenaire est trop fréquemment l'Etat qui s'engage pour lui ou des agents économiques qui ne seront partie prenante que plus tard.

L'impasse économique dans laquelle s'engage l'Afrique rend son endettement insupportable. L'absence d'un dynamisme entrepreneurial autre qu'étatique contribue à donner l'image d'un certain marasme lorsque celui-ci vient à s'essouffler. Les organismes internationaux engagent donc leurs actions dans une troisième orientation : le réajustement structurel. Cette préoccupation a-t-elle un lien avec l'esprit d'entreprise ? En fait, le nouveau mot d'ordre fait explicitement référence à l'entrepreneur reconnu comme l'agent moteur du développement. Il pousse l'Etat à se désengager de certaines activités en incitant la privatisation des grandes sociétés publiques. Il encourage l'Etat à s'ouvrir sur l'extérieur et à favoriser les investissements étrangers.

Mais cette façon de procéder revient à aborder les diverses unités de production sous l'angle exclusif de l'*homo economicus*. L'absence de discernement n'est guère en mesure de stimuler l'entrepreneuriat. D'ailleurs les procédures de gestion des organisations sont de nature à réduire leur impact.

Les procédures des organisations internationales

Les pratiques gestionnaires des organisations opèrent *de facto* un filtrage dans les initiatives entrepreneuriales. On peut ramener à trois grands principes l'action des organisations internationales :

- l'intérêt est d'abord orienté vers des opérations à long terme;
- le financement des projets est obligatoirement limité à une fraction du coût global;
- l'identification des projets retenus privilégie ceux atteignant une taille critique.

Ces trois critères ne sont pas indifférents sur les conséquences qui pèsent sur la stimulation de l'esprit d'entreprise. Le long terme oriente davantage les actions vers l'environnement et l'infrastructure que vers le financement de l'entreprise proprement dite.

Cette transformation procure sans doute une plus grande stimulation pour les implantations étrangères que pour les initiatives de puissance qui n'ont pas les mêmes références. Le seuil de participation en capital constitue une deuxième

exigence qui implique la coopération d'autres partenaires. Il transforme l'organisation en agence multilatérale de financement. Sa voix restera prépondérante, mais cette procédure privilégie des interlocuteurs de poids à savoir l'Etat ou les grandes banques. Un grand nombre d'opérateurs n'ont donc pas directement accès à cette aide.

Enfin, l'identification de projets de grande taille élimine toutes les initiatives de faibles dimensions et accentue l'avantage des grands pays récepteurs au détriment des petits pays. L'Inde, le Pakistan, ou l'Indonésie par exemple ont été nettement privilégiés. Les rigidités dans les procédures d'intervention limitent encore l'impact des organisations internationales sur la concrétisation de l'esprit d'entreprise.

L'impact réel des interventions

Compte tenu de ce qui précède, on peut distinguer quatre domaines d'interventions privilégiées des organisations.

L'Etat comme partenaire principal tend à devenir le principal bénéficiaire des opérations des organisations internationales. Cette situation a bien été ressentie par les experts internationaux. Mais c'est encore avec l'Etat qu'ils sont contraints de négocier les mesures visant à l'allègement du secteur public.

L'environnement économique constitue une argumentation pertinente pour justifier la rentabilité d'un investissement. Mais ce langage est particulièrement sensible aux implantations étrangères. Les Etats examinent avec réticence des mesures qui leur seraient autrement plus favorables. Le contrôle national de l'économie reste une préoccupation notable des administrations.

La recherche d'un partenaire relais constitue un biais par lequel des entreprises de plus petites tailles peuvent être stimulées. Le cas des boulangeries ivoiriennes est un bon exemple. La banque a négocié à leur place les conditions privilégiées d'installation. La forme même de cette négociation donne l'avantage aux fonctionnaires qui vont trouver l'occasion d'étendre leur zone d'influence. La procédure n'est plus de satisfaire le boulanger dans sa vocation entrepreneuriale mais de fournir les moyens économiques nécessaires à la volonté de puissance des agents de l'Etat, fût-ce par une vocation boulangère...

Les activités des organisations internationales peuvent stimuler les initiatives de partenariat. Dans ces conditions, milieux nationaux et hommes d'affaires étrangers s'associent. Il y a dans cette approche une assez forte logique. Les nationaux sont à même de fournir le réseau d'informations nécessaires à la vie de l'entreprise. L'étranger est susceptible d'apporter des capitaux dont la rareté pèse sur l'esprit d'entreprise local. La combinaison gagne en intensité d'information et de capital tout en s'assurant une meilleure définition économique.

Il résulte de cette situation un assez large abandon de deux catégories d'entreprises. Le secteur informel déconnecté des circuits officiels et les opérations des minorités étrangères défavorisées par les susceptibilités nationales ne bénéficient aucunement du système.

L'esprit d'entreprise en paradoxes

La classification des entreprises non pas selon leurs formes juridiques ou leur taille mais selon la finalité perçue dans l'esprit d'entreprise éclaire les possibilités

d'actions et les distorsions qu'elles suscitent. Elles conduisent à quatre paradoxes qui soulignent les dangers d'une perception exclusive de la structure sans référence aux motivations qui la sous-tendent.

Le paradoxe du jeu d'échec

L'entreprise publique a été dans bien des pays dominante et omnipotente. Elle a conçu son rôle dans un nationalisme exacerbé. L'affairisme de l'Etat n'a pas été conçu pour optimiser des combinaisons avec des entreprises relais de sous-traitance et de distribution, dans un contexte de ressources financières rares. Elle a été conçue dans un rôle de domination et d'exclusivité. Elle cherche à pratiquer le jeu d'échec en éliminant ses concurrents avec l'aide vigilante de la puissance publique, alors qu'il aurait mieux valu pratiquer le jeu de go pour intégrer les autres joueurs dans sa propre stratégie...

Le paradoxe de l'irresponsabilité partagée

La création d'entreprise issue de combinaisons de partenaires et de financements diversifiés aboutit souvent à des projets non viables. Là encore, l'impéritie n'est pas la cause de cet échec. Il est dû d'abord à un fractionnement de la décision entre des partenaires animés par des motivations fort diverses : intérêt politique de l'implantation pour le responsable national, intérêt commercial pour le fournisseur des machines, intérêt géopolitique pour l'organisme public d'assurances, intérêt de puissance pour les futurs cadres pressentis, etc.

Le paradoxe de l'entrepreneur mime

La création tend à développer un entrepreneur mime davantage qu'un entrepreneur innovateur. Si l'objet de la création d'entreprise est la puissance et non la rentabilité économique, on obtiendra simplement la copie de combinaisons de capital/travail de l'Occident sans tenir compte du coût des facteurs. On installera un garage avec lavage automatique des véhicules alors que la main-d'œuvre est très bon marché... L'entrepreneur n'est plus celui qui combine les facteurs selon le mode le plus ingénieux et le moins coûteux. Il est celui qui réalise une réplique prestigieuse de ce qui existe ailleurs.

Le paradoxe du détournement de fonction

La création d'entreprise n'est pas forcément l'acte de l'*Homo economicus* mais elle peut être le biais efficace pour renforcer des structures traditionnelles. La redistribution des revenus s'opère par l'entreprise qui n'a pas pour fonction d'être rentable mais de répondre à un mode de répartition traditionnelle. La finalité n'est pas le profit mais le maintien du clientélisme et d'une zone d'influence. Des séries de missions ayant pour objet la bonne gestion pourront expliquer et diagnostiquer, aucune importance, l'objet est tout autre. Certaines boulangeries de Côte-d'Ivoire auxquelles nous avons fait allusion répondent tout à fait à ce cas de figure.

15

Analyse de la nature et de l'impact des financements internationaux sur l'entrepreneuriat en Afrique sub-saharienne francophone : éléments d'une recherche

R. LEDERMAN, Y. PORTEBOIS

Université d'Ottawa, Canada

On est en droit de se demander, après quarante années d'aide internationale au développement, quel a été l'impact des financements consentis jusqu'à maintenant par les organismes internationaux sur la création d'entreprises en Afrique francophone. Cette question trouve sa source dans les diverses stratégies mises en œuvre pour le développement économique de l'Afrique francophone, et bien sûr dans l'objectif visé par ces stratégies, soit l'intégration de l'économie mondiale (elle-même fondée sur l'exploitation des avantages comparés et la nouvelle division internationale du travail) et la libéralisation des marchés internationaux.

Dans un premier temps, on se rappellera qu'au cours des années soixante-dix, les théoriciens du Fonds Monétaire International (FMI) avaient imposé l'idée que pour rééquilibrer les économies des pays en difficulté, la limitation de la quantité de monnaie en circulation et la stricte surveillance des budgets étatiques s'imposaient. On estimait qu'en contenant la demande intérieure, les firmes locales seraient encouragées à vendre sur les marchés extérieurs, alors que les importations diminueraient. Mais cette stratégie ne connut qu'un succès fort relatif. On s'orienta donc vers une augmentation de l'offre plutôt que vers une diminution de la demande. On procéda à la limitation des interventions étatiques, on mit fin à certains monopoles, en bref, on privatisa et on libéralisa.

Dans un deuxième temps, on tenta de stimuler les effets de cette libéralisation en sous-traitant avec des firmes locales un certain nombre de services et de production de biens liés à la construction d'infrastructures financées par les

organisations internationales. On espérait que ces firmes, une fois le projet terminé, auraient acquis expertise et expérience et qu'elles sauraient poursuivre leur croissance, tant sur le plan continental qu'international. Ikonoff [6] rappelle que cette « extraversion industrielle » est étroitement liée aux six facteurs suivants :

- la disponibilité de la main-d'œuvre (qualifiée ou non);
- la disponibilité des matières nécessaires à la production;
- la disponibilité énergétique;
- la disponibilité des ressources financières;
- la localisation géographique;
- les politiques fiscale, financière, économique et sociale des gouvernements impliqués.

Toutes ces conditions n'ont pas toujours été réunies. Et quand on sait que l'extraversion industrielle vise à faire du secteur industriel le vecteur d'intégration au système économique mondial, « on est forcé de constater que la consolidation de l'intégration des économies du Nord et du Sud joue comme un puissant facteur de multiplication des incertitudes qui pèsent sur la dynamique du développement [14] ».

Il s'agit là d'un problème très complexe, qui a mobilisé depuis des années spécialistes et organisations internationales. Bien entendu, nous n'avons pas la prétention d'y répondre exhaustivement, ni même de proposer des stratégies nouvelles ou des éléments de réponse, du moins pas à ce stade-ci de la recherche. Celle-ci s'articule en trois grands volets, dont on trouvera le détail plus loin. Simplement, nous proposons ici les paramètres de notre étude et les résultats préliminaires obtenus à ce jour.

Objectifs poursuivis et méthodologie

Les projets entrepris ont-ils eu les résultats escomptés, soit la création d'entreprises en Afrique francophone sub-saharienne ? Afin de répondre à cette question, nous avons choisi d'étudier les financements internationaux liés à la mise en place de moyens et grands projets entre 1980 et 1987 et leur impact sur la naissance et la croissance du secteur industriel, manufacturier et des services. Par moyens et grands projets, nous entendons retenir particulièrement : barrages, routes et infrastructures apparentées, centrales hydroélectriques et nucléaires, le développement minier, la transformation des matières premières ainsi que l'industrie agro-alimentaire.

Premier temps

Nous nous pencherons sur la mesure de l'aide fournie :

- recensement de l'ensemble des financements émanant d'organismes internationaux depuis 1980;
- secteurs touchés par l'aide octroyée : PME, PMI, industrie lourde, secteur manufacturier, secteur agricole, etc;
- nature des projets financés;
- durée de l'aide octroyée;
- modalités de l'aide octroyée;
- politiques de financement des organisations internationales.

Deuxième temps

Nous tenterons de mesurer la création d'entreprises en Afrique francophone sub-saharienne :

- le nombre d'entreprises créées entre 1980 et 1987;
- leurs secteurs d'activités;
- leur taille et le nombre d'employés;
- le capital de départ;
- leur structure juridique;
- leur lieu d'implantation;
- leur durée de vie;
- le nombre d'expatriés, s'il y a lieu.

Troisième temps

Nous vérifierons si une corrélation est possible entre les financements internationaux (leur volume et leur nature) et la création d'entreprises :

- par pays, régions, projets;
- par secteurs d'activités;
- évaluation des durées de vie : projets/entreprises.

Enfin, en tenant compte d'éléments tels les paramètres géographiques, politiques, sociaux, etc., nous chercherons à dégager les grandes tendances de ces sept années de financements internationaux :

- importance absolue et relative des financements internationaux pour le développement africain;
- cohérence des financements internationaux avec les plans de développement des pays touchés;
- cohérence inter-organisations (coordination de l'aide);
- capacité d'absorption du pays bénéficiaire.

Etat de la recherche

La présente étude n'est que l'ébauche de la première partie du travail, soit le recensement des financements internationaux. On compte environ trente-cinq organismes internationaux de financement, multilatéraux ou bilatéraux, octroyant des prêts ou des aides à quinze pays d'Afrique francophone sub-saharienne : Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Congo, Côte-d'Ivoire, Gabon, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, République centrafricaine, Rwanda, Sénégal, Tchad et Zaïre. Ce papier préliminaire ne portant que sur quatre organismes de financement (retenus parce qu'ils comptent au nombre des plus importants contributeurs en terme de volume financier et d'impact sur la définition des politiques), il est évident que le portrait brossé n'est que très partiel. Il nous permet cependant de dégager certaines tendances.

La Banque Européenne d'Investissement (BEI) a accordé, entre 1980 et 1987, environ 50 % de ses financements pour l'industrie. La Banque Internationale pour le Reconstruction et le Développement (BIRD), pour la même période, dirigeait 90 % de ses financements vers des projets de création ou de développement

d'installations productives autonomes. L'Association Internationale de Développement (IDA : *International Development Association*) accorde 90 % de son financement à des secteurs d'activités prédéterminés, entre autres le transport et l'énergie. Enfin, l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), essentiellement par le biais d'assistance technique, met l'accent sur l'industrie lourde et la PME (technologie et commercialisation).

Premiers résultats obtenus

Voici maintenant un aperçu statistique des données recueillies jusqu'à maintenant. Nous regarderons d'abord leur nature, puis leurs sources et enfin, leurs limites. Ces données sont afférentes à la première partie de la corrélation que nous étudions, c'est-à-dire à l'aide internationale. Elles nous proviennent des rapports financiers annuels de la BIRD, de l'IDA, du BEI et de l'ONUDI. Certaines données de 1984 n'ont cependant pu être obtenues. Mais nous estimons qu'en dépit de cet absence, les données traitées ici présentent un intérêt certain.

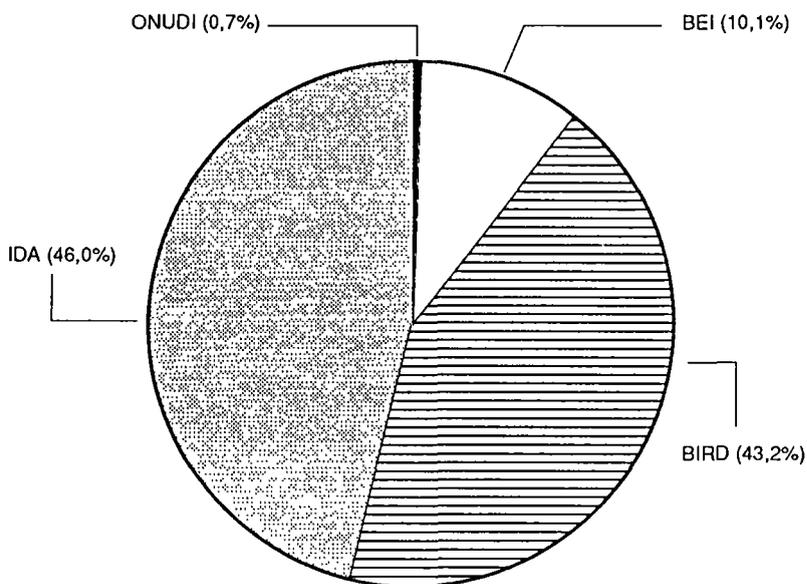


Figure 1. Aide en Afrique francophone sub-saharienne par organisme entre 1980 et 1987. Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

Durant la collecte de ces données, nous avons été à même de constater la diversité des méthodes comptables des différentes organisations participant à l'effort international de développement. Dans certains cas, les rapports financiers annuels traitaient des fonds effectivement dépensés, ou de sommes officiellement engagées. Dans d'autres cas, il s'agissait plutôt de sommes budgétées. N'ayant pas

été toujours en mesure d'obtenir, dans ces derniers cas, l'information précise quant aux sommes dépensées, nous avons choisi de traiter ces montants de la même façon puisque nous cherchons, dans cette première étape, à mesurer le volume de l'aide internationale.

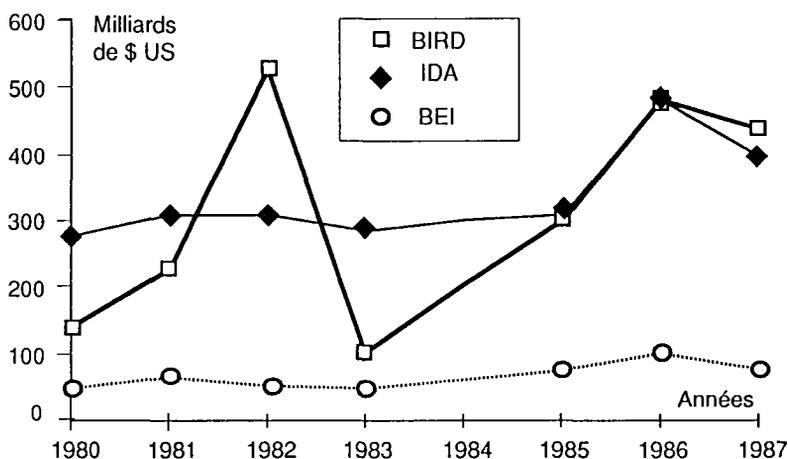


Figure 2. Volume de l'aide internationale en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA.

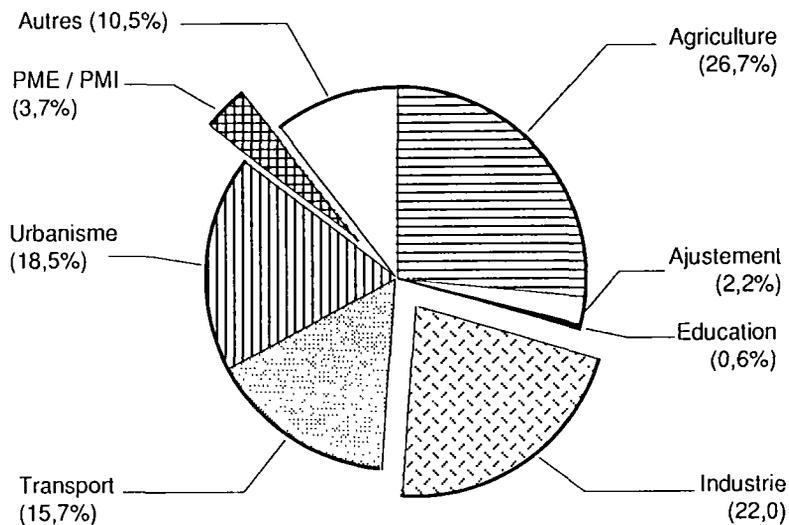


Figure 3. Aide internationale par secteur en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

Nous avons traité 213 observations portant sur les montants alloués aux pays d'Afrique sub-saharienne, par organisation et par année. Ces montants totalisent environ 5 141 millions de dollars US, déboursés entre 1980 et 1987. Dans 62 % des cas, soit 139 observations représentant 3 175 millions de dollars US, nous avons pu déterminer avec relativement de précision dans quel secteur d'activités les sommes ont été dépensées. Encore une fois, il faut souligner l'hétérogénéité des manières de faire des organismes de financement internationaux. Dans certains cas, la rubrique « Agriculture » incluait à la fois le secteur agricole proprement dit, les activités forestières et les pêcheries, etc. Dans d'autres cas, cette même rubrique semblait plus restreinte étant donné les sommes comptabilisées. Dans toute la mesure du possible, et des informations disponibles, nous avons tenté d'homogénéiser les données de façon à offrir des portraits graphiques fidèles.

La figure 1 illustre l'ordre de grandeur de la contribution de chacune des organisations. La figure 2 montre comment ces sommes ont été distribuées dans le temps. On peut constater une grande inégalité des contributions, inégalité inhérente à un financement organisé par projet. En dépit du fait que nous n'avons d'information sur le secteur d'aide que dans 62 % des cas, on trouvera sur la figure 3 l'éventail des secteurs dans lesquels les investissements ont été consentis (nous renvoyons le lecteur à la mise en garde donnée plus haut).

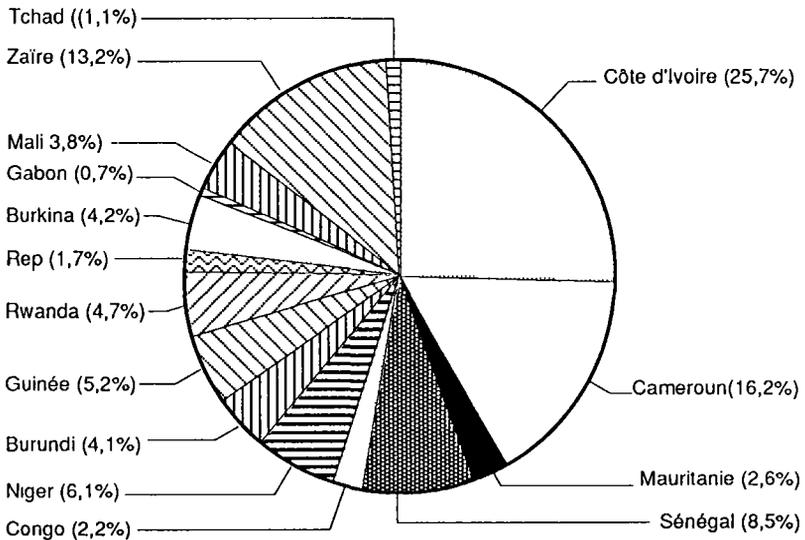


Figure 4. Aide internationale par pays en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

La figure 4 indique le volume d'aide par pays. Pour faciliter l'interprétation de ces données, nous avons voulu les traiter de manière plus relative. C'est pourquoi nous avons considéré le montant global par pays par rapport au nombre d'habitants. Les résultats apparaissent sur la figure 5. Enfin, nous avons examiné de plus près les cas de la Côte-d'Ivoire et du Zaïre. La Côte-d'Ivoire, parce qu'elle fut

Analyse des financements internationaux

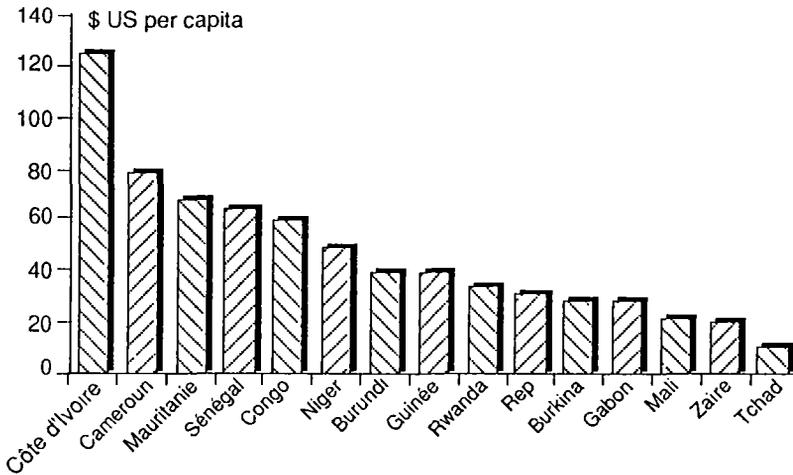


Figure 5. Aide internationale *per capita* en Afrique francophone sub-saharienne entre 1980 et 1987.
Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

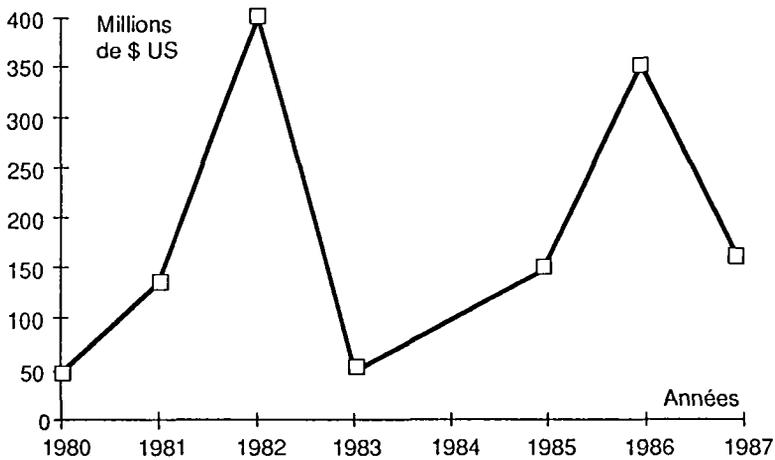


Figure 6. Aide internationale à la Côte-d'Ivoire entre 1980 et 1987.
Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

considérée comme « l'enfant modèle », nous semblait devoir profiter de flux financiers internationaux réguliers. La figure 6 montre que les variations ont été très importantes. Enfin, la figure 7 illustre que le Zaïre n'a que peu bénéficié de l'aide internationale malgré son poids démographique.

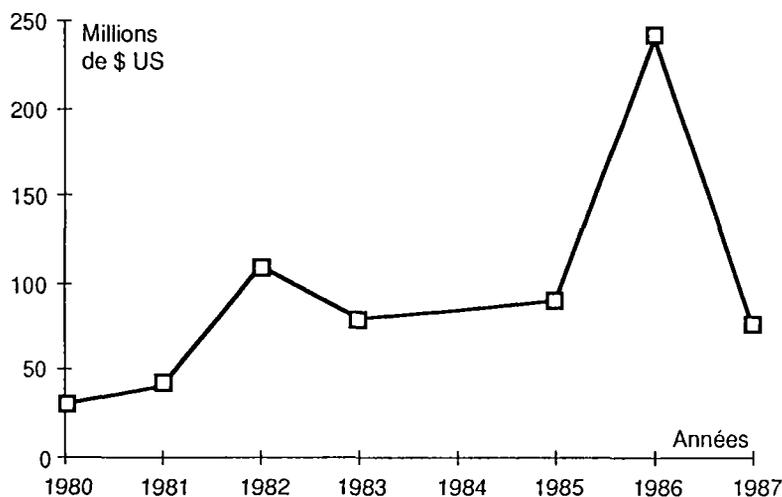


Figure 7. Aide internationale au Zaïre entre 1980 et 1987.

Sources : BEI, BIRD, IDA, ONUDI.

Conclusion

Déjà, malgré le nombre restreint d'organisations et de données traitées, certaines questions s'imposent. D'abord, comment s'expliquent les variations importantes des volumes d'aide, tel qu'illustré sur la figure 2 ? Mis à part la BEI, dont les financements sont plus régulièrement stables (cela s'explique en partie par la nature de son mandat, plus directement orienté vers les pays ayant des liens historiques avec les pays de la CEE), on peut avancer deux hypothèses : d'une part, les financements sont très souvent liés à des projets, ou au développement de projets, spécifiques. Ce qui signifie que dans sa phase de lancement, le projet bénéficie de financements importants, qui décroissent par la suite. D'autre part, on peut supposer que la « course aux dollars internationaux », ainsi que certaines priorités politiques, jouent dans l'explication des variations. Une année, on favorisera l'Afrique francophone sub-saharienne, pour accorder plus d'attention à l'Asie du Sud-Est l'année suivante, par exemple.

Ensuite, malgré les réserves émises plus haut, on peut se questionner sur la répartition de l'aide par secteurs (fig. 3). La nature des financements est-elle cohérente avec les politiques mises de l'avant ? Pourquoi le secteur PME/PMI ne reçoit-il que 3,7 % de l'aide alors que l'on cherche à stimuler la croissance de l'entrepreneuriat africain ? La formation des cadres et d'une main-d'œuvre qualifiée se suffit-elle de 0,6 % de l'aide alors que les besoins sont criants ? Les analyses croisées qui seront effectuées dans une étape ultérieure de la recherche (par exemple, existe-t-il des financements dirigés vers la formation dans le secteur industriel proprement dit) nous permettront sans doute de vérifier, au moins en partie, la possible cohérence existant entre les politiques d'une part, et les financements d'autre part.

Les figures 4 et 5 illustrent à quel point le volume absolu d'aide par pays peut varier quand on le met en rapport avec le nombre d'habitants de pays donné. Le

Zaïre, par exemple, en termes absolus, reçoit 13,2 % de l'aide consentie par les quatre organisations étudiées, ce qui le place au troisième rang des pays bénéficiaires, après la Côte-d'Ivoire et le Cameroun. Lorsque l'aide est calculée per capita, le Zaïre se situe à l'avant-dernière place, entre le Mali et le Tchad. Il nous faudra donc étudier très attentivement les impacts de pareille distribution, tant par la nature que par les retombées réelles des projets entrepris.

Références

1. Banque Européenne d'investissement (BEI) (1980-1987). *Rapport annuel*, Luxembourg.
2. Banque internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) (1980-1987). *Rapport annuel*, Washington.
3. Chalmin P., Gombeaud J.L. et al. (1988). *Les marchés mondiaux*. Economica, Paris.
4. Comarin E. et al. (1987). *L'état du Tiers-Monde*. La Découverte/CFCF/Boréal, Paris.
5. Cordellier S. et al. (1989). *L'état du Tiers-Monde*. La Découverte, Paris.
6. Ikonicoff M. (1982). Les deux étapes de l'industrialisation, *Revue Tiers-Monde*; 91.
7. *Industries et Travaux outre-mer* (1980).
8. International Development Association (IDA) (1980-1987). *Rapport annuel*, Washington.
9. Lecointre G., Wade B. (1988). Privatiser ou créer des PME ? *Jeune Afrique Economie*, 107.
10. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) (1980-1987). *Rapport annuel*, Vienne.
11. Peyrard M., Prat E., Soularue G. et al. (1985). *Banques et Fonds internationaux*, Centre international de recherche sur le financement des investissements dans les pays en développement (CIRFI), Paris.
12. *Revue internationale des sciences administratives (RISA)* (1986). *L'administration du développement*; 52 (4).
13. Rose T. et al. (1987). *Afrique sub-saharienne de la crise au redressement*. Centre de développement de l'OCDE, Paris.
14. Thérien J.P. (1987). Commerce et développement : les paramètres d'une impasse. *Gestion*.
15. Zlady H. (1988). Les vertus de l'initiative privée. *Jeune Afrique Economie*; 108.

16

Evaluation rétrospective des opérations : l'approche de la Banque Mondiale

J. GUPTA

Ecole Supérieure de Commerce de Paris, France

La Banque Mondiale est constituée de trois institutions; la Banque Internationale pour la Reconstruction (BIRD), l'Association Internationale pour le Développement (AID) et la Société Financière Internationale (SFI). Créée en 1944 avec un objectif affiché d'aider les pays en voie de développement (PVD), d'améliorer leur niveau de vie.

Le choix du projet auquel participe la Banque Mondiale est donc vital. Chaque projet est étudié à la lumière des besoins, des compétences et de la politique du pays. Seuls les projets qui s'insèrent dans un objectif global de développement sont financés par la Banque Mondiale. Le Tableau I donne l'évolution des engagements pris par la Banque Mondiale (la BIRD et l'AID) et le nombre d'opérations approuvées.

Compte tenu de l'importance des montants de l'engagement et de la diversité (secteur d'activité, zone géographique, montant...) des projets, il est indispensable, pour la Banque Mondiale, de disposer d'un système d'évaluation valable et fiable.

L'objectif de cet article est d'étudier le système d'évaluation actuellement en vigueur à la Banque Mondiale et de voir sa pertinence comme cadre d'analyse pour le projet AUPELF « L'impact du financement des organismes internationaux sur l'entrepreneuriat africain ».

L'article est divisé en trois parties; la première fait une analyse critique du système actuel; la deuxième partie étudie la méthode à travers des études déjà réalisées par la Banque et enfin, dans la dernière partie, nous tentons d'analyser l'intérêt de la méthode pour notre projet.

Tableau I. Dix années d'opérations (1979-1988).

	Exercice										
	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	
	(millions de dollars US)										
BIRD											
Montants des prêts	6 989	7 644	8 809	10 330	11 138	11 947	11 356	13 179	14 188	14 762	
Décaissements	3 602	4 363	5 063	6 326	6 817	8 580	8 645	8 263	11 383	11 636	
Revenu total	2 425	2 800	2 999	3 372	4 232	4 655	5 529	6 815	7 689	8 549	
Revenu net	407	588	610	598	752	600	1 137	1 243	1 113	1 004	
Réserve générale	2 205	2 600	2 567	2 772	3 052	3 337	3 586	4 896	6 284	7 242	
Nouveaux emprunts	5 085	5 173	5 069	8 521	10 292	9 831	11 086	10 500	9 321	10 832	
Capital souscrit	37 429	39 959	36 614	43 165	52 089	56 011	58 846	77 526	85 231	91 436	
	(nombre)										
Opérations approuvées	142	144	140	150	136	129	131	131	127	118	
Pays emprunteurs	44	48	50	43	43	43	44	41	39	37	
Etats membres	134	135	139	142	144	146	148	150	151	151	
Personnel cadre	2 361	2 463	2 552	2 689	2 703	2 735	2 805	3 617	3 843	3 556	
IDA											
	(millions de dollars US)										
Montants des crédits	3 022	3 838	3 482	2 686	3 341	3 575	3 028	3 140	3 486	4 459	
Décaissements	1 222	1 411	1 878	2 067	2 596	2 524	2 491	3 155	3 088	3 397	
Ressources utilisables cumulées	19 661	20 773	22 331	25 280	27 967	30 910	33 295	39 167	43 614	48 665	
	(nombre)										
Opérations approuvées	105	103	106	97	107	106	105	97	108	99	
Pays emprunteurs	43	40	40	42	44	43	45	37	39	36	
Etats membres	121	121	125	130	131	131	133	134	135	137	

Système d'évaluation de la Banque Mondiale

Les buts fondamentaux de l'évaluation consistent à analyser l'écart entre les objectifs fixés au départ et les réalisations, et à utiliser les renseignements ainsi obtenus pour améliorer la méthode de gestion, de planification et d'actions. Il y a deux aspects distincts dans un système d'évaluation; d'une part, l'aspect descriptif qui permet d'identifier les responsabilités et, d'autre part, l'aspect pédagogique destiné à une amélioration de la gestion des projets futurs.

Il est important d'assurer l'indépendance du premier par rapport à l'autorité hiérarchique de l'équipe directement impliquée dans l'exécution du projet; mais en revanche, le deuxième doit être parfaitement intégré dans l'équipe de direction chargée d'exécuter le projet. Compte tenu de la complexité du processus de prise de décision dans la Banque Mondiale (conseils d'administration, Président de la Banque, les emprunteurs, responsables sectoriels et géographiques...), il est indispensable d'assurer un juste équilibre entre les deux types de préoccupations. En 1974, il a été décidé de confier l'Evaluation rétrospective des opérations à un service distinct sous l'autorité d'un Directeur Général ayant le rang de Vice-président avec un mandat de cinq ans renouvelables, révocable uniquement par la décision des administrateurs. Les principales missions confiées au département

sont les suivantes :

- analyser régulièrement les valeurs et l'efficacité du système d'évaluation des opérations;
- effectuer l'évaluation rétrospective de tous les projets financés par la Banque, une fois qu'ils sont terminés. Une analyse particulière peut être demandée si les Etats membres perçoivent un défaut dans les opérations de la Banque Mondiale;
- aider la Banque à inciter les Etats membres à entreprendre des activités d'évaluation des projets qui ont bénéficié du financement Banque Mondiale;
- juger les mesures prises par la Banque à la suite des évaluations effectuées;
- contribuer à faire connaître aux organismes intéressés les résultats de l'évaluation des opérations pour en tirer les renseignements indispensables à l'amélioration de l'efficacité des opérations de la Banque.

Ainsi, le système d'évaluation de la Banque Mondiale comporte deux niveaux. Dans un premier temps, les services opérationnels intéressés procèdent à leur auto-évaluation. L'ensemble des services concernés participent à cette phase : emprunteurs, cadres de la Banque, consultants et experts... Dans un deuxième temps, le Département de l'Evaluation Rétrospective des Opérations passe ces auto-évaluations en revue et analyse leurs impacts sur le plan opérationnel.

Evaluation par les départements opérationnels

La Banque demande à ses départements opérationnels de rédiger un rapport dit « d'achèvement de projet (RAP) » à l'issue de la supervision d'un projet financé par elle. En règle générale, ce rapport est terminé environ six mois suivant la fin des décaissements. Le but du RAP est d'analyser dans quelle mesure les objectifs initiaux du projet ont été atteints ou ont des chances de l'être. Les écarts sont étudiés. Le rapport doit permettre de répondre aux questions suivantes : le projet valait-il la peine d'être entrepris ? Quels enseignements peut-on tirer de cette expérience pour améliorer la mise en place et la gestion des projets futurs ?

Objectifs du projet

Les objectifs du projet étaient-ils appropriés et clairement définis ? Les objectifs de l'emprunteur ont-ils été atteints ? Quels étaient les points faibles et points forts du projet ?

Impact économique et social

Dans quelle mesure les effets économiques et sociaux du projet correspondent aux objectifs initiaux sur le plan quantitatif et qualitatif ?

Renforcement des institutions

La réussite d'un projet dépend très largement de l'efficacité et de l'adéquation des structures institutionnelles mises en place, du côté de l'emprunteur. Le rapport précise si la question du développement des institutions a été prise en compte et si la structure institutionnelle a été satisfaisante.

Gestion financière

On étudie les écarts entre les objectifs financiers et les réalisations, notamment dans le domaine du montage financier, de l'autofinancement et du recouvrement des coûts.

Exécution

Le projet et ses principaux éléments ont-ils été achevés intégralement à temps et dans la limite des devis ? (L'apport des consultants et des experts, le respect de l'ordonnancement prévu, la capacité et la qualité des fournisseurs retenus...).

Respect des obligations

L'Etat et l'emprunteur ont-ils respecté les clauses des prêts ? (La procédure pour la sélection des fournisseurs, les décaissements, accords entre les cofinanciers...).

Rentabilité

Les objectifs de rentabilité ont-ils été atteints ? Peut-on améliorer la rentabilité des projets semblables ?

Contribution de la Banque

Le rapport essaie de mesurer la contribution de la Banque au projet; relations avec l'emprunteur, influence sur la conception et l'exécution du projet, le rôle de coordinateur de la Banque... Cette partie est destinée à améliorer la qualité de l'apprentissage.

Autres considérations

On étudie les retombées sociales telles que les créations d'emplois, la formation, le cadre de vie, l'environnement.

L'évaluation rétrospective des opérations

Tous les projets financés par la Banque Mondiale font l'objet d'une évaluation rétrospective, mais certains sont analysés de façon sommaire; en revanche, d'autres sont étudiés de façon poussée. En effet, il existe trois grands types d'évaluation rétrospective.

Premier groupe

Environ 50 % des analyses donnent lieu à de brefs mémorandums. Les projets retenus dans cette catégorie remplissent, en règle générale, les critères suivants : bons résultats économiques; écarts (techniques, coûts, rentabilité...) faibles et l'on considère que le RAP reflète correctement toutes les étapes du projet. Le mémorandum indique les éléments positifs et négatifs du projet et souligne les aspects qui peuvent présenter un intérêt de nature plus générale.

Deuxième groupe

Certains projets sont jugés particulièrement instructifs et donc étudiés de façon approfondie. Ce sont des projets qui soulèvent des questions importantes ou ont suscité des observations intéressantes. Dans certains cas, l'évaluation approfondie a pour objet de vérifier l'intégrité de la procédure de vérification. L'approche consiste d'abord à étudier le RAP, ensuite le Département d'Evaluation envoie une équipe sur le terrain pour obtenir le maximum d'informations sur le projet. Tous les partenaires sont interrogés. Le rapport est publié soit sous forme d'un audit de projet ou sous forme d'un document intitulé « rapport d'évaluation de l'impact ».

Troisième groupe

Il se situe entre les deux catégories indiquées auparavant. Dans le cas d'une étude approfondie, le document comprend en règle générale trois parties : les principales données du projet, un rapport d'audit et de performance et un rapport d'achèvement du projet.

Le document est publié environ deux ans après le dernier décaissement de la Banque Mondiale. Le projet de rapport d'évaluation est toujours envoyé à l'emprunteur, aux ministres des Finances, de l'Economie ou du Plan, selon le cas, ainsi qu'au service national d'évaluation s'il en existe un. Les copies sont également envoyées à tous les organismes (ou personnes) impliqués dans le projet (cofinanciers, consultants, experts...). Les observations faites par chacune des parties prenantes dans le projet sont prises en compte avant de publier la version définitive. En règle générale, la diffusion du document est limitée, mais dans certains cas, la Banque peut décider de faire une publication générale.

Le département entreprend également des études rétrospectives et des analyses de politique opérationnelles. Ces études traitent de l'impact d'un ensemble de projets sur un pays ou un groupe de pays, un secteur ou groupe de secteurs. Chaque année, le département publie une analyse de performance d'ensemble de projets entrepris par la Banque. Ce rapport annuel est divisé par secteurs d'activité : agriculture, industrie, banque de développement, développement urbain, adduction d'eau, transport, énergie électrique et éducation.

Il est important de noter que le département possède un catalogue de rapports d'évaluation des projets (RER) classant les points importants dégagés à l'occasion de chaque évaluation rétrospective et mis à jour périodiquement. Le département possède également une mémoire et un système de recherche des données informatisées, qui permettent de retrouver rapidement tous les renseignements dans le RER.

Etudes de cas

Quatre projets bénéficiant du financement Banque Mondiale ont été étudiés. Pour chacun de ces projets, nous nous sommes procurés les rapports rédigés par le Département d'Evaluation des Opérations. Pour chacun des projets, nous donnons une fiche synthétique avec les principales conclusions, en précisant les informations concernant les retombées économiques et sociales.

● **Projet n° 1**

Secteur et objet

BTP et transports. Constitution d'un réseau routier destiné à améliorer les conditions d'exploitation du secteur agricole.

- lieu : Kenya;
- coût total du projet (prévision) : 86 millions de dollars US;
- financement Banque Mondiale : 51 millions de dollars US;
- date à laquelle le crédit Banque Mondiale a pris effet : janvier 1972;
- emprunteur : gouvernement du Kenya;
- exécution assurée par le Ministère des travaux publics;
- dernier décaissement en 1981;
- date d'achèvement du projet (prévision) : juin 1981;
- date de publication du support : 3 juin 1983;
- diffusion limitée du support.

Principaux éléments du rapport

Le projet global comprend deux réseaux routiers. Le rapport est divisé en trois parties : rapport d'audit et de performance; rapport d'achèvement du projet (premier réseau routier); rapport d'achèvement du projet (deuxième réseau routier).

Le projet est évalué sur le plan économique, technique, exécution et institutionnel. Le rapport explique les causes de la faiblesse du rendement économique (dépassement des coûts, spécifications techniques, prévisions trop optimistes...). Le rapport souligne les lacunes dans la méthode d'analyse, notamment le manque d'analyse de sensibilité. Les projets ont accusé des retards considérables (+ 100 %); le rapport souligne les causes. La performance de chacun des acteurs est également évaluée et précise en particulier qu'il s'agit d'entreprises de travaux publics. Le rapport n'indique pas les noms des entreprises ni leur nationalité.

Aucune indication explicite des retombées sur l'économie locale n'est donnée; par exemple, il aurait été intéressant de pouvoir mesurer l'impact du réseau routier sur le développement de l'agriculture et du tourisme. Le rapport mentionne simplement qu'il est trop tôt pour juger de l'impact du projet sur l'économie locale. Il est donc important d'utiliser les dossiers de la Banque et de collecter des données supplémentaires pour exploiter correctement le projet dans le cadre de la recherche.

● **Projet n° 2**

Secteur et objet

Télécommunication. Le projet était destiné à fournir 140 000 lignes supplémentaires, développer le réseau câblé et l'extension du réseau télex.

- lieu : Egypte;
- coût total du projet (prévision) : 86 millions de dollars US;
- financement Banque Mondiale : 51 millions de dollars US;
- date à laquelle le crédit Banque Mondiale a pris effet : 14 août 1973;
- emprunteur : gouvernement d'Egypte;
- autorité responsable pour l'exécution du projet : ARETO (Arab Republic of Egypt Telecommunications);

- dernier décaissement : 1980;
- date d'achèvement du projet (prévision : décembre 1978);
- date de publication du rapport : avril 1983;
- diffusion limitée du rapport.

Principaux éléments du rapport

Le rapport est divisé en deux parties : mémorandum d'audit et de performance; rapport d'achèvement du projet.

Le mémorandum d'audit comprend :

- une analyse de l'offre et de la demande dans le domaine des télécommunications et le coût économique de la demande non satisfaite;
- les objectifs institutionnels; réalisation et échecs; propositions concrètes pour améliorer la gestion de l'ARETO, notamment dans le domaine de la gestion financière; la productivité et le principe de la tarification ont été également abordés;
- une analyse des unités locales de production et leur rôle dans le développement des télécommunications en Egypte (annexe D). L'annexe « D » est particulièrement intéressante car elle permet d'analyser l'impact du projet sur l'industrie locale.

Le rapport d'achèvement du projet ignore totalement les retombées économiques du projet sur le plan de la formation, de l'entrepreneuriat, des créations d'emplois... Le rapport dans sa forme actuelle est donc insuffisant pour répondre aux questions posées par le projet de recherche et nécessite donc un complément de données.

● Projet n° 3

Secteur et objet

Agriculture. Les objectifs du projet étaient les suivants : soutenir une série d'investissements de montant faible pour le développement d'un système d'irrigation; soutenir le programme de consolidation du terrain, encourager la capacité de l'Etat à planifier, exécuter et évaluer des programmes dans ces domaines.

- lieu : Orissa, Inde;
- coût total du projet (prévision) : 116 millions de dollars US;
- financement Banque Mondiale : 58 millions de dollars US;
- date à laquelle le crédit Banque Mondiale a pris effet : 9 juin 1977;
- date d'achèvement du projet : 31 mars 1983;
- emprunteur : gouvernement indien;
- autorité responsable pour l'exécution du projet : Etat d'Orissa;
- dernier décaissement : 1984;
- date de publication du rapport : 17 mai 1985;
- diffusion limitée du rapport.

Principaux éléments du rapport

Le mémorandum d'audit et de performance résume les principaux résultats du projet en termes d'objectif, de coût, de rendement économique et analyse la performance de la Banque Mondiale. Sous le titre « bénéfiques non quantifiés », le rapport précise l'apport du projet dans la formation et la constitution d'une équipe pour analyser les projets d'irrigation au niveau du gouvernement fédéral. Mais

aucune précision sur le nombre de personnes qui étaient formées. Sur le plan local (Orissa), le projet a permis de renforcer la capacité du département d'irrigation à planifier, évaluer et exécuter des projets de taille moyenne (MPI).

Le rapport aborde les principaux problèmes liés à l'exécution du projet; notamment, l'acquisition du terrain, la coordination interdépartementale et le fonctionnement du système de prêt mis en place.

En ce qui concerne la deuxième partie du rapport, il est divisé en huit parties : exécution, coûts décaissements et ressources financières, impact sur l'agriculture, évaluation économique, performance des institutions, leçons tirées de l'expérience. Le rapport précise que l'exécution du projet a été réalisée par des entreprises locales, et donc a contribué à créer des emplois et peut-être même des sociétés. Aucune indication sur le nombre d'entreprises concernées n'a été donnée. Il faut donc des données supplémentaires pour étudier les retombées économiques du projet.

● **Projet n° 4**

Secteur et objet

Agriculture. Récupération des terrains forestiers pour l'implantation de palmiers et de caoutchouc et le développement d'une cité nouvelle pour les personnes ne possédant pas de terrain. Trois projets ont été approuvés (1968, 1970 et 1975). Les principaux éléments des projets sont les suivants : récupération de 4 000 hectares du terrain forestier; plantation de 2 600 hectares pour la production d'huile de palme; plantation de caoutchouc : 13 800 hectares; installation de 9 200 familles; construction de 4 unités de production d'huile de palme.

Les différentes phases

- lieu : Malaisie « Les projets Jengka Triangle »;
- coût du projet : première phase : 29,1 millions de dollars US (prévision) et 34,5 millions de dollars US (réel); deuxième phase : 25,4 millions de dollars US (prévision) et 33,8 millions de dollars US (réel); troisième phase : 43,3 millions de dollars US (prévision) et 69,6 millions de dollars US (réel).
- exécution : entre 1968 et 1980;
- évaluation par le Département d'Evaluation des Opérations : le département a effectué des missions d'audit en 1978, 1980 et 1984;
- date de publication du rapport : 1987; le document est publié par la Banque Mondiale pour une diffusion générale;
- emprunteur : gouvernement de Malaisie;
- autorité responsable pour l'exécution : FELDA (*Federal Land and Development Authority*).

Structure du rapport (il comprend sept parties)

Première partie. Elle explique l'intérêt du projet pour l'économie malaisienne et comment il s'insère dans l'économie agricole du pays et précise les principales étapes du projet.

Deuxième partie. Elle concerne l'impact social du projet. En effet, les colons forment le corps du FELDA projet. Une enquête a été réalisée auprès de 229 colons en janvier-février 1985 par un consultant local assisté par deux professeurs

d'université. L'objet de cette enquête était de déterminer l'impact social du projet : origine des colons (ethnique, âge, mobilité, taille de famille...); la part des colons qui sont restés au bout de quatre ans; l'infrastructure et son développement : mosquées, églises, écoles, réseaux routiers, électrification, eau potable, services de santé (hôpitaux, médecins...); activités annexes développées par des colons; analyse des écarts entre les attentes et les réalisations; le rôle des femmes : un pourcentage élevé de femmes (plus de 50 %) travaillent : dans les champs, entretien, couture, jardins potagers, élevage de poulets...

Troisième partie. Elle explique l'impact financier du projet : revenus agricoles (exploitation agricole de base); revenus des projets économiques : exportation, élevages, vergers; revenu des activités annexes (non agricoles) : cafés, magasins, garages, tailleurs...

En effet, le rapport recense 453 petites affaires qui ont créées depuis l'achèvement de la phase 1 du projet.

Quatrième partie. Elle analyse l'impact des institutions. En effet, dans la plupart des projets financés par des organisations internationales, il a été constaté que les résultats à long terme escomptés d'un projet peuvent être attribués à l'efficacité des institutions concernées. Le rapport constate que le bilan du FELDA est très positif.

Impact sur l'environnement. L'essentiel du terrain utilisé dans le projet était récupéré par la destruction des forêts vierges. Ainsi, le projet a globalement contribué à la détérioration de l'environnement. Il faut donc prévoir la réinsertion des animaux sauvages, la sauvegarde des rivières.

En conclusion, le rapport souligne que les effets indirects sont importants et qu'ils peuvent être de nature permanente. Le projet a contribué largement à l'économie locale : utilisation des engrais fabriqués localement; développement du réseau routier et transport; création d'emplois; développement commercial.

Conclusion

L'analyse de cas étudiés permet de constater que la Banque Mondiale a développé une méthodologie originale et efficace pour l'évaluation des projets dont elle assure le financement. Les études peuvent être classées en deux grandes catégories.

L'Audit de performance du projet

La première catégorie d'études comprend uniquement les éléments clés du projet et souligne les facteurs explicatifs des écarts entre les prévisions et les réalisations. En règle générale, le rapport publié ne traite pas de façon détaillée des retombées économiques du projet. Le délai entre le dernier décaissement effectué par la Banque Mondiale et la publication du rapport est de l'ordre de deux ans. Ce délai n'est pas suffisamment long pour mesurer quantitativement les retombées économiques et surtout pour préciser si leur impact sera de nature permanente. Il est donc difficile de répondre aux questions suivantes : les entreprises créées pour le projet ont-elles su s'adapter à l'économie locale lorsque le projet est terminé ? La formation des cadres et des techniciens a-t-elle permis de créer de nouvelles entreprises ?

La diffusion des rapports d'audit est limitée; ainsi, uniquement les personnes directement concernées (fonctionnaires de la Banque, l'emprunteur, consultants, experts...) ont connaissance du contenu du rapport.

L'évaluation de l'impact du projet

Nous avons pu constater dans le projet Jengka Triangle en Malaisie que le rapport d'évaluation d'impact est une étude très complète avec des analyses fouillées sur les retombées économiques du projet sur l'économie locale. La méthodologie nous paraît tout à fait adaptée à notre projet de recherche.

On peut également interroger les personnes impliquées dans le projet et consulter les dossiers et les fiches informatisées de la Banque Mondiale. Des entretiens avec les cadres du Département d'Evaluation Rétrospective des Opérations peuvent nous apporter une contribution non négligeable dans le développement de notre propre méthodologie. Précisons que ces rapports sont publiés et donc disponibles librement.

Références

1. Banque mondiale (1983). Project Performance Audit Report : First telecommunications project, Egypt.
2. Banque mondiale (1985). Project Performance Audit Report : Orissa Irrigation Project, Inde.
3. Banque mondiale (1986). Project Performance results for 1986.
4. Banque mondiale (1987). The Jengka Triangle Projects in Malaysia. Impact Evaluation Report.
5. Banque mondiale (1987). Rural development; World Bank Experience 1965-86.
6. Banque mondiale (1988). *Rapport annuel*.
7. Baum W.C., Tolbert S.M. (1988). *Investir dans le développement : les leçons de l'expérience de la Banque mondiale*, Economica, Paris.

17

Politiques de financement des banques islamiques : le cas de la Banque Islamique de Développement

B.E. ALLALI

*Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE),
Casablanca, Maroc*

Le mouvement en faveur de la création d'institutions financières islamiques qui a commencé dans les années soixante a connu une certaine accélération au cours de la décennie soixante-dix. A la base de ce mouvement, il y a la volonté d'appliquer les préceptes de l'Islam (la *charia*) aux relations qui se nouent entre les institutions financières et les opérateurs économiques. Il s'agit principalement de l'interdiction de l'application de l'intérêt, du versement de la *zakat* qui constitue une contribution annuelle de solidarité et la mobilisation des ressources financières thésaurisées en vue de l'investissement. L'objectif recherché étant de contribuer à augmenter la croissance économique et le bien-être social dans les pays de la communauté musulmane.

Parmi les premières expériences de banques islamiques, il y a lieu de citer les caisses d'épargne rurales du Mit-Ghamr créées au cours des années soixante en Egypte et qui ont connu un succès considérable. Dans les années soixante-dix, le nombre des créations de banques islamiques va rapidement augmenter particulièrement en Egypte, au Soudan et dans les pays du Golfe justifiant ainsi la constitution de l'Association Internationale des Banques Islamiques. Ces créations sont dues dans la plupart des cas à l'initiative privée et les dirigeants politiques dans les pays d'accueil ont fortement appuyé ce mouvement. L'importance de ces banques pour la coopération financière entre les Etats membres et la contribution à leur développement économique et social a également été soulignée à plusieurs

reprises par l'Organisation de la Conférence Islamique à l'occasion de ses réunions ministérielles.

A l'heure actuelle, on compte plus d'une cinquantaine d'institutions financières islamiques dans le monde, vingt-sept d'entre elles se trouvent dans le monde arabe, dix-sept dans les autres pays musulmans et une dizaine en Europe. On peut les classer en deux grandes catégories : les banques de dépôts islamiques ayant une base principalement nationale avec un capital constitué par le grand public du pays d'accueil et les sociétés d'investissement à vocation nationale ou internationale.

La première catégorie d'institutions financières comprend notamment : *Dubai Islamic Bank* (1975); *Kuwait Finance House* (1977); *Faysal Islamic Bank* (Egypte et Soudan, 1977); *Jordan Islamic Bank for Finance and Investment* (1978); *Bahrain Islamic Bank for Investment and Development* (Egypte, 1980); *International Islamic Bank of Dacca* (1982); *Massraf Faysal Al Islami* (Bahrein, 1982).

Parmi les sociétés d'investissement, il y a lieu de citer : *Islamic Investment Company* (Nassau, 1977); *Islamic Investment Company of the Gulf* (Sharjah, 1978); *Sharia Investment Services* (Genève, 1980); *Islamic Investment House* (Amman, 1981); *Dar Al Maal Al Islami trust* (Bahamas, 1981); *Dar Al Maal Al Islami ltd* (Genève, 1981).

Dar Al Maal Al Islami constitue sans aucun doute le groupe le plus puissant parmi ces sociétés d'investissement et qui a pour objectif de créer des banques islamiques, des sociétés d'investissement et d'assurances, des sociétés de crédit-bail, des sociétés de négoce, de consultation et de navigation dans les pays islamiques, ainsi qu'en Europe et aux Etats Unis.

Instruments financiers islamiques.

Les principaux instruments financiers généralement utilisés par les institutions islamiques sont les suivants.

La musharaka

Elle consiste en la constitution d'une sorte de commandite simple dans laquelle la banque et le client apportent des capitaux pour la réalisation d'un projet déterminé et s'engagent à partager ensemble aussi bien les bénéfices que les pertes éventuels.

La mudaraba

Elle se traduit par la formation d'une société en participation dans laquelle l'entrepreneur et le bailleur de fonds sont nettement distingués. La rémunération du bailleur de fonds est fixée à l'avance sous forme de pourcentage des bénéfices. Dans le cas de perte, elle est alors supportée conjointement.

La murabaha

Elle suppose que l'institution financière acquiert des matières premières ou des biens d'équipement au prix coûtant et les revend à l'emprunteur à un prix majoré d'une marge bénéficiaire.

Al ijara wa iktina

Elle se traduit par la mise à la disposition du client des équipements dont il a besoin et ce, dans le cadre d'une location avec la possibilité de lui céder définitivement les équipements en question.

La mudaraba islamique de solidarité

C'est une sorte de retraite/assurance-vie qui prévoit le versement par l'adhérent de cotisation jusqu'à l'âge de 60 ans, le principal étant investi et les bénéficiaires employés. Si l'adhérent décède avant l'âge de 60 ans, les héritiers légitimes reçoivent le versement du principal, des bénéficiaires accumulés et de la somme que l'adhérent aurait payé jusqu'à l'âge de 60 ans. Si l'adhérent reste en vie jusqu'à 60 ans, il reçoit le versement du principal et des bénéficiaires accumulés.

Le cas de la Banque Islamique de Développement

La Banque Islamique de Développement (BID) est une institution financière internationale établie à Djeddah, royaume d'Arabie Saoudite en l'an 1353 de l'hégire (1975). Son but est de promouvoir le développement économique et le progrès social des pays membres et des communautés islamiques dans les Etats qui ne sont pas membres, conformément aux principes de la *charia*. La Banque a commencé avec vingt-deux pays membres de l'Organisation de la Conférence Islamique (OCI) et elle compte actuellement quarante-quatre membres.

La banque est l'expression du désir profond des pays membres de l'OCI, pour une coopération et une solidarité dans les sphères économique et financière avec le but de réaliser au maximum le bien-être de la *oumma* islamique, en mobilisant leurs ressources collectives. Etant une institution islamique, la banque est sans équivoque engagée à accomplir toutes ses opérations financières et activités selon les principes de la *charia*. Le capital nominal de la banque s'élève à 2 000 millions de dinars islamiques (1 dinar islamique : 1 DTS) dont 1958, 37 millions ont été jusqu'ici souscrits.

Les opérations de financement de la banque

Les opérations de la banque comprennent des opérations ordinaires (financement de projets et assistance technique), des opérations de financement du commerce extérieur et des opérations financées par un compte spécial d'assistance.

Afin d'être conforme à la *charia*, la banque a recherché plusieurs modes de financement. Les modes de financement adoptés pour les opérations ordinaires sont : le prêt, la participation au capital, le leasing, la participation au bénéfice et la vente à tempérament.

Prêt

La banque assure des prêts sans intérêt pour des projets d'infrastructure tels que les routes, les ports, les aéroports et les hôpitaux. Pour les prêts, la banque

demande une légère somme pour couvrir ses frais administratifs. Les projets financés par la banque sous forme de prêts jusqu'à 1987 s'élèvent à 557 millions de dinars islamiques.

Participation au capital

La banque participe au capital de projets productifs et qui sont ou peuvent être rentables. La banque a participé au capital de 63 projets jusqu'à 1987 s'élevant à 267 millions de dinars islamiques.

Leasing

Ce mode de financement implique la location aux pays membres de certains biens d'équipement et de transport tels que les bateaux, les wagons de chemin de fer, les unités de montage de tracteurs, de pièces de machines et l'équipement lourd. Jusqu'à 1987, cinquante-neuf projets ont été financés au moyen de ce mode de financement, impliquant 518 millions de dinars islamiques.

Participation aux bénéfices

Jusqu'à 1987, deux projets ont été financés au moyen de ce mode de financement, s'élevant à 7,33 millions de dinars islamiques.

Vente à tempérament

C'est un nouveau mode de financement. Jusqu'à 1987 vingt-cinq projets ont été financés par ce mode impliquant 210 millions de dinars islamiques. L'ensemble des projets financés par la BID entre 1976 et 1987 s'élève à 1 600 millions de dinars islamiques (1 757 millions de dollars US).

La répartition sectorielle des projets financés est la suivante : agriculture : 18,5 % ; industrie-mines : 35,5 % ; transport et communication : 19,7 % ; services publics : 14 % ; secteur social : 10,4 % ; autres : 1,8 %.

Assistance technique

La banque offre une assistance technique pour entreprendre des études de faisabilité économique, financière et sociale, et pour traiter les projets afin qu'ils soient prêts pour le financement. Jusqu'à 1987, 102 projets ont été financés au moyen de ce système impliquant 141 millions de dinars islamiques. L'assistance technique est assurée soit sous forme de prêt, de don ou d'une combinaison des deux.

Financement du commerce extérieur

Conformément à son engagement à la *charia* islamique, la banque a cherché des modes d'investissement à court terme des fonds dont elle n'avait pas immédiatement besoin pour ses opérations. La banque a utilisé ces fonds pour le financement du commerce extérieur dans ses pays membres.

Le programme de financement du commerce extérieur introduit au début de 1977 s'est avéré viable et s'est développé rapidement. Il s'est introduit par les

avantages suivants : nouveau mode d'investissement des fonds liquides dont la banque n'avait pas immédiatement besoin pour ses opérations; encouragement du développement économique dans les pays membres en facilitant l'importation des produits nécessaires au développement; promotion du commerce entre les pays membres.

La banque a cherché à financer plus spécialement les produits nécessaires au développement économique plutôt que les biens de consommation. Les produits financés dans le cadre de ce programme sont : les engrais, produits pétroliers raffinés, pétrole brut, phosphate rocheux, ciment, coke, acier, cuivre, huile végétale brute, les produits de jute et les produits industriels intermédiaires. La banque donne la priorité à l'importation des marchandises des pays membres en vue de promouvoir le commerce entre eux. Jusqu'à 1987, 353 opérations de commerce extérieur ont été réalisées par la banque avec un montant total de 4 355 millions de dinars islamiques.

Le programme de financement du commerce extérieur qui a été initié comme un moyen pour placer les fonds non engagés de la BID a servi à promouvoir et encourager le commerce entre les pays membres. Dans le cadre de ce programme, il est requis du pays bénéficiaire d'importer les marchandises de préférence d'un pays membre. L'effet de diversion du commerce qui en découle a été significatif. En effet, sur l'ensemble des opérations du commerce extérieur approuvées jusqu'à 1987, 80 % ont été effectuées entre les pays membres de la BID.

Nouveaux mécanismes financiers de la BID

A l'instigation du Comité Permanent pour la Coopération Economique et Commerciale entre les pays membres de l'Organisation de la Conférence Islamique, la BID a entrepris les démarches nécessaires en vue de la mise en place de nouveaux mécanismes financiers. Il s'agit notamment du système de financement à moyen terme des exportations qui est déjà entré en application et compte à l'heure actuelle 17 membres ayant exprimé l'intention d'y participer dont 10 ont effectué leurs paiements respectifs au titre de la première tranche soit 19,16 millions de dinars islamiques sur une valeur totale de 120,5 millions de dinars islamiques attendue de ces 10 Etats. Les pays en question sont l'Ouganda, le Soudan, le Bangladesh, le Pakistan, la Somalie, la Malaisie, l'Arabie Saoudite, l'Egypte, Brunei et la Turquie. Quatre opérations d'exportations s'élevant à 20 millions de dollars US ont déjà été financées dans le cadre de ce mécanisme qui vise à stimuler le commerce intracommunautaire de produits non traditionnels. Ces derniers sont définis comme étant ceux qui ne dépassent pas 10 % de la valeur totale des exportations d'un pays membre.

Les crédits à l'exportation sont accordés pour une durée variant entre 18 et 60 mois selon le produit : 18 à 30 mois avec une période de grâce de 6 mois pour les produits primaires; 30 à 42 mois avec une période de grâce d'un an pour les produits intermédiaires manufacturés ou semi-manufacturés : 42 à 60 mois avec une période de grâce d'un an pour les biens d'équipement.

Les ressources qui doivent être mises à la disposition de ce système de financement s'élèvent à 300 millions de dollars US dont la moitié provient des réserves propres de la banque. Le résultat escompté est l'accroissement des échanges commerciaux entre les pays membres au rythme de 7,5 % par an en moyenne. Pour ce qui est du système régional de garantie du crédit à l'exportation et de l'union islamique de coopération multilatérale, deux autres nouveaux

mécanismes financiers, la BID est actuellement engagée dans la réalisation des études techniques nécessaires.

En conclusion, aux circuits financiers classiques se sont ajoutées ces deux dernières décennies des institutions financières d'un type nouveau, dont la particularité est leur conformité à la *charia*. Il s'agit de banques de dépôts comme de sociétés d'investissement dont la quasi-totalité relèvent du secteur privé et qui ont pour vocation de mobiliser des ressources qui ne sont pas toujours placées dans les circuits financiers classiques pour les orienter vers des placements productifs conformes aux préceptes de l'Islam. La BID a par contre la particularité d'être une institution financière internationale rassemblant des actionnaires publics et qui cherche non seulement à contribuer au développement économique et social des pays membres mais également à intensifier leur coopération économique, commerciale et financière.

L'ensemble de ces institutions ne semble pas tendre à se substituer aux institutions financières existantes qu'elles soient au niveau national ou international mais plutôt à jouer un rôle complémentaire.

18

Finances islamiques et libéralisation économique en Tunisie : le cas de Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi

M. GALLOUX

Institut d'Etudes Politiques Paris, France

De nouvelles institutions financières ont commencé à apparaître sur la scène internationale, particulièrement depuis le boom pétrolier de 1974. Elles revendiquent le qualificatif d'« islamiques », et prétendent travailler en conformité avec les préceptes de la *charia*⁽¹⁾, affirmant ainsi une identité propre et distincte de celle des banques conventionnelles.

C'est le cas du groupe financier *El Baraka*, fondé en 1982 par l'homme d'affaires saoudien S. Kamel, et présent maintenant dans de nombreux pays. *Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi* le représente en Tunisie. Créée en 1983, elle est la première banque islamique du Maghreb.

L'objectif de ce travail sera, à partir d'une étude-terrain (enquêtes, analyse des rapports d'activité de la banque, de la presse locale), de confronter la philosophie de *Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi* à la réalité de sa stratégie et de ses opérations.

Les résultats montrent en particulier le rôle que joue celle-ci, à son niveau, dans le mouvement de libéralisation économique en cours. Ils confirment également ce que d'autres travaux sur les banques islamiques ont montré [1], à savoir qu'elles s'engagent surtout dans des projets à rentabilité rapide et sûre, au détriment, souvent, des projets de développement à long terme.

(1) La loi islamique.

Banque et Islam

La légitimité d'une institution financière islamique repose, en premier lieu, sur des principes religieux de fonctionnement : « *Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi* fonde ses rapports avec ses clients sur une base excluant toute usure *riba*⁽²⁾. » En d'autres termes, la Best Bank — ainsi qu'elle est communément désignée — ne fonctionne pas sur le principe de l'intérêt fixé d'avance (condamné par le Coran), à la différence des autres banques tunisiennes. Cela signifie un nouveau type de relations avec l'emprunteur pour lequel le banquier devient un associé, par le biais de prêts participatifs. Quant à la rémunération des dépôts, elle dépend de la rentabilité des investissements qu'ils ont financés.

Un autre élément important permettant de garantir la légitimité islamique des opérations financières est l'intervention d'un conseiller religieux, en l'occurrence M. Sellami, mufti de Tunisie, qui, sur une page de chaque rapport d'activité, commente l'action de la banque en donnant son avis sur la légalité des opérations par rapport à la *charia*.

Il paraît clair, cependant, dans le cas de la Best Bank, que ce contrôle de l'économie par le religieux est plus symbolique que réel. Il ne peut dissimuler le fait que le véritable pouvoir de décision appartient aux gestionnaires de la banque, formés dans les grandes écoles occidentales. La conformité des opérations aux préceptes islamiques, même si elle est effective, devient alors secondaire par rapport à des stratégies qui tiennent compte de l'environnement économique et politique, et des contraintes de l'orthodoxie financière.

L'environnement économique et politique : la coopération Best Bank-pouvoirs publics

Les interventions de M. Cheikhrouhou, directeur de la banque, dans la presse tunisienne sont significatives du rôle que désire jouer sa banque dans le processus de libéralisation en cours en Tunisie. « Notre intérêt est lié à moyen et à long terme à celui de la Tunisie », déclare-t-il⁽³⁾. Plus précisément, il estime que le système bancaire du pays doit se « débureaucratiser » et que la Banque Centrale de Tunisie doit assouplir les contraintes qu'elle fait peser sur les banques. « Le système tunisien est devenu suffisamment mûr et responsable pour avoir accès aux marchés monétaires et financiers internationaux sans avoir à passer par le monopole de la Banque Centrale. »

Quel sera, selon lui, le bénéfice lié à un relâchement du contrôle de cette dernière sur les opérations bancaires ? « En 1985, un excédent de 600 milliards de dollars était investi par les pays pétroliers du Golfe dans le reste du monde, dont 88 % sont allés dans les pays occidentaux. Les 12 % restants sont allés aux pays du Tiers-Monde. Sur ces 72 milliards de dollars, la Tunisie aurait attiré près de 1,3 milliard (...). Nous avons donc en face de nous une opportunité, car il n'est pas inéluctable de voir les excédents de pétrodollars se diriger vers l'Occident en

(2) Rapport d'activité 1985, p. 13.

(3) Annonces, n° 530, 8 août 1986, p. 4.

si grande quantité, et nous pouvons en capter en Tunisie une proportion plus important. »

En d'autres termes, la Tunisie est un pays commercialement très ouvert sur l'extérieur – 45 % de ce qu'elle consomme est importé. Elle doit maintenant s'ouvrir financièrement, pour devenir une place financière internationale. Il semble bien que le nouveau gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie de 1986 à octobre 1987, Mohammed Skhiri, n'ait lui même pas été insensible à de tels arguments. Il veut œuvrer en collaboration avec la Best Bank⁽⁴⁾ pour débarrasser l'exportateur tunisien des tracasseries administratives les plus contraignantes, dans un domaine prioritaire, dans le cadre du 7^e Plan, celui de l'exportation. Les thèmes mobilisateurs et la terminologie employée sont clairs : il s'agit d'abord de se concentrer sur la bataille de la compétitivité.

De même, M. Cheikhrouhou, qui définissait les activités de sa banque, au moment de sa création, comme complémentaire de celles des autres banques tunisiennes, dépasse cette étape dans une déclaration au quotidien *Le Temps*⁽⁵⁾, en déclarant notamment : « A terme, la concurrence (entre les banques *off shore* dont fait partie la Best Bank et les autres) serait désirable et ne pourrait que servir l'économie et le consommateur tunisien. Tout comme les banques tunisiennes devraient avoir le droit d'opérer en devises, les banques *off shore* devraient avoir le droit de le faire en monnaie nationale, ces différences tendant même à disparaître dans la perspective, fort désirable pour la Tunisie, d'une libéralisation du dinar. »

Il s'agit donc bien, pour le directeur de la Best Bank, de décloisonner le système bancaire tunisien, et de priver ainsi les banques tunisiennes de la protection dont elles bénéficiaient jusqu'alors, en les mettant en concurrence directe avec des institutions dont la stratégie comporte une dimension internationale, et dont la logique est celle de l'économie de marché : les banques *off shore*. On peut, par conséquent, considérer la Best Bank comme précurseur dans ce processus de décloisonnement et de libéralisation, étant à la fois banque commerciale, de développement et *off shore*. Nous pouvons même aller jusqu'à dire qu'elle se trouve, d'une certaine façon, à l'origine de la loi du 3 décembre 1985, qui a étendu à l'ensemble des banques *off shore* le privilège accordé à la Best Bank, à savoir la possibilité de travailler avec des résidents tunisiens, donc de concurrencer les banques tunisiennes.

Enfin, pour expliquer un tel discours, il n'est peut-être pas inintéressant de signaler que certaines réalisations de la Best Bank dans le domaine de l'élaboration de nouveaux instruments financiers sont le fruit d'une collaboration avec la Société Financière Internationale, une filiale de la Banque Mondiale.

Une technique islamique au service de la coopération avec la Banque Centrale de Tunisie : la *murabaha*

La Tunisie ayant un besoin impérieux de devises pour rééquilibrer sa balance commerciale, les autorités monétaires ne peuvent qu'être sensibles à toute initiative

(4) Idem.

(5) *Le Temps*, 16 décembre 1985.

novatrice contribuant à réaliser cet objectif. Or, la Best Bank, pour se mettre au service de l'exportateur tunisien, a introduit une technique totalement nouvelle en Tunisie — mais déjà utilisée par d'autres banques islamiques, et qui a fait l'objet d'une publicité abondante dans la presse tunisienne durant l'été 1986 : *la murabaha*. Son principe est simple, puisqu'il consiste en un achat au comptant de matières premières à un fournisseur étranger pour le compte d'une entreprise tunisienne qui en a besoin pour pouvoir produire et exporter. La banque les vend ensuite à terme à cette entreprise, et se fait payer grâce au produit de l'exportation de son client. L'intérêt de l'opération est clair : aider l'exportateur sans toucher aux réserves de devises (limitées) de la Banque Centrale. En effet, du fait de cette pénurie, nombre d'entre eux restent bloqués au moment où ils veulent financer leurs importations. Or, pour ceux « qui se sont battus », qui « ont conquis des marchés à l'étranger », qui « ont signé des contrats fermes »⁽⁶⁾, la Best Bank met à leur disposition 50 millions de dollars.

Mais, plus que cela, un accord avec la Banque Centrale prévoit qu'une partie du produit de leurs exportations couvrira, une fois encaissée, les financements octroyés par la Best Bank, tandis que l'autre sera versée à la Banque Centrale. En d'autres termes, Beit Ettamouil montre que les intérêts privés d'une banque *off shore* peuvent être compatibles avec les intérêts nationaux défendus, dans le domaine monétaire, par la Banque Centrale. Signalons enfin qu'un grand nombre d'industriels ont déjà accueilli favorablement cette nouvelle approche du financement des exportations en Tunisie⁽⁷⁾.

Système islamique et responsabilisation du banquier

Il est difficile de mesurer l'influence exacte des principes de fonctionnement de la Best Bank sur le reste du système bancaire. On sait simplement que comme c'est le cas en Egypte, mais à une échelle plus modeste, des banques conventionnelles commencent à proposer à leurs clients des produits financiers islamiques. Beaucoup plus significatives en revanche sont les évolutions récentes touchant au rôle même du banquier et à la nature des relations qu'il entretient avec son client.

Le journal *La Presse* du 3 février 1988, dans un article consacré au nouveau code des investissements industriels, nous en donne une idée. En effet, rapportant les principaux résultats d'une rencontre entre plusieurs banquiers tunisiens, il mentionne « le nouveau rôle dévolu aux banquiers dans la réalisation des projets », et qui devaient consister en un meilleur « suivi de l'opération afin de garantir la réussite (...) du projet proposé par le promoteur, après s'être assuré « de la fiabilité et du rendement de ce projet ».

La recommandation peut paraître évidente, mais en fait son application ne va pas de soi pour nombre de banquiers qui hésitent parfois à avancer les fonds demandés par un entrepreneur, par crainte d'un projet dont ils refusent d'assurer le suivi. S'il n'est pas question de principes islamiques, dans cet article, il est cependant clair que cette insistance sur la nécessité d'une responsabilisation du banquier dans ses relations avec le promoteur se retrouve dans le discours de la Best Bank et des autres banques islamiques puisque, selon leurs techniques de

(6) Selon les termes des encarts publicitaires.

(7) *La Presse*, 9 août 1986, p. 3.

fonctionnement, banquier et promoteur se retrouvent « dans le même bateau », jusqu'à la réussite — ou l'échec — de l'opération. Les notions de « risque » et d'« initiative », très présentes dans le discours des responsables de cette banque, dans la mesure où elles s'accordent avec la conception islamique de l'économie et de la finance, se retrouvent donc au sein même du système bancaire conventionnel, et c'est là un fait nouveau en Tunisie.

La nécessité de la rentabilité

Nous allons tenter maintenant, à partir d'une analyse quantitative des financements de la Best Bank⁽⁸⁾ de mettre en évidence le décalage éventuel entre les objectifs déclarés et les faits, et d'en tirer des conséquences au niveau sociologique.

Les opérations : l'impératif de la rentabilité et l'évolution vers l'international

La nature des opérations

Tableau I. Paiements effectués par la banque.

	1984		1985		1986	
	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%
A court terme (<i>murabaha</i>)	20,8	92,9	18,8	74,2	61,2	89,9
A moyen terme et long terme :	1,6	7,1	6,2	25,8	6,9	10,1
<i>bai muajjal</i>	—	—	4,1	17,1	1,7	2,5
<i>taajir</i>	—	—	0,9	3,7	3,5	5,1
<i>mucharaka</i>	1,6	7,1	1,2	5,0	1,7	2,5
Total	22,4		24,0		68,1	

On constate donc que la majeure partie des financements de la banque est consacrée à des opérations de court terme — particulièrement en 1984 et 1986 : 90 % environ réalisées par la technique de la *murabaha* (Tableau I).

Il s'agit en effet d'opérations beaucoup plus sûres et moins risquées quant à leurs résultats financiers que les financements à moyen terme (*bai muajjal*, *taajir*), et *a fortiori*, à long terme (*mucharaka*, *mudaraba*). Or, ce sont ces dernières qui, en impliquant une véritable et durable coopération entre le banquier et le promoteur du projet, représentent le mieux la nouvelle alternative islamique au modèle conventionnel. Mais elles signifient également un degré de risque important pour la banque, surtout la *mudaraba* qui impose à celle-ci d'avancer la totalité des fonds nécessaires, en s'appuyant uniquement sur la compétence de l'entrepreneur. Cela explique qu'elle n'ait pas encore été, jusqu'à présent, expérimentée par la Best Bank.

(8) D'après les rapports d'activité 1985, 1986.

D'autre part, seules les opérations à moyen et long terme peuvent avoir sur l'économie un impact structurel et non conjoncturel. En d'autres termes, elles peuvent seules justifier la vocation de « banque de développement » de la Best Bank. Or, si le conseiller religieux, M. Sellami, se félicitait, dans le rapport d'activité 1985, de la part prise par ces opérations par rapport à 1984, il n'insistait plus, en 1986, que sur « l'évolution positive du chiffre d'affaires et des bénéfices ».

Cette tendance à sélectionner des projets sûrs et rapidement rentables — qui n'est pas propre à la Best Bank, mais se retrouve chez un grand nombre de banques islamiques — se vérifie également si nous analysons maintenant les financements en fonction du secteur économique.

Les secteurs d'intervention

Tableau II. Secteurs bénéficiant des financements réalisés par la banque

	1984		1985		1986	
	Montant millions de dollars %		Montant millions de dollars %		Montant millions de dollars %	
Commerce intérieur et extérieur	26,9	62,6	34,1	48,7	61,7	84,1
Industries manufacturières	8,9	20,7	9,2	13,2	4,4	6,0
Agriculture, agro- industrie et pêche	4,4	10,2	5,2	7,4	0,7	0,9
Immobilier	1,6	3,7	5,8	8,3	1,1	1,5
Autres secteurs	1,2	2,8	15,7	22,4	5,5	7,5
Total	43,0		70,0		73,4	

On remarque ainsi, à la lecture du Tableau II, que c'est le secteur du commerce qui bénéficie de la majeure partie des financements (84,1 %), ce qui n'est pas sans lien avec les résultats du tableau précédent, les opérations commerciales étant principalement financées à court terme par la *murabaha*.

Le rapport d'activité, par ailleurs, l'exprime clairement, en disant que « les projets à moyen et long terme intéressent les secteurs autres (que le secteur commercial), répondant aux conditions de rentabilité et présentant des garanties suffisantes sont limitées et exigent de plus longs délais⁽⁹⁾ ».

Si, par conséquent, les exportateurs — principaux bénéficiaires des financements « commerciaux » — se trouvent nettement favorisés, il n'en est pas de même des agriculteurs (0,9 % des financements), ni des industriels (6 %), qui constituent pourtant des catégories prioritaires dans le cadre du 7^e Plan National aussi bien que dans la philosophie développementaliste d'une banque islamique.

(9) Rapport d'activité 1986, p. 16.

Opérations résidentes et non résidentes

Tableau III. Opérations résidentes

1984	1985 (millions de dinars)	1986
1,5	7,0	2,7

Tableau IV. Opérations non résidentes

	1984		1985		1986	
	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%	Montant millions de dollars	%
Tunisie	22,7	52,7	48,2	68,9	8,2	11,7
Etranger	20,4	47,3	21,8	31,1	61,8	88,3
Total	43,1		70,0		70,0	

Le rapport d'activité 1986 commente le Tableau III de la façon suivante : « Les opérations résidentes ont enregistré une baisse en comparaison avec l'année 1985 (...). Les projets présentés sont, dans la plupart des cas, d'une rentabilité incertaine et dépourvus de garanties suffisantes. » De même, dans les opérations non résidentes (Tableau IV), une part substantielle est consacrée à des financements à l'étranger : 88,3 % en 1986.

La tendance à l'internationalisation des activités de la Best Bank semble se confirmer également en 1987 : d'après H. Habib Sfar, de la Banque Centrale de Tunisie, ses interventions « résidentes » ont été insuffisantes au cours de cette année : sur ses 6 millions de dépôts en dinars tunisiens, seulement la moitié environ ont servi à financer des entreprises résidentes — alors que la loi de décembre 1985 n'autorisait les banques *off-shore* à collecter de tels dépôts que dans la mesure où ils étaient censés financer des prises de participation dans ces entreprises.

Par conséquent, la Best Bank diversifie ses activités en dehors de la Tunisie. En cela, elle obéit à une logique de rentabilisation optimale de ses ressources, qui tient particulièrement compte de la conjoncture économique tunisienne en 1986 : la crise politique aiguë qui secoue alors le pays entraîne un ralentissement de l'activité économique, une perte de confiance des investisseurs, et une fuite des capitaux qui place le pays au bord de la banqueroute. Les projets rentables et sûrs deviennent rares.

Cependant, elle opère cette diversification dans le cadre géographique et culturel qu'elle s'est fixé : le monde arabo-musulman et l'Afrique de l'Ouest. Et, durant l'année 1986, elle a plus particulièrement cherché à instaurer des bases de coopération avec des responsables et des hommes d'affaires d'Algérie, du Maroc, de Mauritanie et du Sénégal.

Les dépôts : l'impératif d'une bonne rémunération

La nécessité d'attirer les épargnants

Il ressort de ce qui précède qu'un des soucis fondamentaux de la banque est la rentabilité des projets qu'elle finance. En cela, elle se rapproche de banques commerciales conventionnelles. Et cependant, il convient d'insister sur les raisons particulières qui contribuent à éloigner la réalité des pratiques des fondements philosophiques de son fonctionnement.

Tout d'abord, en tant que banque privée non subventionnée par l'Etat, sa survie est entièrement liée à son dynamisme personnel et à l'efficacité de sa gestion. Ensuite — et c'est fondamental — elle évolue dans un contexte d'économie de marché où la concurrence — plutôt que la coopération — est la règle : dans ce cas, les contraintes du système sont assez pesantes pour l'empêcher d'expérimenter librement ses nouvelles techniques.

Enfin, la Best Bank — qui, rappelons-le, se trouve dans ses toutes premières années de fonctionnement — doit prendre sa part du marché des dépôts : pour cela, il ne lui suffit pas de s'annoncer « islamique » — ce que, par ailleurs, elle hésite à faire, pour les raisons que nous avons mentionnées — elle doit aussi pouvoir proposer des rémunérations attractives pour les dépôts. Or, cela suppose, compte tenu du principe de participation du déposant aux profits et aux pertes de son « investissement » (l'investissement de son dépôt dans le financement d'un projet), que ce dernier soit rentable.

Ainsi, si la banque, dans son rapport d'activité 1986, prend bien la précaution de souligner que, en vertu du principe islamique d'incertitude des gains, les profits distribués en 1986 « ne peuvent en aucun cas représenter un engagement de la banque pour l'avenir », elle n'en déclare pas moins qu'elle a « constamment veillé à fournir les garanties suffisantes aux déposants en utilisant leurs dépôts dans des opérations et des projets viables et hautement rentables, et à accroître, d'année en année, les revenus des dépôts ». Les chiffres, de fait, sont éloquentes, surtout si on les compare à ceux des banques conventionnelles.

En 1985. Le taux moyen de profit annuel versé aux déposants s'est élevé à 8,7 % pour les divers types de dépôts, tandis que les banques locales ne proposaient pas plus de 8 % sur les dépôts en dinars. Quant au taux du marché financier mondial, il variait entre 8 % et 8,5 %.

Pour 1986, on a des données plus précises (Tableau V).

Tableau V. Taux de profit annuel (en %) sur les dépôts non affectés en devises convertibles (activité *off shore*).

Durée de dépôt	Best Bank	« Libor » (taux du marché mondial)	Différence
12 mois	7,16	6,94	+ 0,22
6 mois	6,77	6,87	- 0,10
3 mois	5,97	6,91	- 0,94

On voit donc que sur une durée de 12 mois — et la rémunération augmente avec la période d'immobilisation du dépôt —, la Best Bank propose un taux supérieur au taux mondial.

La différence est plus significative encore si l'on considère les taux sur les dépôts non affectés en dinars tunisiens (activité « résidente »; Tableau VI) : ne l'oublions pas, la Best Bank compte parmi ses objectifs l'attraction des masses d'épargne thésaurisées par les Tunisiens, phénomène largement répandu dans l'ensemble du monde arabe et musulman, et dû à la méfiance qu'inspire le système bancaire conventionnel.

Tableau VI. Taux de profit sur les dépôts en dinars tunisiens

Durée de dépôt	Best Bank	Banques locales	Différences
12 mois	10,22	8	+ 2,02
9 mois	8,84	8	+ 1,84
6 mois	7,66	7	+ 0,66
3 mois	5,90	5,5	+ 0,4

Un tel tableau ne peut qu'aider à comprendre l'attitude soupçonneuse, voire parfois hostile, de certains concurrents à l'égard de la Best Bank, et ce, malgré des perspectives de coopération qui commencent à se préciser.

Types de dépôts et profil des déposants

La croissance — forte, en moyenne — des dépôts depuis 1984 est, en grande partie, une conséquence de ces taux avantageux offerts par la banque. Cependant, ce sont encore les dépôts en devises convertibles qui ont connu la plus forte progression.

Tableau VII. Dépôts en devises convertibles

	1984	1985	1986	Augmentation	
				1984-1985	1985-1986
Compte de dépôts affectés	13,5	10,3	35,5	- 24	245
Compte de dépôts non affectés	—	4,2	5,1	—	21
Comptes d'épargne	—	1,0	1,0	—	0
Dépôts à vue	0,1	0,3	2,9	200	867
Total	13,6	15,8	44,5	16	182

Il apparaît donc que ce sont les dépôts des non résidents qui, d'une part, constituent la majeure partie de l'ensemble des dépôts — en 1986 : 44,5 millions de dollars contre 5,4 millions de dinars provenant des résidents — et qui, d'autre

Tableau VIII. Dépôts en dinars tunisiens

	1984	1985	1986	Augmentation	
				%	
	(millions de dollars)			1984-1985	1985-1986
Dépôts affectés	—	—	—	—	—
Dépôts non affectés	2,9	2,1	4,5	-27	115
Comptes d'épargne	—	—	—	—	—
Dépôts à vue	0,2	0,8	0,9	300	12
Total	3,1	2,9	5,4	-7	91

part, connaissent la croissance la plus forte : 182 % en moyenne entre 1985 et 1986, contre 91 % pour les dépôts « résidents ».

Notons que ces ressources *off shore* proviennent principalement d'autres banques islamiques du Golfe⁽¹⁰⁾ — dont le groupe Al Baraka lui-même —, c'est-à-dire de « professionnels » de la finance islamique pour lesquels la Best Bank est un canal pratique et sûr permettant de drainer leurs fonds vers des projets rentables en Tunisie. Cela explique que dans leurs cas, les comptes de dépôts affectés soient préférés aux autres types de comptes, moins risqués, mais également moins rentables (Tableau VII).

Il n'en est pas de même en ce qui concerne les dépôts en dinars tunisiens (Tableau VIII) puisque les comptes affectés sont jusqu'alors inexistantes. Dans ce cas, c'est tout le problème du risque attaché au système islamique⁽¹¹⁾ et de sa perception par le déposant tunisien — individu, entreprise, ou banque — qui se trouve posé.

D'autres travaux ont déjà souligné cet obstacle important entravant la réussite de l'alternative islamique [1] : la mentalité dominante. En Tunisie, même si nombre de professionnels — entrepreneurs, banquiers — voient un avenir à la finance islamique, et adhèrent à ses principes de base, peu sont réellement prêts à en accepter toutes les conséquences, et en particulier le fonctionnement participatif et la prise de risque.

Selon M. Barouni, Directeur des Opérations Résidentes, deux grandes tendances s'opposent, chez les déposants potentiels, à un accueil plus favorable du nouveau système : d'une part, une méfiance ancestrale à l'égard de tous les « mangeurs d'argent » — islamiques ou pas —, et qui se trouve généralement répandue dans les classes populaires, déjà à l'écart du système bancaire conventionnel; d'autre part, l'attitude de certains musulmans familiers de la banque conventionnelle et qui, malgré d'éventuelles convictions religieuses et parfois, un refus d'accepter les intérêts rémunérant leurs dépôts, préfèrent conserver leurs habitudes par crainte de la nouveauté, du risque, et de l'inexpérience supposée des banques islamiques.

Enfin, une autre manifestation de cette attitude d'esprit se rencontre chez les clients de la Best Bank eux-mêmes, dont les dépôts sont, en majorité, à court

(10) IFA, n° 140, décembre 1984, p. 9.

(11) Même si certaines clauses des contrats de dépôts de la Best Bank protègent d'une certaine façon le déposant.

terme⁽¹²⁾ ce qui interdit leur emploi dans le financement de projets de développement à long terme : on a là une autre raison de la prédominance des opérations à court terme, au détriment des projets à long terme.

La Best Bank et les grands projets : le cas du lac de Tunis

Les responsables de la banque aiment à rappeler que celle-ci intervient dans tous les secteurs de l'économie : industriel, agricole, immobilier, du commerce et des services. Une banque islamique, en effet, refuse la spécialisation imposée à d'autres banques, car son objectif est de favoriser un développement harmonieux des pays où elle opère. Et, de fait, la répartition du nombre de projets — non de leur valeur — entre les différents secteurs indique que, en 1985 comme en 1986, tous se trouvent concernés, à des degrés divers, par l'intervention de la Best Bank.

Il n'en demeure pas moins que, comme c'est le cas pour les autres banques de développement tuniso-arabes, les projets financés sont en moyenne de grosse taille et de rentabilité assurée. Lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre de la coopération avec l'Afrique de l'Ouest et le monde arabe, il s'agit très souvent de projets qui encouragent — directement ou indirectement — les exportations tunisiennes : vers le Yémen du Nord, le Sénégal, le Cameroun, le Gabon, et l'Algérie avec laquelle une convention a été signée en 1985 en vertu de laquelle la Best Bank accorde une ligne de financement à la Banque Algérienne de Développement Rural (BADR) pour financer les importations agricoles de ce pays.

En Tunisie même, le projet le plus significatif de l'intervention de la Best Bank est sans doute le projet d'aménagement des berges du lac de Tunis. En fait, elle n'y participe qu'indirectement, et c'est le groupe Al Baraka lui-même qui apporte son financement (20 millions de dinars), aux côtés de la Société du Lac, promoteur (53,9 millions de dinars) et du gouvernement tunisien (20 millions de dinars).

C'est la première fois qu'un accord de financement conjoint est signé entre la République tunisienne — en l'occurrence, le Ministère du Plan et des Finances — et un groupe financier islamique. La nature du projet et les particularités de son financement donnent à cet accord une signification particulière.

La nature du projet : rentabilité économique et sociale

Il s'agit d'un projet de grande envergure et de dimension nationale, puisque le Président Bourguiba lui-même tenait à sa réalisation. L'assainissement proprement dit des berges du Lac, achevé en avril 1988, devrait être le préalable à un vaste projet d'urbanisme, dans le cadre du plan d'aménagement du Grand Tunis. « Une rentabilité sûre sur les plans économiques et sociaux », selon les termes de M. Skhiri, devenu en 1987 Ministre de l'Équipement, de l'Habitat et du Transport, c'est effectivement une caractéristique de ce projet. D'une part, de nombreuses mesures fiscales ont été prises pour encourager les investisseurs étrangers, les sociétés financières et de service à s'implanter sur les terrains maintenant aménagés.

(12) Rapport d'activité 1985. Mais cela reste vrai, en moyenne, jusqu'en 1987.

D'autre part, il est prévu des effets induits sur le reste de l'économie, particulièrement le secteur de la construction et du bâtiment, qui doit bénéficier de cette extension de la capitale, permettant ainsi la création d'emplois. De plus, 30 000 habitants devraient être logés d'ici à l'an 2 000 dans le cadre de cette réalisation⁽¹³⁾.

Enfin, l'extension est destinée à recevoir la Foire Internationale Islamique de Tunis (Centre de Commerce International), qui se destine à promouvoir les exportations tunisiennes, tout en se voulant un symbole de la coopération arabo-musulmane, son financement devant être assuré en grande partie par des hommes d'affaires saoudiens.

Le financement de la partie saoudienne

L'accord de financement prévoit que ce dernier sera réalisé par la technique de la *mucharaka*, « la gestion de la totalité des prêts devant se faire selon des méthodes qui ne sont pas contraires aux principes islamiques⁽¹⁴⁾ » et étant assurée par la Best Bank. Plus précisément, il s'agit d'une *mucharaka mutanakissa*, par laquelle le groupe Al Baraka récupère progressivement les fonds de sa participation, jusqu'à son retrait total de l'affaire, ce qui lui évite d'assurer le suivi futur du projet, et par conséquent, d'en assumer les risques.

Quoi qu'il en soit, le recours à des principes de fonctionnement déclarés officiellement conformes à la *charia* pour financer un projet d'intérêt national est un fait nouveau en Tunisie. Il comporte également un aspect symbolique puisque, selon l'intervention de Salah Kamel, lors de la signature de l'accord, « le financement de ce projet par des banques islamiques signifie que l'Islam est synonyme de développement, de sécurité et de quiétude, et non de destruction⁽¹⁵⁾ » : peut-être s'agit-il là d'une réplique voilée aux anciennes déclarations de Bourguiba assimilant laïcité et développement ?

Finance et politique

Le projet du lac de Tunis fournit une bonne illustration de la stratégie de la finance islamique en Tunisie. Par la nature des secteurs économiques qu'il intéresse : commerce, services, immobilier, et la rentabilité rapide que ces derniers autorisent, il est assez bien représentatif du type de projets auxquels s'intéressent la Best Bank ou, derrière elle, le groupe Al Baraka auquel elle appartient.

Et cependant, au-delà des aspects purement financiers de l'affaire, il est clair que se profile une tendance beaucoup plus longue, à un niveau plus englobant : la réconciliation de la Tunisie avec le monde arabo-musulman, amorcée sous Mzali, et poursuivie maintenant au niveau présidentiel par Ben Ali. La *mucharaka*⁽¹⁶⁾ financière n'est qu'un aspect de la *mucharaka* politique en cours, beaucoup plus difficile à réaliser.

(13) *La Presse Economie*, 2 décembre 1987.

(14) Texte officiel du financement du projet du lac de Tunis (situation au 10 juin 1987).

(15) *La Presse*, 19 juillet 1987.

(16) En arabe : participation, association, coopération, collaboration.

Conclusion : L'avenir de la finance islamique au Maghreb

La Tunisie est une première étape dans la stratégie d'implantation maghrébine qui est celle du groupe *maraka* — un pays engagé déjà depuis de nombreuses années (en fait depuis le Premier Ministre Nouira, dans un processus de libéralisation économique, et largement ouvert aux investisseurs et aux financiers étrangers : « un pays au climat économique sain et connaissant la stabilité politique », comme le caractérise S. Kamel⁽¹⁷⁾).

Mais il paraît clair que le groupe financier islamique n'en restera pas là. Un bon nombre des opérations de la Best Bank sont déjà dirigées vers le reste du Maghreb, et surtout l'Algérie, sous la forme d'exportations agricoles en particulier. A la faveur des nouvelles stratégies de désengagement de l'Etat dans ce dernier pays, Al Baraka a l'intention d'y établir une *joint-venture* islamique avec des capitaux nationaux algériens⁽¹⁸⁾. Comme le souligne Moore [2], si l'autorisation lui était accordée, ce serait la première fois qu'une banque non algérienne et privée s'installe en Algérie. Mais le groupe Al Baraka n'est pas l'unique intéressé, et pourrait bien être rejoint dans un avenir proche par d'autres banques islamiques, au rang desquelles le second grand de la finance islamique : Daral Mal al Islami.

C'est aussi que la Conférence des Banques et Institutions Financières Islamiques, « eu égard à l'ouverture de l'économie tunisienne qui se confirme davantage et compte tenu des potentialités d'investissement dont dispose ce pays (...) a transféré une part notable de leurs investissements extérieurs vers la Tunisie, afin d'y participer au financement de projets économiquement rentable ». L'accent est mis également sur le rôle très positif que peuvent jouer ces banques dans la collecte des dépôts nationaux et leur orientation vers l'investissement dans les pays musulmans.

Références

1. Cooreman P. (1984-1985). *Le système bancaire islamique : théorie et application de l'alternative au système bancaire à base de l'intérêt*. Mous, Mémoire de Maîtrise.
2. Moore C. (1988). Islamic banks : financial and political intermediation in Arab countries, in : *Orient*; 29.

(17) Revue *Dialogue*, 12 novembre 1984.

(18) Voir *Al Iqtissad wa'l a c mal*, janvier 1987, pp. 43-50.

19

Culture musulmane et comportement d'épargne et d'investissement en Tunisie

I.A. OUEDERNI

Université de Tunis-III, Tunisie

Il est fréquent de voir dans les travaux développés autour des institutions financières dites « islamiques » ainsi que dans le discours « de marketing » produit par ces mêmes institutions que l'accent est mis sur les spécificités du « produit financier » qu'elles offrent. Cette façon de présenter les choses procède d'une démarche fort usuelle dans le discours gestionnaire, celle de l'analyse téléologique du comportement de l'investisseur et de l'épargneur et plus généralement de l'agent économique; elle le schématise à travers des modèles qui relient la décision de cet agent aux opportunités offertes par l'environnement où il opère, donc par le mode de satisfaction de ses attentes exprimées quelquefois tout simplement par sa fonction d'utilité.

Ainsi il est évident que l'on trouve plutôt des développements effectués autour des « produits financiers » : Al Mourabaha, Al Ijara, Al Musharaka, etc. vantant leurs avantages par rapport aux produits financiers conventionnels offerts par les banques usuelles. Ces développements sont faits soit dans un souci de publicité pour le système islamique de financement comme système compétitif, soit dans un souci défensif essayant de présenter ce système comme une alternative au système conventionnel qui ne manque pas d'inconvénients.

Cette attitude peut constituer un piège pour le chercheur dans la mesure où ses hypothèses risquent de s'orienter uniquement vers la vérification de l'existence d'avantages comparatifs entre les deux systèmes financiers, ou celle de la viabilité des institutions financières dites « islamiques ». Nous pouvons évoquer à titre d'exemples à cet effet les travaux de Nienhaws [1] ou ceux de Siddiqui, etc. Ces études laissent entrevoir que le devenir du système financier « islamique » formel est lié à sa capacité concurrentielle face aux banques conventionnelles, le système

informel et traditionnel obéit quant à lui à d'autres paramètres que nous ne pouvons discuter dans le cadre de ce papier.

A côté de ce type d'analyse d'aucuns essayent de lier l'apparition et la prolifération des institutions financières « islamiques » au développement des courants religieux politiques dans les pays de l'Islam. Selon ce point de vue, ces institutions répondent à un élan idéologique qui leur entretient une clientèle de plus en plus nombreuse avec le renforcement de ces courants.

Ce point de vue est même récupéré à certains égards par le discours politique de certains de ces courants. Dans une interview de l'un des chefs historiques du mouvement islamiste⁽¹⁾ en Tunisie (qui était un exil en Arabie Saoudite de 1986 à 1987), donnée à un hebdomadaire tunisien, Cheik Abdelfattah Mourou déclare que son mouvement est capable de mobiliser des ressources financières pour aider au programme de relance de l'économie tunique, si la demande en était formulée par le gouvernement et si son mouvement est reconnu officiellement, il ajoute aussi qu'ayant beaucoup d'amis dans la région du Golfe, son mouvement est aussi capable de mobiliser des fonds en provenance de cette région dans la mesure où le système leur serait ouvert. Nul doute que l'allusion est faite ici à la nécessité d'ouvrir la place tunisienne plus largement aux circuits islamiques formels de financement, cette ouverture demeurant encore timide à bien des égards malgré la présence de banques comme Beit Ettamouil Essaoudi Ettounsi.

Cette interview peut à travers le premier point renforcer l'hypothèse reliant le développement éventuel du système bancaire « islamique » à l'élan idéologique engendré par l'existence de courants politiques religieux assez importants pour mobiliser l'épargne et l'investissement dans une certaine mesure. Partant de ces deux grandes hypothèses sur les paramètres expliquant le développement des institutions financières islamiques, nous pouvons dire d'abord que les deux types d'approche nécessitant une « perception » *a priori* de ces institutions soit à travers une information complète et claire sur les produits financiers qu'elles offrent et les avantages que ces produits présentent par rapport aux produits conventionnels, ce qui suppose aussi une bonne connaissance du système bancaire usuel, soit à travers une orientation volontariste idéologisée vers ces institutions abstraction faite des avantages qu'elles peuvent offrir; or il est évident que dans le premier cas l'information précise et la perception correcte ne peut concerner qu'une partie réduite de la population cible d'épargnants et d'investisseurs, ceux ayant des portefeuilles importants et possédant un savoir suffisant dans le domaine des affaires.

Dans le second cas il est encore moins évident de prouver une corrélation significative entre le développement des courants religieux et l'évolution de la demande sur les produits financiers des institutions islamiques.

La perspective socioculturelle

Il est intéressant à ce niveau d'évoquer les résultats d'une enquête effectuée en 1986 sur la petite et moyenne entreprise en Tunisie⁽²⁾ portant sur un échantillon de 170

(1) Interview du Cheikh Abdelfattah Mourou à l'hebdomadaire *Le Maghreb* n° 119, 23 septembre 1988.

(2) Enquête sur la PME, effectuée par l'équipe de recherche de l'ISG dirigée par les Pr. Ouederni et El Mir dans le cadre des projets de l'USAID sur l'entrepreneuriat en Tunisie, ronéotypé, I.S.G.

entreprises réparties sur les régions du nord, du sud et du nord-ouest de la Tunisie. Cette étude a couvert les aspects financiers de la gestion de ces entreprises ainsi que les comportements d'investissement et de gestion de portefeuille des entrepreneurs interviewés.

Les résultats de cette enquête montrent que 53 % de ces entrepreneurs dans le secteur industriel, 60 % dans le secteur agricole et 67 % dans le secteur des services, déclarent ne recourir qu'à leurs fonds propres (100 %) et ne payent ainsi pas d'intérêts, ce qui représente un taux élevé pour une économie caractérisée par la rareté des ressources financières et par un système assez motivant d'encouragements à l'investissement par le recours à l'emprunt bancaire; allant de la subvention au dégrèvement fiscal, ces entrepreneurs se taisent quelquefois sur les raisons de ce comportement, et déclarent avoir tout simplement peur du système bancaire, ne pas « aimer » l'intérêt, ne pas se mettre sous la coupe de la banque, ou tout simplement éviter le *riba* interdit par l'Islam, mais très peu d'entre eux évoquent clairement la raison religieuse. Notons particulièrement qu'une grande partie d'entre eux interviewés en marge de l'administration du questionnaire trouvent très naturel de chercher à « éviter la banque » et non le contraire, et si l'on est contraint à chercher de l'aide financière, il vaut mieux voir du côté de la famille, des amis⁽³⁾, ou tout simplement recourir le plus possible au crédit fournisseurs fort apprécié par les chefs de PME. C'est à partir de ces résultats que nous avons commencé à penser autrement le comportement de l'entrepreneur, cette fois-ci dans des termes socioculturels en renvoyant les paramètres du choix de décision au système de valeurs culturelles essentielles comme dirait Parsons, ou plutôt pour emprunter un terme à P. Bourdieu à un habitus social régissant les échanges aussi bien économiques que culturels et déterminant les espaces d'utilité et d'opportunité.

Ce comportement évoque un parallélisme simple et même simpliste mais révélateur : il y a bien un très grand nombre (une majorité) de personnes musulmanes de culture sans être nullement pratiquantes et loin d'être sympathisantes de tout courant islamiste qui se refusent fermement de toucher à la viande de cochon, par habitus, donc sous l'effet d'une valeur religieuse qui s'est transformée en « contrainte » inconsciente au comportement. L'analogie n'est pas difficile à faire entre les deux surtout que le *riba* aussi bien que la viande de cochon figurent parmi les objets frappés d'interdiction claire et ferme par le Coran.

Ceci nous amène à soupçonner l'existence de larges franges du public qui demeurent à l'extérieur de l'espace financier institutionnel conventionnel se refusant à emprunter aux banques et même à y déposer des fonds, un responsable d'une banque de la place déclare qu'à peu près 4 % des dépositaires de fonds ne retirent pas les intérêts qui leurs reviennent, tout ceci sans avoir de raisons idéologiques claires, mais par habitus culturel de musulman.

Ce soupçon est partagé même par les institutions financières comme la Banque Centrale ou la Caisse Nationale d'Epargne pour le logement, dont les rapports font quelquefois allusion à une partie du potentiel d'épargne que le système financier actuel est incapable de mobiliser. C'est d'ailleurs l'argument utilisé par les défenseurs des banques « islamiques » sur le place financière tunisienne, ils essayent à travers cela de démontrer la nécessité d'avoir les deux systèmes à la fois, pour satisfaire deux publics de motivation différente, ceci augmenterait la capacité

(3) Au niveau du recours à l'emprunt dans l'entourage de l'entrepreneur, la famille vient en premier lieu (25 %) devant les amis (22 %).

totale des structures financières du pays. C'est d'ailleurs cet argument qui pousse les autorités financières en Tunisie vers une tolérance de plus en plus grande à l'égard des banques islamiques et vers l'acceptation tacite d'un système financier dualiste.

C'est à partir de cet ensemble de remarques qu'il nous a paru pertinent d'examiner, parmi les conditions sociopolitiques du développement des circuits islamiques de financement, l'existence de l'habitus « religieux » donc d'un ensemble de valeurs culturelles intériorisées collectivement, n'ayant pas de rapport avec le devenir de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui l'Islam politique et soustrayant la décision individuelle des calculs d'opportunité et des comparaisons d'avantages. C'est dans ce sens que nous voyons les réponses apportées par l'enquête de 1988.

L'enquête

Il s'agit d'une partie d'une enquête plus large sur l'épargne et les comportements financiers en Tunisie, effectuée à l'initiative d'une organisation financière internationale, la conception de cette partie a visé la détection des motivations de la non-possession d'un compte d'épargne (donc d'un compte à intérêt fixe connu d'avance, ce qui va à l'encontre de la règle islamique), et ce en fonction de l'appartenance socioprofessionnelle, la tranche d'âge, le niveau de scolarisation et l'appartenance régionale.

Ces mêmes paramètres ont été croisés avec le désir exprimé d'avoir affaire à des banques sans intérêts. Ainsi le motif religieux a été exprimé directement dans le questionnaire et croisé avec les différents paramètres sociaux et professionnels. Les résultats préliminaires de l'enquête montrent déjà l'existence d'une frange assez importante de personnes qui invoquent directement la raison religieuse comme raison de non-possession d'un compte d'épargne. Ils sont de 10,30 % et 10,40 % respectivement chez les exploitants agricoles et les industriels et artisans. 7,04 % et 6,21 % respectivement chez les commerçants et les retraités et actifs marginaux.

Enfin cette proportion est nettement plus faible chez les cadres supérieurs et professions libérales 4,19 % et les ouvriers et personnels de service 1,37 %. Lorsqu'on observe les tranches d'âge on constate que le pourcentage des personnes invoquant la raison religieuse tourne autour de 4 % sauf pour les tranches d'âge de plus de soixante ans où il atteint 8,84 %. Pour ce qui est de la répartition de ces mêmes personnes par niveau d'instruction on constate que le pourcentage est le plus faible avec les analphabètes 1,90 % et il passe de 4,58 % chez ceux qui ont atteint le 1^{er} cycle du secondaire à 6,45 % chez ceux qui ont achevé leurs études supérieures.

Au niveau de la répartition régionale des enquêtés qui invoquent la raison religieuse, les taux les plus élevés sont constatés au Nord-Est 6,92 %, au Sahel 6,67 % et au Grand Tunis 4,16 %. Si ces pourcentages indiquent déjà l'existence de personnes refusant explicitement l'épargne à cause du *riba* dans une proportion assez révélatrice, le deuxième thème à propos de l'expression du désir de s'adresser aux banques sans intérêts l'est encore plus : 16,89 % au total expriment ce désir, avec les taux les plus élevés chez les ouvriers et personnels de service 35,02 %, les retraités et actifs marginaux 22,20 % et cadres moyens 21,15 %, et les taux les plus faibles chez les salariés agricoles 2,57 %; au niveau des régions c'est

le Sahel qui vient en tête 24,25 % ainsi que le Grand Tunis et le Nord-Est respectivement 19,10 % et 16,76 %.

Conclusion

Les résultats de cette enquête permettent déjà de dépasser les deux premières hypothèses expliquant la demande sur les produits financiers des institutions islamiques, celle de la compétitivité de ces produits et celle de la motivation idéologique, pour renvoyer l'explication au facteur socioculturel, la différence nette entre le taux moyen de ceux qui invoquent la raison religieuse 3,86 % et ceux qui expriment le désir d'avoir affaire avec des banques sans intérêts 16,89 % nous laisse supposer qu'il faut encore continuer la recherche dans ce sens⁽⁴⁾. Notre intérêt étant d'abord de trouver l'explication la plus pertinente, ceci étant déterminant pour les « opportunités de marché » qui peuvent s'offrir aux banques islamiques dans des environnements sociaux de culture musulmane, ceci pourrait signifier aussi pour le décideur politique dans ces mêmes environnements l'existence d'un potentiel financier inexploité par le système bancaire conventionnel, donc d'opportunités additionnelles de financement du développement, reste alors à savoir si cette frange de la population possède une importante propension à épargner.

Nous ne pouvons à ce stade qu'en préjuger étant donné l'appartenance à des catégories socioprofessionnelles relativement aisées. Parmi les 16,83 % disant oui aux banques sans intérêts, 7,84 % sont des cadres supérieurs et profession libérales, 21,15 % des cadres moyens, 3,04 % des exploitants agricoles et 4,45 % des industriels et artisans et enfin 3,73 % des commerçants, en somme 40 % appartenant théoriquement aux catégories à forte propension d'épargne.

Cette hypothèse militerait en faveur de plus d'ouverture sur le système financier islamique d'un point de vue purement opportuniste, reste à aller encore plus loin dans la vérification de cette hypothèse et dans l'examen de l'efficacité du système lui-même dans le processus de développement.

Références

1. Nienhaus V. (1983). Probability of islamic PLS banks competing with interest banks : problems and prospects. *Journal of Research in Islamic Economic*; 1 (1).

(4) Dans un autre sondage plus large effectué à l'initiative de la même institution internationale, 38 % des personnes n'ayant *aucun rapport* avec les banques déclarent que c'est pour des raisons religieuses.

20

Analyse des relations entre maisons-mères et entreprises conjointes : une proposition d'approche méthodologique

J.L. SCHAAN

Université d'Ottawa, Canada

Les années quatre-vingt sont celles d'un essor phénoménal du nombre de projets entrepris sous forme d'accords de coopération. Les entreprises conjointes en sont une modalité fréquemment utilisée. Une entreprise conjointe est définie comme étant une entité organisationnelle distincte de celle des maisons-mères qui l'ont fondée, 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. Ces formes d'alliances stratégiques s'accompagnent de changements structurels profonds dans certaines industries (automobile, aéronautique, télécommunications...), remettant en cause les règles traditionnelles de concurrence.

Les firmes s'engagent dans des entreprises conjointes pour des motifs variés. Parmi les plus courants citons : partager les risques financiers ou technologiques associés à un projet, accéder à des ressources complémentaires, pénétrer de nouveaux marchés, rencontrer les exigences de certains gouvernements quant à la propriété des investissements étrangers. Cependant, ces tendances ne doivent pas cacher que les entreprises conjointes sont une forme organisationnelle difficile à gérer comme en témoigne leur taux d'échec élevé. Les statistiques de McKinsey & Co. s'accordent sur ce point avec celles de Coopers & Lybrand : sept entreprises conjointes sur dix ne rencontrent pas les attentes de leurs maisons-mères ou sont liquidées (*Business Week*, 21 juillet 1986). Une raison de l'échec de certaines de ces entreprises conjointes est l'incapacité des maisons-mères à mettre en place des structures de contrôle qui soient optimales pour l'entreprise conjointe (Killing, 1982).

Ainsi, l'objectif principal de l'étude décrite ici était de mieux comprendre comment les maisons-mères peuvent promouvoir ou protéger leurs intérêts dans une entreprise conjointe, même si elles sont dans une position minoritaire quant à la propriété. Pour cela il fallait identifier les critères utilisés par les gestionnaires pour évaluer la performance d'une entreprise conjointe, identifier les mécanismes de contrôle utilisés et, enfin, analyser la relation entre ces mécanismes de contrôle et le succès rencontré par l'entreprise conjointe.

Cet article a pour objet de présenter une méthodologie qui a été développée pour une étude d'entreprises conjointes au Mexique et qui par la suite a été appliquée à l'étude d'entreprises conjointes au Brésil, au Venezuela et au Chili, afin d'examiner la possibilité de l'exploiter, après adaptation, dans le cadre d'une étude d'entreprises conjointes en Afrique.

L'article est articulé autour de deux thèmes. Il présente tout d'abord les dimensions méthodologiques de l'étude sur les relations entre maisons-mères et entreprises conjointes, puis il propose un modèle conceptuel qui permet d'identifier et de catégoriser les mécanismes de contrôle utilisés par les maisons-mères. L'article conclut par une évaluation de la méthodologie suivie et de sa transférabilité à l'étude d'entreprises conjointes dans d'autres pays ou continents.

Méthodologie

Le choix de l'approche méthodologique

Etant donné la compréhension limitée qui ressort des études antérieures sur les concepts de performance et de contrôle appliqués aux entreprises conjointes, une approche clinique exploratoire, appuyée par des entrevues en profondeur avec des gestionnaires, a été retenue pour l'étude. L'objectif étant ici de faire contribuer le premier élément dans le développement d'une théorie du contrôle dans les entreprises conjointes, à savoir développer une compréhension fine du vocabulaire utilisé, plutôt que de tester des hypothèses précises.

La démarche suivie est inspirée de celle proposée par Glaser et Strauss dans *The Discovery of Grounded Theory*. Il s'agit d'une méthode de recherche inductive par laquelle le chercheur développe une théorie de manière incrémentielle, c'est-à-dire en structurant un phénomène à partir d'un cas donné puis en testant la validité de la théorie naissante lorsque appliquée à un second cas, remaniant la théorie pour qu'elle reflète la réalité de ces deux cas avant de l'appliquer à un troisième cas et ainsi de suite.

Le concept de performance appliqué aux entreprises conjointes

La notion de performance d'une entreprise conjointe est difficile à cerner car les indicateurs traditionnels de performance telles la profitabilité (ROI, ROA) ou la croissance, ne s'appliquent pas toujours. En effet, une entreprise conjointe peut être considérée comme très performante dans l'optique de ses propriétaires bien qu'elle opère à pertes. C'est le cas des entreprises conjointes dans lesquelles les parents jouent le rôle de fournisseurs et/ou clients et réalisent leurs profits au travers des prix de transfert vers (ou de) l'entreprise conjointe.

De même, des entreprises conjointes qui seraient normalement considérées comme très performantes sur la base du rendement sur l'investissement qu'elles génèrent sont jugées insatisfaisantes par les partenaires qui n'ont pas réussi à développer une bonne relation de travail ou dont les objectifs ont changé. Ces difficultés à évaluer et comparer la performance d'entreprises conjointes s'ajoutent à celles couramment rencontrées par les chercheurs dans le domaine des organisations, à savoir : la disponibilité et la validité des données recueillies, les différences entre firmes, industries et pays dans les règles pour comptabiliser et rapporter les résultats, les différences de niveau de performance (croissance, profitabilité) entre industries, etc.

Le concept de contrôle appliqué aux entreprises conjointes

Conceptuellement il existe fort peu de définitions du terme contrôle mais une grande variété de mesures, certaines reliées au processus de contrôle (pouvoir, influence, ordres, incitation, etc.), d'autres reliées aux mécanismes auxquels les managers ont recours pour exercer le contrôle et d'autres, reliées aux résultats de l'application de ces mécanismes (différence entre ceux qui mesurent s'il y a contrôle ou pas) et, enfin, d'autres mesures reliées à la détention de ressources nécessaires au succès d'une entreprise conjointe (technologie, savoir faire).

Traditionnellement, dans les études antérieures sur les entreprises conjointes, le concept de contrôle a été opérationnalisé sous trois axes distincts : la propriété et les clauses contractuelles entre les partenaires, le lieu où les décisions sont prises (maison-mère vs entreprise conjointe) et la provision de personnel de la maison-mère à l'entreprise conjointe. Face au large désaccord quant à la signification du thème contrôle et les façons dont il est exercé, il devenait essentiel de rassembler davantage de données empiriques pour développer une compréhension plus fine du concept tel qu'il s'applique aux entreprises conjointes.

L'échantillon

De la vingtaine d'entreprises conjointes approchées, dix furent retenues pour l'étude. Les critères de sélection étaient : la prédisposition des managers à participer, la possibilité de conduire des entrevues auprès des deux maisons-mères ainsi qu'auprès de l'entreprise conjointe elle-même (avoir les trois perspectives) et la possibilité d'effectuer des comparaisons intra-industries.

Le petit échantillon retenu s'imposait dans une étude pour laquelle la profondeur des données obtenues l'emportait sur leur ampleur. Rappelons que l'objectif est de mieux comprendre la relation entre deux variables (contrôle et performance) plutôt que de tester une relation bien comprise entre deux variables bien maîtrisées tant au plan conceptuel qu'opérationnel.

Les entreprises conjointes opéraient dans les secteurs suivants : chimique et pétrochimique (4), gestion hôtelière (2), alimentation (1), aluminium (1), construction (1) et télécommunications (1). Les partenaires locaux étaient : des banques (3), des firmes mexicaines (3), des filiales de multinationales étrangères (2), un consortium d'investisseurs mexicains (1) et une agence du gouvernement mexicain (1). La diversité de partenaires locaux reflète la difficulté que rencontrent les firmes étrangères, dans les pays en voie de développement, pour trouver des partenaires qui soient des firmes privées.

La collecte des données

Les données furent obtenues par voie d'entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de cinq à six heures pour deux rencontres avec chaque manager. Les entretiens étaient abordés de manière informelle et le questionnaire qui avait été élaboré n'était utilisé qu'en fin d'entretien pour s'assurer que tous les points à couvrir l'avaient été. Deux questionnaires ont été utilisés, le premier lors des entretiens avec les gestionnaires appartenant aux maisons-mères et le second avec les gestionnaires des entreprises conjointes. Ces questionnaires furent testés auprès des firmes qui n'ont pas été gardées pour l'étude.

L'analyse des données

Une étude de cas a été préparée pour chacune des entreprises conjointes étudiées. Les points couverts étaient les suivants : motifs et circonstances ayant conduit à la formation de l'entreprise conjointe; attentes et critères de succès des partenaires et des entreprises conjointes ainsi que leur évolution dans le temps; les informations requises pour s'assurer que ces critères soient rencontrés; ce que les maisons-mères contrôlent et comment elles le contrôlent ainsi que les changements dans le temps; l'autonomie du directeur général des entreprises conjointes et l'analyse des relations entre les éléments énoncés ci-dessus.

Le chercheur procéda à une analyse comparative de ces cas au niveau de chacune des variables prises séparément (performance et contrôle) puis au niveau de la relation entre ces deux mêmes variables.

Résultats

Mesure de la performance

La détermination du degré de succès d'une entreprise conjointe est compliquée par le fait que chaque partenaire a sa propre perception de ce qui constitue un niveau de performance satisfaisant et que ces perceptions sont parfois difficiles à concilier. Les différences les plus courantes apparaissent aux plans suivants :

- des critères utilisés : croissance *vs* profitabilité *vs* apprentissage d'une technologie ou d'un marché;
- de l'horizon temporel : court terme *vs* long terme;
- du niveau de performance : caractère agressif des critères retenus;
- du degré de spécificité : croissance *vs* croissance des ventes de 20 %.

En somme, il faut évaluer la performance d'une entreprise conjointe à partir de la *satisfaction simultanée des attentes*, et ce quelles qu'elles soient, des partenaires. Plutôt que de considérer une mesure objective, il est préférable de se fonder sur la perception des propriétaires quant à la satisfaction de leurs objectifs respectifs afin de mieux comprendre la pertinence des stratégies d'intervention adoptées par les maisons-mères à l'égard de l'entreprise conjointe ou de leur partenaire.

Le concept de contrôle

La gestion réussie du processus de contrôle par une maison-mère exige l'adéquation des mécanismes de contrôle utilisés aux décisions et activités de l'entreprise conjointe qui sont critiques à l'atteinte des objectifs de performance de la maison-mère (fig. 1). L'analyse des données mexicaines révèle qu'il est plus profitable d'aborder le concept de contrôle en cherchant à comprendre ce que les maisons-mères contrôlent dans une entreprise conjointe, et comment elles le contrôlent, plutôt qu'en cherchant à mesurer la « quantité » ou le « niveau » de contrôle requis.

Cette dernière approche, la plus couramment retrouvée dans les études sur ce thème, s'avère difficile à exploiter car le contrôle ne peut être mesuré de manière absolue. Il ne peut être mesuré que dans le cadre d'un ensemble de contingences spécifiques. En effet, une maison-mère ne possède pas plus ou moins de contrôle dans l'absolu, mais elle contrôle, ou ne contrôle pas, des activités ou des décisions spécifiques. De plus, deux maisons-mères peuvent contrôler simultanément une entreprise conjointe lorsqu'elles contrôlent des ensembles d'activités ou décisions distincts. Enfin, le contrôle est un concept multidimensionnel et il n'existe pas de règle permettant de combiner ces diverses dimensions en un seul index capable de mesurer des différences de magnitude.

L'étude des entreprises conjointes mexicaines démontre que les managers utilisent un éventail de mécanismes de contrôle plus large que celui généralement reconnu par les études antérieures. Aux mécanismes traditionnels tels que l'autorité

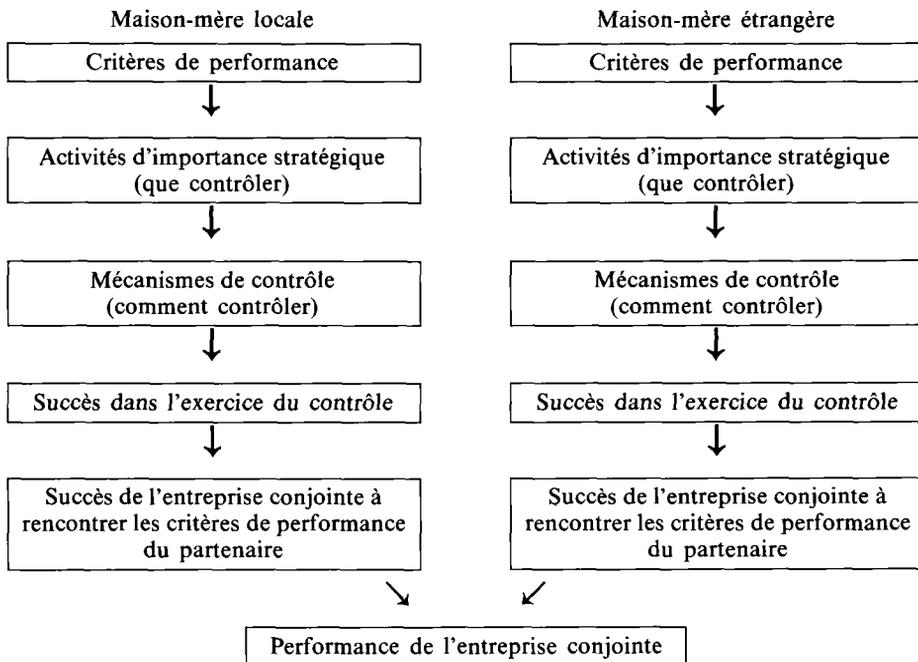


Figure 1. Structure d'analyse de la relation entre le contrôle exercé par les maisons-mères et les entreprises conjointes.

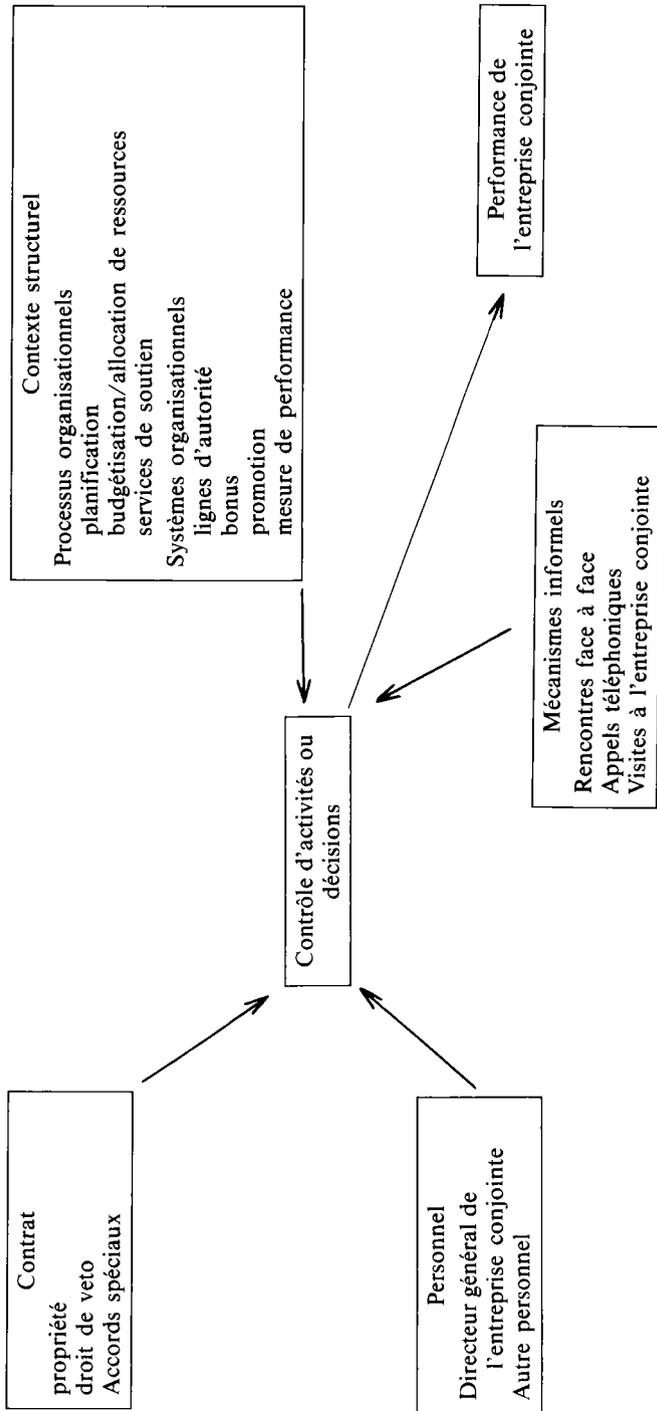


Figure 2. Mécanismes de contrôle dans les entreprises conjointes.

sur des décisions particulières, les accords contractuels et la provision de personnel, s'ajoutent des mécanismes plus subtils et moins directs tels que l'influence des décisions ou comportements du personnel de l'entreprise conjointe par le biais de processus organisationnels (planification, allocation de ressources), de systèmes de gestion (politiques et procédures, mesure de la performance) et de moyens informels (fig. 2).

Le contrôle est alors exercé en façonnant le contexte organisationnel dans lequel évoluent les gestionnaires de l'entreprise conjointe. Le contrôle est également exercé au travers de négociations implicites ou explicites entre individus. Il ne se limite clairement pas à une allocation, *de facto* ou contractuelle, du pouvoir décisionnel à l'une ou l'autre des maisons-mères.

Un dernier élément du concept de contrôle qui émerge de cette étude est l'identification de deux formes distinctes de contrôle. D'une part une maison-mère peut exercer son contrôle lorsqu'elle est en mesure d'influencer des décisions ou des activités dans un sens convergeant avec ses intérêts propres (contrôle positif), mais aussi lorsqu'elle est en mesure de bloquer ou prévenir l'exécution de décisions ou activités qu'elle juge contraire à ses intérêts (ex. droit de veto).

La gestion du processus de contrôle

L'analyse des dix entreprises conjointes, et en particulier de celles qui ont fait l'objet d'un redressement, a permis de voir comment l'inefficacité du processus de contrôle était associée à une performance inadéquate de l'entreprise conjointe et comment en modifiant leur stratégie de contrôle les gestionnaires des maisons-mères étaient capables de contribuer au redressement de l'entreprise conjointe. Trois étapes du processus de contrôle ont été analysées : le choix de ce qu'il faut contrôler; le choix de la façon dont il faut le contrôler; la supervision du processus de contrôle.

En pratique, l'identification des activités ou décisions à contrôler se fait au travers d'un processus d'essais et d'erreurs, alors que les managers de la maison-mère découvrent les domaines qu'ils doivent contrôler (apprentissage). Les facteurs déterminant ces choix sont :

- les critères de performance de la maison-mère;
- le niveau de dépendance de l'entreprise conjointe à l'égard des connaissances, aptitudes et ressources de la maison-mère;
- les dimensions politiques inter-organisationnelles;
- les attitudes de la maison-mère à l'égard du contrôle.

La décision de comment contrôler implique le choix de mécanismes appropriés pour influencer des décisions ou activités spécifiques. Les facteurs qui sont apparus déterminants dans ce choix sont :

- les caractéristiques de l'activité ou décision à contrôler, son importance pour la maison-mère;
- les compétences et le style de gestion du directeur général de l'entreprise conjointe;
- les circonstances politiques.

Enfin, l'exercice du contrôle est dynamique. Ce qu'une maison-mère choisit de contrôler et comment le contrôler change dans le temps à la suite d'événements tels un changement dans la performance de l'entreprise conjointe, dans le changement de la direction au siège social, dans le comportement du partenaire.

Les facteurs reliés à la performance des entreprises conjointes

Deux types de facteurs ont un effet sur la performance d'une entreprise conjointe (Tableau I). Les facteurs exogènes sont les mêmes que ceux qui affecteraient n'importe quel autre type d'organisation. Par suite nous nous concentrerons sur les facteurs endogènes, ceux que les managers peuvent influencer directement et qui sont spécifiques aux entreprises conjointes.

Tableau I. Facteurs de performance dans les entreprises conjointes.

Facteurs endogènes	Facteurs exogènes
Engagements des partenaires	Evolution de la demande
Contrôle exercé par les partenaires	Niveau de concurrence
Relations de travail entre partenaires	Taux de change
Transfert de ressources/compétences	Politiques gouvernementales.
Directeur général de l'entreprise conjointe	
Objectifs des partenaires	
Gestion du projet d'entreprise conjointe	

Engagements des partenaires

Pour fonctionner « normalement » et survivre aux inévitables conflits qui peuvent survenir, une entreprise conjointe, tout comme un mariage, requiert l'engagement mutuel des partenaires. Sans cet engagement qui repose sur la croyance que l'entreprise conjointe constitue un véhicule privilégié pour promouvoir les intérêts de chaque partenaire, disparaît un stimulant essentiel à la coopération. Les études démontrent que l'engagement d'un partenaire est fonction de facteurs tels que : l'existence d'une structure (individus, systèmes) au sein de la maison-mère pour contrôler l'entreprise conjointe; l'existence d'un champion, souvent au niveau de la direction générale, qui va consacrer du temps, de l'énergie et des ressources pour faire réussir l'entreprise conjointe; la pression ou l'exemple fournis par le partenaire.

Contrôle exercé par les partenaires

Tel que suggéré plus haut, le succès ou l'échec d'une entreprise conjointe dépend en partie de la capacité des partenaires à contrôler les activités et/ou décisions importantes à la satisfaction de leurs attentes. Le contrôle n'est pas une question de propriété (majorité des votes) mais repose plutôt sur la capacité de la maison-mère d'identifier des domaines d'influence privilégiés de l'entreprise conjointe (technologie, stratégie, développement du personnel cadre, contrôle de qualité...) et d'utiliser des mécanismes de contrôle efficaces. Ainsi un partenaire en position minoritaire dans une entreprise conjointe est tout à fait capable de contrôler le fonctionnement de l'entreprise conjointe pour assurer la réalisation de ses objectifs à partir du moment où il maintient une congruence entre ses critères de performance, et le contrôle des activités/décisions critiques au succès par le biais de mécanismes adéquats (formels et informels, directs et indirects).

Relations de travail entre partenaires

L'importance de ce facteur est démontrée par le fait que de nombreuses entreprises conjointes s'achèvent par un divorce parce que les partenaires n'ont pas réussi à développer un *modus vivendi*, entre eux aussi bien qu'avec l'entreprise conjointe, *modus vivendi* qui repose sur le respect et la confiance. Dans une entreprise conjointe les compromis sont la règle plutôt que l'exception. La capacité de travailler avec les managers du partenaire et de l'entreprise conjointe dépend autant de la chimie entre les philosophies managériales et les objectifs des divers partis que de la chimie entre les personnalités impliquées.

Transfert de ressources ou compétences

Avoir à satisfaire simultanément les intérêts de deux (ou davantage) parents est un défi majeur pour les entreprises conjointes. Mais ce défi représente une opportunité unique : l'opportunité d'avoir accès à deux ensembles de ressources et de compétences. Or certaines entreprises conjointes connaissent des difficultés qui pourraient être facilement remédiées si les partenaires identifiaient les domaines dans lesquels ils sont en mesure de contribuer des ressources ou des compétences requises par l'entreprise conjointe.

Compétence du directeur général de l'entreprise conjointe

Le succès du directeur général d'une entreprise conjointe tient de sa compétence à gérer une organisation autant que de sa capacité à jouer le rôle d'intermédiaire et de diplomate entre les partenaires. Le succès de l'entreprise conjointe est en partie lié à l'aptitude du directeur à éviter, minimiser ou résoudre les conflits. Il doit être capable d'évoluer entre deux cultures organisationnelles et éviter d'être perçu comme favorisant un partenaire au détriment de l'autre. Le choix d'un directeur général est une décision-clé dans toute entreprise conjointe.

Objectifs des partenaires

Les objectifs des partenaires vis-à-vis d'une entreprise conjointe ne sont pas stables dans le temps. Ils peuvent changer à la suite de modifications survenues dans des domaines tels que les circonstances du marché principal dans lequel opère un partenaire, la stratégie de la maison-mère ou la composition de l'équipe de direction. Dans de tels cas, l'application de nouveaux critères de performance à une entreprise conjointe s'accompagne presque inévitablement de modifications au niveau de la perception de son aptitude à rencontrer les attentes des partenaires.

Gestion du projet d'entreprise conjointe

Les causes de difficultés rencontrées dans les entreprises conjointes peuvent être reliées à deux séries de facteurs : la façon dont le projet a été mené depuis l'idée jusqu'à son opérationnalisation, et le manque de suivi ou d'attention portés à l'entreprise conjointe une fois en opération. Le Tableau II présente une synthèse de difficultés courantes rencontrées lors de la phase pré-opérationnelle d'une

entreprise conjointe. Pris globalement, ces obstacles suggèrent que l'on doit entreprendre un projet d'entreprise conjointe avec précaution. Une approche systématique de la phase initiale du projet peut éviter bien des surprises ou des conflits par la suite.

Il est important de reconnaître que ces derniers ne peuvent jamais être tout à fait évités. Comme dans un mariage, le développement d'une relation à long terme passe par des hauts et des bas et c'est précisément la façon dont les partenaires vont résoudre leurs différends qui détermine en partie la force de la relation. Comme dans un mariage l'effet d'apprentissage est primordial et la phase pendant laquelle les partenaires se font la cour joue à cet égard un rôle important avant la signature du contrat. Examinons brièvement la portée de quelques-uns de ces obstacles.

Tableau II. Obstacles au succès dans la gestion de la formation d'une entreprise conjointe.

Délégation totale de la tâche aux avocats
Définition ambiguë du projet
Processus de prise de décision inefficace
Informations inadéquates
Temps alloué au projet trop court
Manque de ressources allouées au projet
Responsabilités mal définies
Directeur de projet incompetent
Ingérence des partenaires
Engagement insuffisant
Manque de coordination
Mauvaises communications
Compétence du personnel affecté au projet

Les excès du légalisme

Les partenaires nord-américains ont tendance à attacher une très grande importance, souvent justifiée, aux aspects légaux du contrat parfois aux dépens des aspects managériaux et humains. Or il est clair que ce ne sont pas les contrats qui mènent les entreprises conjointes mais les individus. Les aspects contractuels doivent donc être placés dans leur perspective.

Trois cas de figure peuvent être observés dans l'élaboration de contrats d'entreprises conjointes. Le premier, et le plus dangereux, est celui où les présidents des maisons-mères s'accordent pour entreprendre un projet et demandent à leurs avocats respectifs de leur soumettre un contrat. Les négociations sont alors conduites entre avocats et indépendamment de la conception de l'entreprise conjointe. Le second cas est celui où les avocats représentant chaque partenaire participent conjointement avec le personnel des firmes impliquées à la conception du projet. Dans un tel cas il arrive souvent que les discussions soient ralenties par des considérations légales qui viennent compliquer les considérations opérationnelles. Le troisième cas, et celui qui semble avoir les résultats les plus positifs, est celui qui consiste à ne faire intervenir les avocats qu'une fois les aspects opérationnels clarifiés et quand il s'agit de raffiner et de traduire en langage légal le résultat des délibérations entre managers.

La précipitation

Souvent, la hâte des partenaires à débiter les opérations a tendance à escamoter les phases de filtrage et de définition du projet, et les partenaires se lancent en affaires sans avoir réellement pris le temps de réfléchir aux conséquences du projet. Ainsi dans le cas de l'une des entreprises conjointes mexicaines, les cadres étaient si pressés d'entreprendre ce qui paraissait être une bonne affaire qu'ils ont signé un accord avant même d'en avoir discuté les détails. Cette entreprise conjointe se termina après deux ans de disputes continuelles lorsque le partenaire mexicain racheta les parts des Canadiens. Les deux partenaires découvrirent un peu tard qu'ils avaient des styles de gestion très différents.

L'opportunisme pervers

Bon nombre d'entreprises conjointes sont entreprises sur une base opportuniste dans la mesure où la décision de s'engager plus avant dans le projet est souvent prise à partir d'une évaluation du projet sur ses mérites intrinsèques sans en examiner les implications stratégiques. Ainsi beaucoup d'entreprises conjointes ont été établies de manière fortuite, sans recadrage dans une perspective stratégique à long terme. Par exemple, l'idée d'entreprise conjointe entre deux des entreprises étudiées a vu le jour lors d'une rencontre entre les présidents des deux sociétés à une réunion du *Conference Board* à New York.

Evaluation et implications de la méthodologie

Avantages

La méthodologie, limitée à l'étude du Mexique, a permis de circonscrire en bonne partie l'effet de facteurs économiques, politiques et culturels; facteurs que l'on pouvait considérer constants. Les entretiens menés auprès des trois partis impliqués dans chaque entreprise conjointe ont permis d'obtenir des données très détaillées, de confronter les différentes opinions exprimées et de confirmer les opinions concordantes. Par suite le concept de contrôle qui émerge s'est avéré plus riche que celui utilisé jusque là. De plus, l'analyse longitudinale a permis d'examiner la relation entre les deux variables centrales dans le temps.

Inconvénients

La petite taille de l'échantillon rend difficile toute généralisation à partir des résultats et la validité du modèle dans d'autres circonstances reste à démontrer. L'échantillon n'est pas pris au hasard et il n'est pas prouvé qu'il soit représentatif de la population des entreprises conjointes au Mexique, et encore moins d'ailleurs. Ceci est d'autant plus vrai que l'échantillon manque d'homogénéité (industries, propriété, types de partenaires locaux). La qualité des données recueillies par voie d'entrevues dépend de la capacité du chercheur à stimuler le répondant, sans toutefois biaiser le « dit » comme le « non-dit », ainsi que de la volonté du répondant à partager des opinions et jugements qui sont plus personnels qu'ob-

jectifs. Enfin, l'étude n'est pas reproductible car l'analyse reflète les perceptions et interprétations du chercheur.

Implications pour des études ultérieures

L'application de la méthodologie au milieu africain doit être vérifiée. La validité du modèle doit également être testée. Les mêmes variables sont-elles applicables ? Y a-t-il d'autres variables non identifiées dans le modèle qui soient plus importantes dans le contexte africain ? Enfin, il semble opportun de mettre plus d'insistance dans le questionnaire sur les facteurs et variables reliés aux cultures respectives des maisons-mères.

Conclusion : quelques règles pratiques

La sélection du (des) partenaire(s)

La réussite d'une entreprise conjointe est en partie liée à l'intensité du besoin que les partenaires ont l'un pour l'autre, dans la phase initiale, puis de la dépendance de l'entreprise conjointe vis-à-vis de ses maisons-mères. Dès lors, il est essentiel dans la formation d'une entreprise conjointe que tous les partenaires aient un apport important et visible au projet. Ainsi, il faut établir ce qui fonde la compétence distinctive de chaque partenaire et évaluer la contribution potentielle qui en résulte à l'entreprise conjointe.

La prédisposition d'un partenaire à identifier et à transférer des ressources et du savoir-faire à l'entreprise conjointe est un signe d'engagement dans le projet; pour autant que les coûts et conditions rattachés à ces transferts ne sont pas démesurés. Les partenaires doivent donc apporter chacun quelque chose d'essentiel et unique à la réussite de l'entreprise conjointe et, de plus, leurs contributions doivent être aussi complémentaires afin de promouvoir un sentiment de dépendance mutuelle. L'engagement des partenaires dans le projet s'en trouve renforcé d'autant. En choisissant un partenaire il importe de s'assurer aussi de sa capacité à financer sur une base de long terme. En effet, la croissance d'une entreprise conjointe peut être bloquée par l'incapacité d'un partenaire à apporter sa part à une augmentation du capital, par manque de ressources financières.

Comme dans le cas d'un mariage, il est important de réaliser qu'une relation entre partenaires n'est pas une « donnée » mais un « construit » qui se bâtit dans le temps et qu'il est donc impossible de garantir au moment de la signature du contrat la qualité future de cette même relation. Cependant, il faut s'assurer que l'on maximise les chances de succès en choisissant un partenaire qui soit le plus compatible possible dans des domaines tels que : le style de management et la philosophie managériale, la gestion des relations de travail, les standards de qualité, la prédisposition au compromis. Une telle évaluation vient s'ajouter à celle de critères plus classiques tels que : la réputation, la solidité financière, le réseau de contacts, les précédents avec des entreprises conjointes (bons ou mauvais), etc.

La planification de l'entreprise conjointe

C'est là une opportunité pour les partenaires de clarifier leurs objectifs et attentes et de développer une relation de travail qui repose sur une compréhension mutuelle et sur le respect d'autrui. La responsabilité pour cette tâche doit être confiée à des personnes placées à des niveaux décisionnels suffisamment élevés pour assurer le progrès des discussions et du projet, soutenus par des avocats pour formaliser et clarifier les ententes conclues entre les partenaires.

Parmi les sujets essentiels à aborder au cours de la planification citons : la définition des objectifs stratégiques des partenaires et motivations pour entreprendre le projet, l'identification des sources de conflits potentiels et formulation de règles de résolution de ces conflits par consensus, les protections contractuelles pertinentes (droit de veto, règles de partage des bénéfices ou de terminaison de l'entreprise conjointe), la définition de la part de chaque partenaire dans la gestion de l'entreprise conjointe. Souvent, la prise de conscience des bénéfices potentiels à long terme peut suffire à assurer la coopération des partenaires pour autant que leur distribution soit perçue comme équitable par toutes les parties prenantes.

Un bon moyen d'aborder les thèmes présentés ci-dessus consiste à le faire à partir des intérêts de l'entreprise conjointe plutôt qu'à partir des intérêts respectifs des partenaires. Ainsi, ces derniers peuvent clarifier leurs positions respectives en s'accordant sur des sujets tels que : la définition du couple produit-marché desservi par l'entreprise conjointe, le choix de la technologie et de l'équipement, la détermination de la structure organisationnelle et l'allocation du personnel, le financement et la politique financière. Il est plus facile pour les partenaires de résoudre leurs différends en prenant comme point de référence l'entreprise conjointe et ses intérêts propres plutôt que leur intérêt au détriment de celui de leur partenaire.

Références

1. Beamish P.W. (1984). *Joint Venture performance in developing countries*. Unpublished doctoral dissertation, the University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
2. Franko L. (1976). *The European multinationals*. Harper and Row, New York.
3. Janger A.R. (1980). *Organization of international Joint Ventures*. The Conference Board, New York.
4. Killing P. (1983). *Strategies for Joint Venture Success*. New York, Praeger.
5. Lecraw D. (1983). Performance of transnational corporations in less-developed countries. *Journal of international business studies*.
6. *Mergers and Corporate Policy* (1983).
7. Mintzberg H. (1980). *The nature of managerial work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
8. Navarre C., Schaan J.L., Doucet A. (1986). Où en est la gestion de projets aujourd'hui ? Essai de modélisation. *Revue de gestion des petites et moyennes organisations (P.M.O.)*; 1 (6) : 40-46.
9. Reynolds J.L. (1979). *Indian-american Joint Ventures : business policy relationships*. University press of America, Washington DC.
10. Schaan J.L. (1983). *Parent control and Joint venture success : the case of Mexico*. Unpublished doctoral dissertation, the University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.

11. Schaan J.L. (1986). Turning a Joint Venture into a Successful Marriage. *University of Ottawa Quarterly*, 56 (4) : 177-190.
12. Vaupel J.W., Curhan J.P. (1973). *The world's multinational enterprises*. Boston, Harvard University Press.

21

Partenariat industriel : la « joint venture »

M. BACHIR EL BOUHALI

Office pour le Développement Industriel, Rabat, Maroc

Pourquoi les nouveaux pays industrialisés (NPI) sont-ils des contrées bénies pour le partenariat d'entreprises ? Disposant d'un substrat industriel conséquent d'investisseurs locaux, les NPI sont à la quête permanente de technologie et demeurent généralement ouverts à l'apport de capitaux extérieurs. Au centre des affaires, il existe une formule de partenariat : la « joint venture ».

Les stratégies d'accès ou de pénétration aux marchés régionaux ou internationaux font la part de plus en plus belle au partenariat industriel sous toutes ses formes : formation, assistance technique, transfert de technologie, marchés... Dans ce cadre, la nécessité d'une implantation directe dans le pays hôte joue en faveur de l'association avec un partenaire local sous forme d'entreprise conjointe, plus communément appelée sous son vocable d'origine anglo-saxonne de « joint venture ».

Qu'est-ce qu'une « joint venture » ?

Il n'existe pas de définition légale de cette forme de partenariat. Cependant, on peut dégager quelques caractéristiques qui font la spécificité de la joint venture, caractéristiques qui sont reflétées dans l'expression anglaise et qui peuvent en justifier l'emploi : la joint venture implique une association avec un partenaire industriel extérieur et porte sur un projet déterminé en commun ; elle comporte la mise en commun de moyens et de risques. Son caractère est contractuel : même si la joint venture a besoin d'un support, sous forme d'une entité juridique, le « contrat » (accord des parties) l'emporte sur la « structure » (personne morale régie par le droit des sociétés). Elle est un « mariage » qui implique, en principe, un égal accès aux décisions, indépendamment des contributions respectives des

partenaires : la joint venture est fondée sur le principe de parité. La cohésion et la solidité de l'affaire résident, en définitive, dans l'équilibre résultant d'intérêts réciproques, dans des rapports de complémentarité parfaitement définis.

Comment concevoir une « joint venture » ?

Sur le plan pratique, il existe trois séries de documents à élaborer, qui sont communément désignés par (fig. 1) : l'accord de base constitutif de la joint venture; la convention d'association définissant la structure et ses règles de fonctionnement, les contrats d'assistance et de prestations.

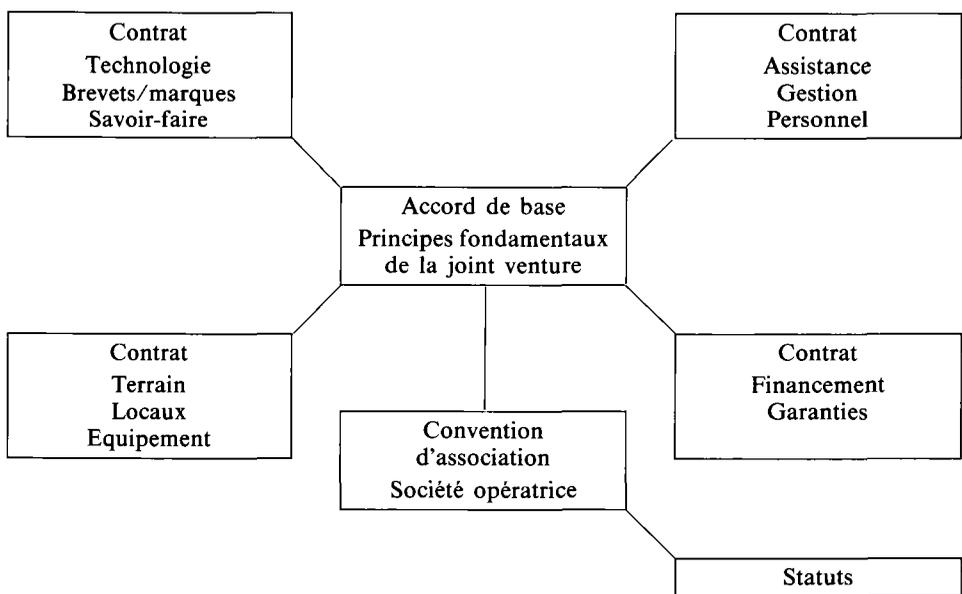


Figure 1. Accord de base et accords satellites.

L'accord de base

Il est constitutif de la joint venture et pose les principes fondamentaux du partenariat : le but poursuivi par les partenaires du double point de vue des marchés et des gammes de produits; les moyens à mettre en œuvre (création d'une structure et transfert de techniques); la durée de l'association, la protection du partenaire minoritaire ou les modalités de cession. Dans ce dernier cas, compte tenu du caractère *intuitu personae* des relations des partenaires à une joint venture, on ne peut admettre que l'un d'entre eux puisse se substituer un tiers en cédant la participation sans l'accord préalable de l'autre (ou des autres). La cession sera donc logiquement soumise à une procédure d'agrément.

Les accords satellites

Ils comprennent, d'une part, la « convention d'association » qui définit la forme juridique de la structure à créer, les contributions respectives des partenaires et les règles de fonctionnement; d'autre part, les « contrats logistiques » qui seront conclus pour doter la joint venture des moyens nécessaires à son action (transfert de techniques, licence de marque, vente d'équipement, distribution, approvisionnement, assistance, etc.).

A cet égard, il est essentiel d'assurer la cohérence de l'ensemble de la « chaîne contractuelle » et de définir la hiérarchie des accords : les dispositions de l'accord de base prévalent sur celles des accords satellites. Il importe également d'harmoniser les durées respectives des accords et de préciser les conséquences de la réalisation d'un accord sur les autres. Enfin, il est important de spécifier dans l'accord de base le caractère de *package deal* de l'ensemble des accords constitutifs de la joint venture : ceux-ci entrent en vigueur ensemble ou pas du tout.

Pourquoi une « joint venture » ?

Pour le promoteur local du pays hôte

Les principaux avantages pratiques de la conception d'une joint venture sont les suivants. Le promoteur local peut obtenir des études de faisabilité et de réalisation de projets parfaitement adaptées s'il est assisté par un partenaire à la fois technique et industriel expérimenté : il a accès à des sources de financement extérieures par l'intermédiaire de son partenaire extérieur. De plus, le projet reçoit un accueil plus favorable auprès des institutions de financement grâce à l'engagement du partenaire industriel extérieur. L'affaire est en meilleure position pour pénétrer de nouveaux marchés extérieurs par le biais des réseaux commerciaux établis par le partenaire extérieur; ce dernier est en mesure d'offrir une formation spécialisée au personnel local. Enfin, le partenaire local aura le soutien nécessaire pour assurer l'approvisionnement des produits et du matériel importé, la maintenance de la production, ainsi que des pièces détachées dont il peut avoir besoin à brève échéance.

Pour le partenaire extérieur

La joint venture présente un intérêt considérable à plus d'un titre. Il a accès, grâce à son partenaire local, à de nouveaux marchés locaux ou régionaux et consolide éventuellement sa position sur un marché régional porteur. Il peut disposer de garanties d'approvisionnement en matières premières locales. Il peut également transférer vers le pays hôte la partie de sa production à forte proportion de main-d'œuvre et concentrer dans son pays d'origine la partie à forte intensité de capital. Il bénéficie des diverses incitations fiscales particulièrement intéressantes octroyées par le Code des investissements industriels. Son unité est enfin implantée à proximité de l'Europe et à un coup d'aile du continent américain.

La « joint venture », vecteur de développement industriel

Une nouvelle approche du partenariat a été mise en place par la Convention de Lomé qui régit les relations entre la CEE et le continent africain, les régions des Caraïbes et du Pacifique dans le cadre de la coopération Nord-Sud. Stimuler l'esprit d'entreprise et le partenariat tel est le pari engagé par la CEE par le biais du CDI⁽¹⁾ créé en 1977 par cette Convention, en vue de promouvoir l'implantation de joint ventures.

Pourquoi une telle initiative de la part de la CEE sur ces joint ventures dans le domaine du développement industriel ? Cette structure est sans aucun doute le moyen le plus efficace pour le transfert de technologies et pour la mobilisation des capitaux, ainsi que pour la promotion de l'entrepreneuriat.

L'expérience tend à montrer que la part du capital pour de nouveaux projets industriels doit être de l'ordre de 40 % de l'investissement total, y compris le fonds de roulement. Dans ce cas, les promoteurs nationaux et CEE participent chacun à concurrence de 20 % de l'investissement total.

Si l'étude de faisabilité se révèle positive, les partenaires pourront, dès lors, mobiliser des fonds complémentaires nécessaires. En d'autres termes, il se peut que chaque promoteur n'ait à fournir en fonds propres que 10 à 15 % de l'investissement pour que le projet soit bancable.

Trois types de financement peuvent être distingués : les IFD, les crédits à l'exportation et l'assurance-investissement pour le partenaire européen. L'engagement d'une IFD dans un projet donné ne dépassera généralement pas les 30 % du coût total de l'investissement. Le CID pourra apporter son assistance en matière d'aide aux négociations financières, ou de cofinancement des études de faisabilité. Pour la France, l'IFD est la CCCE à travers la Société de capital risque Proparco. D'autres types d'IFD prennent également des participations au capital des joint ventures associant partenaires africains et européens (SFI, SIFIDA à Genève, EDESA Management à Zurich, etc.).

Ainsi dans le cadre des relations de partenariat industriel CEE-Afrique, la réalisation de joint venture se fait en quatre étapes : par l'évaluation du projet par les partenaires (étude de pré-faisabilité), par l'engagement moral (la lettre d'intention), par l'étude de faisabilité et par la convention de constitution de joint venture à laquelle peuvent se greffer divers contrats complémentaires (contrats de gestion, de commercialisation, de licence, de marques de fabriques et de fournitures).

En Europe, la perspective du marché unique communautaire de 1993 semble accroître, de façon sensible, l'intérêt porté par les entreprises à ce mode d'implantation. Ressentant l'urgence d'une bonne couverture des grands marchés de la CEE, les firmes cherchent à gagner du temps sur la conquête de positions significatives. Elles pensent désormais alliances. Parmi les initiatives prises pour favoriser cette intégration communautaire, il convient de citer la décision récente de la Commission de Bruxelles de lancer un réseau européen de coopération et de rapprochement d'entreprises. Baptisé BC-Net, ce système informatisé devrait permettre la circulation d'offres et demandes de coopération entre PME.

Avec le contexte particulier de son entrée dans la CEE, l'Espagne est de ce point de vue un cas particulier. Longtemps bloquées aux portes du marché ibérique, les entreprises européennes rivalisent aujourd'hui d'activité pour enlever au plus vite

(1) Centre de Développement Industriel (Bruxelles).

des parts de marché. En face, les entreprises espagnoles, hier protégées par un véritable cordon sanitaire douanier, ont souvent perdu pied sur le plan technologique, et recherchent l'appui d'un partenaire « à niveau ».

Au Maroc, le développement de la formule est réel mais n'est pas aisé à mesurer. Bien que l'on s'accorde sur la progression de ce type de partenariat, le nombre et le volume des opérations de création de joint ventures n'apparaissent pas en propre; celles-ci sont fondues dans les statistiques globales d'investissements étrangers.

Cela étant, les faits sont têtus. De par sa situation géostratégique privilégiée, le stade de développement de ses infrastructures et le dynamisme de ses entrepreneurs, le Maroc apparaît, pour l'Europe en particulier, comme une « fenêtre » orientée plein sud.

Le partenaire extérieur apporte des capitaux, sa technologie et sa connaissance des marchés internationaux. De l'autre côté, le partenaire marocain pose dans la corbeille de « mariage » : une main-d'œuvre de qualité, des cadres compétents, une production irréprochable, sa connaissance du marché local, voire régional.

« Joint ventures » au Maroc

L'observation des faits montre que les joint ventures sont nombreuses au Maroc. Le Code des investissements industriels et les avantages substantiels octroyés aux investisseurs étrangers en matière de prise de participation, de garantie de transfert des bénéfices nets d'impôts et de retransfert du produit réel de cession sont autant d'incitations à réaliser des joint ventures.

En outre, le Maroc a conclu, avec plusieurs pays étrangers, des accords spécifiques garantissant les investissements. Le Maroc a enfin signé des conventions en vue d'éviter la double imposition, avec des pays tels que la France, le Canada, la Belgique, le Luxembourg, la Tunisie, les Etats-Unis, la RFA, l'Italie... En guise d'illustrations, deux cas de joint ventures seront présentés.

Le premier concerne la société marocaine SIMEF avec la mise en place d'un partenariat exclusivement de type technique (transferts de technologies); le second porte sur la création d'une société conjointe dans le domaine de la confection, avec des partenaires financiers marocains et un partenaire technique, commercial et financier européen.

Le cas de la SIMEF

Le projet, entamé à partir de 1974, porte sur la fabrication de moteurs 60 cm³ pour cyclomoteurs, de moteurs électriques et Diesel. Il trouve son origine dans la décision des Pouvoirs publics, en 1972, de reconverter les activités d'une manufacture d'armes (créée en 1963 par le BEPI).

L'ODI, qui a succédé en 1973 au BEPI, fut chargé de cette opération de reconversion. Les études menées pour l'identification et l'évaluation de productions civiles ont permis la sélection d'un programme de fabrication de machines tournantes. Ce choix tient compte de l'existence d'un personnel technique qualifié de plus de dix ans d'expérience.

L'objectif de cette nouvelle unité industrielle, pôle de développement régional, est la maîtrise progressive des technologies acquises et ce, à travers le renforcement

de l'intégration des fabrications. Pour ce faire, de nouvelles installations et machines, destinées à renouveler et à compléter l'équipement existant, ainsi que l'acquisition d'une fonderie fonte, sont décidées.

Le moteur Diesel

Une consultation internationale lancée auprès de plusieurs firmes européennes permet de sélectionner une marque anglaise déjà connue au Maroc (Petter) sur la base des critères suivants :

- gamme de moteurs en rapport avec les besoins du marché intérieur;
- références et compétence du fournisseur;
- possibilité d'intégrer rapidement les fabrications;
- le prix de revient final compte tenu du coût de cession des pièces détachées;
- le coût du transfert (redevances et royalties);
- et enfin, l'exportation-compensation.

La convention conclue entre la SIMEF et le bailleur de licence a prévu notamment les dispositions suivantes. Le partenaire technique cède à la SIMEF la licence exclusive de fabrication et de vente au Maroc et dans les territoires autorisés; il s'engage à fournir les pièces CKD à un prix révisable selon une formule préétablie. L'entreprise peut également s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs pour certaines pièces sous réserve de l'accord du partenaire technique; ce dernier s'engage à racheter des pièces fabriquées par la SIMEF au titre de la compensation, dont le volume est lié aux achats effectués par l'entreprise auprès du fournisseur. Celui-ci met à la disposition de l'entreprise un technicien au titre de l'assistance technique à l'installation de la chaîne diesel, moyennant règlement d'honoraires. La rémunération (payable en devises) comprend une redevance forfaitaire de 200 000 DH dont la moitié établie sur quatre ans et des royalties s'élevant à 3 % de la valeur ajoutée. La SIMEF peut apporter des modifications ou des améliorations aux moteurs concédés, avec l'accord du partenaire technique, lequel se réserve le droit de les exploiter pour son compte et ce, gratuitement; elle s'interdit de fabriquer des moteurs concurrents et d'accorder des sous-licences. Le contrat portait sur une période de cinq années.

Le moteur électrique

Après une consultation internationale, une firme française (Leroy Sommer), leader européen, fut choisie malgré la très faible part qu'elle détenait sur le marché marocain. Le contrat négocié entre la SIMEF et le partenaire technique stipule en particulier que le partenaire français cède à l'entreprise marocaine la licence exclusive de fabrication et de vente au Maroc et dans certains marchés africains; il étudiera et participera à l'engineering de l'atelier de fabrication de moteurs électriques. Il assurera également la formation du personnel. La SIMEF versera, par ailleurs, une redevance et des royalties.

Le contrat a une durée de dix ans. Après résiliation, la SIMEF n'inscrira plus la mention « fabrication sous licence ».

Sur le plan de l'exportation, la commercialisation est exclusive sur certains pays, et non exclusive sur d'autres, sous réserve de l'accord des deux partenaires sur les types et les qualités de moteur autorisés. Une commission de 5 % est accordée au bailleur de licence, sur le prix de vente net.

Le moteur à essence

Le choix du type de moteur et des marques était dicté par la structure du marché intérieur. Deux marques françaises, Peugeot et Motobécane, se partageaient à égalité le marché du cyclomoteur.

Un accord de licence et d'assistance technique, négocié directement avec chacun des deux fabricants français, prévoyait la fabrication des moteurs, livrés ensuite à deux chaînes concurrentes d'assemblage du cyclomoteur, l'une de Dimac (marque Peugeot), l'autre de Mobylette-Maroc, lesquelles assurent la distribution et le service après-vente des engins. Par ailleurs, la SIMEF et Motobécane conclurent un accord d'assistance technique et d'engineering dans le but d'assurer la coordination dans la production des deux moteurs Peugeot et Mobylette.

Il importe de relever, à cet égard, que cette forme de partenariat est rarissime dans les affaires puisque deux marques concurrentes de moteurs similaires (les mêmes caractéristiques pour le même marché) ont pu être réunies.

L'intérêt pour la SIMEF demeure, dans l'optique d'une acquisition judicieuse de technologie à moyen terme, de « prendre ce qu'il y a de meilleur » (moindre complexité technologique, interchangeabilité et coût) dans chaque marque en vue de développer sa propre technologie.

Le cas de la joint venture de confection-export

Le projet, conçu en 1981, reposait sur deux types de conventions : l'une définissant un partenariat financier entre un investisseur privé marocain et l'ODI; l'autre portant sur un partenariat à la fois technique, commercial et financier, liant un industriel européen et la société opératrice marocaine.

Dans le cadre des efforts déployés par l'ODI pour la promotion des investissements, et en vue de mieux répondre aux demandes de sous-traitance, l'ODI a élaboré l'étude de faisabilité d'un projet de confection à vocation exportatrice.

Le premier type de convention

Un promoteur potentiel marocain a manifesté son intérêt pour la réalisation de ce projet, sous réserve que l'ODI accepte de prendre une participation effective dans le cadre d'une société conjointe.

Compte tenu des divers atouts inhérents au projet et à la qualité des partenaires en présence, l'ODI accepte de prendre part au capital à hauteur de 33 %, étant entendu qu'il pourra procéder, s'il le juge opportun et nécessaire, à la cession de ses actions dans la société opératrice à un prix préétabli. Dans ce cas, le partenaire privé marocain pourra exercer son droit de préemption en vue de racheter les actions cédées par l'ODI.

Le second type de convention

Dans ce type de convention — de nature technique financière et commerciale — l'industriel européen s'engage dans une formule de partenariat. La société opératrice marocaine sera donc créée sur la base de certaines obligations. Le partenaire européen passera des commandes à la société opératrice pour réaliser des vêtements à partir d'étoffes livrées par celui-ci, et selon des modèles prédéterminés. Les produits finis seront vendus par le partenaire européen, en dehors

du Maroc. La société opératrice n'acceptera pas de travailler pour un fournisseur autre que le partenaire européen, sauf accord de ce dernier. Tous les tissus fournis par le partenaire européen demeureront la propriété de ce dernier à tous les stades de fabrication.

Enfin, en plus d'une prise de participation effective au capital de la société conjointe, le partenaire européen s'est engagé à assurer une assistance technique dans des conditions établies à l'avance et d'un commun accord avec les autres partenaires marocains.

Cette joint venture, devenue depuis lors une *success story*, n'aurait sans doute pas vu le jour sans les trois partenaires : un investisseur privé marocain désireux de créer une affaire dans un créneau porteur et en association avec des partenaires sérieux et complémentaires; un industriel européen soucieux de délocaliser une partie de ses activités dans un pays proche de l'Europe et doté d'un encadrement technique adéquat; une institution de développement industriel, initiateur du projet, capable d'assumer des fonctions de catalyse et de partenariat actif dans la conception, la réalisation et le suivi de la joint venture. Dans l'optique du partenariat, chacun doit en effet apporter à l'autre ce qu'il n'a pas; il faut que deux et deux fassent cinq.

Les stratégies de délocalisation de nombre d'entreprises européennes implantées au Maroc en association avec des partenaires marocains attestent, s'il en est besoin, que la joint venture — plus qu'une formule juridique — est un outil de stratégie d'entreprises et de coopération industrielle et technologique.

Conclusion

Le partenariat n'est pas une idée abstraite. C'est déjà une idée en marche, dont le cheminement et l'orientation sont, avant tout, à l'usage que s'en font ses acteurs.

La formule est en vogue partout dans le monde car elle s'inscrit dans un cadre de coopération à long terme, que chaque partenaire a intérêt à préserver. La joint venture est, de ce fait, le mode idéal pour exploiter les complémentarités et gérer les effets de synergies.

Multipliée dans un espace économique viable — Europe et Grand Maghreb — la formule se transforme en opération « transfrontières » et apparaît à la fois comme un solide point de rencontre et un instrument original de création d'entreprises performantes.

En somme, le partenariat a besoin d'un climat de confiance mutuelle lequel suppose une parfaite reconnaissance de sa vocation, à mi-chemin entre la promotion industrielle, l'aide au développement et le « business ».

22

Rôle des programmes d'ajustement structurel dans la construction des sociétés conjointes Nord-Sud : le cas de la République Populaire du Congo

T. DZAKA

Faculté des Sciences Economiques, Brazzaville, Congo

Le thème du désengagement économique de l'Etat est de facture récente dans les pays africains puisqu'il ne date que des années quatre-vingt. En effet, la tendance dominante en Afrique jusqu'à cette période est marquée par un interventionnisme étatique non seulement comme planificateur, législateur mais surtout comme entrepreneur. Jacquemot [9] a pu ainsi écrire : « Certes, le phénomène n'a pas atteint le même degré dans tous les pays, en raison notamment de la diversité de leurs options politiques; mais même dans ceux où le projet défendu par les groupes au pouvoir était de créer à terme une économie fondée sur les mécanismes du marché et de faciliter l'éclosion d'un secteur national privé associé aux capitaux étrangers, les interventions de l'Etat apparaissaient comme le vecteur naturel du développement. Affirmé de manière officielle ou diffuse, le rôle prééminent de l'Etat et de son administration relevait de l'évidente nécessité. »

Depuis les années quatre-vingt, l'interventionnisme étatique est sérieusement remis en cause tant par les gouvernants africains eux-mêmes que par les organismes internationaux, spécialement le FMI et la Banque Mondiale qui appuient les Programmes d'Ajustement Structurel (PAS).

Ainsi, en raison de la montée de la contrainte extérieure (effondrement du cours du baril de pétrole, dépréciation du dollar, alourdissement du service de la dette extérieure, etc.), conjuguée avec les limites de la politique économique domestique, le Congo, pays à revenu intermédiaire, exportateur de pétrole et à orientation socialiste, en accord avec le FMI et la Banque Mondiale, applique des PAS depuis

juin 1985. Cela en vue de restaurer les équilibres macroéconomiques en matière de budget et de balance des paiements principalement.

Mais les PAS visent aussi la création et la consolidation des conditions favorables à la croissance, spécialement grâce à la mise en œuvre des réformes macroéconomiques et structurelles centrées sur la libéralisation économique dont la privatisation constitue l'axe central.

C'est dans cette perspective que l'Etat congolais s'est récemment engagé dans une nouvelle politique d'importation de technologies, fondée sur la promotion du partenariat *via* les formules sociétaires et/ou contractuelles, entre les firmes publiques et/ou privées nationales et les firmes étrangères originaires de l'OCDE essentiellement.

La présente communication se propose d'atteindre en conséquence deux objectifs complémentaires :

— *primo*, restituer la logique de l'émergence et de la crise des entreprises publiques au Congo;

— *secundo*, mettre en évidence l'incidence des PAS sur les mutations de la politique contractuelle de l'Etat congolais, vis-à-vis des sociétés transnationales (STN).

Notre hypothèse centrale est que les PAS constituent un vecteur privilégié d'accélération mais aussi de freinage du processus de formation des sociétés conjointes Nord-Sud.

Qu'est-ce qu'une société conjointe ?

Il convient de définir une société conjointe ou *joint venture* (au Congo, l'on parle souvent de société mixte).

A l'évidence la *joint venture* comme concrétisation du partenariat est la résultante des nouvelles formes d'investissement (NFI) à l'échelle internationale. Basila [4] a pu ainsi écrire : « Par nouvelles formes d'investissement, nous entendons les investissements internationaux et/ou multinationaux dans lesquels l'investisseur étranger au pays d'accueil ne détient pas de participation de contrôle, ou même parfois de participation quelconque, au capital social de l'entreprise, laquelle repose néanmoins sur la mise en commun de moyens en vue d'atteindre des objectifs fixés conjointement. Ces NFI, qui impliquent le partage des risques, des profits et des responsabilités, permettent aux entreprises intéressées, lesquelles peuvent relever d'économies de niveaux de développement et appartenant à des systèmes différents, de réaliser un véritable partenariat, tout en conservant leur identité et des intérêts propres. »

Sur la base du caractère « conjoint » de la propriété, de la gestion, de la responsabilité juridique et financière, des profits et des risques, il est possible de distinguer les formes sociétaires des formes contractuelles d'investissement international pour le partenariat [14].

Dans les techniques sociétaires

Dans la *joint venture* ou co-entreprise qui est une société par actions, il y a partage de la propriété par l'entremise d'une entité juridique distincte — une entreprise

constituée localement — dans le pays hôte. L'entreprise locale peut continuer d'exister même si les actionnaires changent.

Dans les techniques contractuelles (la *joint venture* contractuelle)

La propriété des actifs est partagée, sans qu'il y ait pour cela d'entité juridique distincte, et l'association des partenaires est uniquement fondée sur un contrat, de même que le partage des profits, des risques, du contrôle et des primes de décisions, à condition que les dispositions arrêtées d'accord parties soient conformes à la politique économique du pays hôte.

Au titre des techniques contractuelles de coopération, on peut citer les livraisons d'usines clés en main, la sous-traitance internationale, les accords de licence, de management, de franchising, de *buy back*, etc. Cependant, ces formes contractuelles n'aboutissent au partenariat que si les trois conditions ci-après sont réunies : un engagement temporel durable, une participation conjointe aux risques et un partage de responsabilités dans la gestion.

Dans la réalité, les formes sociétaires sont souvent combinées aux formes actuelles. En effet, ces dernières sont généralement considérées comme un vecteur privilégié de transfert et de maîtrise technologiques par les firmes des pays d'accueil; d'où la notion de plus en plus usitée de « décrochage de la technologie ».

Enfin, dans la pratique, la conception d'une *joint venture* donne lieu à trois séries de documents communément désignés par : l'Accord de base constitutif de la *joint venture*, la Convention d'association définissant la structure et ses règles de fonctionnement, les Contrats d'assistance et de prestations [8].

Emergence et crise des entreprises publiques

Interventionnisme étatique dans l'industrialisation

Définie du point de vue de sa méthode, la politique industrielle, note de Boissieu [5] « représente une manière plus approfondie, plus intensive, de faire de la politique économique. L'optique concernée, celle de l'industrialisation s'applique alors aussi bien au secteur secondaire qu'à l'agriculture ou au secteur tertiaire ». Dans le contexte de l'économie congolaise, la justification de l'émergence des firmes publiques est suivie d'une analyse du statut des sociétés mixtes.

Mobiles de l'émergence des firmes publiques

Au plan idéologique d'abord, le Congo a opté pour l'édification d'une société socialiste depuis 1963. A cet effet, l'Etat devait se rendre maître de tous les leviers de commande de l'économie en vue de garantir les bases matérielles de l'indépendance nationale. Aussi, les textes du Parti congolais du travail (PCT) qui reconnaissent quatre formes d'organisation sociale de la production (entreprises d'Etat, entreprises mixtes, entreprises privées, coopératives), soulignent que le secteur d'Etat⁽¹⁾ doit devenir le secteur dominant de l'économie congolaise.

(1) Au Congo, font partie de ce secteur, les entreprises d'Etat (dont le capital social est contrôlé à 100 % par l'Etat congolais) et les entreprises mixtes (dont le capital social est majoritairement détenu par l'Etat congolais).

Au plan économique ensuite, à l'instar de la majorité des Etats africains du début des années soixante, le développement d'un secteur public a été rendu nécessaire pour, notamment, suppléer la faiblesse du capital privé (national surtout). Ainsi, des années soixante à nos jours, la classe d'entrepreneurs locaux est restée embryonnaire et se focalise dans les activités tertiaires tels le transport, le commerce, l'hôtellerie, etc. à travers les PME. Ce développement avait également pour but de réduire la forte présence des STN dans l'industrie domestique. En effet, le capital étranger dans certaines branches contrôle la quasi-totalité des activités (électricité; BTP; agro-alimentaire; bois; industries extractives; industries métalliques-mécaniques et électriques) puisque sa part dans les actifs industriels dépasse généralement 70 %.

On comprend alors pourquoi l'Etat, depuis le milieu des années soixante, a déployé une politique volontariste en faveur des entreprises publiques *via* les nationalisations de filiales étrangères (électricité-eau, transport; agro-alimentaire, banques, etc.), la création *ex nihilo* de plusieurs entreprises publiques notamment dans le secteur manufacturier (filière bois, textile-habillement, cimenterie, construction navale, raffinerie de pétrole, etc.), ainsi que les prises de participation dans le capital des STN implantées au Congo.

Le processus de montée du rôle de l'« Etat Entrepreneur » au Congo caractérise donc la période 1963 à 1985. Ainsi, si en 1970, on dénombrait quarante entreprises publiques (dont trente-cinq entreprises non financières), en 1985, on en comptait cent trois (dont quatre-vingt-dix entreprises non financières), soit un accroissement de + 100 % sur quinze ans de politique industrielle on ne peut plus dirigiste⁽²⁾.

Statut des sociétés mixtes avant 1985 dans la politique industrielle

L'analyse du statut des sociétés mixtes au Congo avant l'adoption des PAS en 1985 est édifiante quant à la marge de participation des firmes étrangères à l'édification des sociétés conjointes locales; du moins dans l'optique des techniques sociétaires.

En dépit des déclarations gouvernementales dès 1963 pour un « dialogue » des trois secteurs de l'économie nationale, force est de constater que la formation des entreprises mixtes non financières au Congo, entre l'Etat et les firmes étrangères ne devient significative qu'à compter des années quatre-vingt.

En effet, si l'on considère le secteur industriel, à notre connaissance, seulement quatre sociétés mixtes ont été créées, entre 1963 et 1970 (une dans l'exploitation des mines de potasse avec le groupe français Entreprise minière et chimique, deux dans le pétrole avec les STN, ELF Aquitaine et AGIP recherches, une dans l'industrie sucrière avec le groupe français dénommé les Grands Moulins de Paris). Durant les années soixante-dix, de même, à peine quatre sociétés mixtes seront créées (deux dans l'industrie du bois, une dans le textile-habillement, une dans la chimie, avec les partenaires français, hollandais, allemands et italiens⁽³⁾).

Dans ces sociétés conjointes, à l'exception d'un cas, l'Etat congolais n'a détenu qu'une participation minoritaire au capital social ne dépassant pas 35 %. De plus, la gestion a toujours été assurée par le partenaire étranger bien que les contrats

(2) Au début de 1986 par exemple le classement des 50 premières entreprises (par rapport au chiffre d'affaires et aux effectifs employés) exerçant au Congo révèle que vingt-deux entreprises (44 %) sont contrôlées par des capitaux publics congolais, qu'une entreprise (2 %) est contrôlée par des capitaux privés nationaux et que vingt-sept entreprises (54 %) sont contrôlées par des capitaux étrangers. Ce classement exclut les entreprises non financières [10].

(3) Il s'agit de la société mixte PLASCO (Société des Plastiques du Congo), créée en 1975 avec une participation au capital social de 60 % pour l'Etat congolais et 40 % pour une firme italienne.

en la matière prévoient la participation du partenaire local. Il en est résulté une volonté de la part des Pouvoirs publics d'accroître le contrôle sur les sociétés mixtes.

On peut, en effet, lire dans les documents du 3^e Congrès extraordinaire du PCT tenu en décembre 1979 ce qui suit : « Le secteur mixte doit évoluer progressivement vers le secteur d'Etat. L'Etat doit être prudent dans sa prise des participations et il importe qu'il contrôle réellement la gestion des entreprises mixtes et qu'il ne soit pas un partenaire passif. »

De même, dans la stratégie industrielle définie à l'occasion du Plan quinquennal 1982-1986, on note [16] que le « rôle de l'Etat sera majeur dans le développement industriel. Dans les filières prioritaires⁽⁴⁾, les entreprises seront étatiques ou mixtes lorsque les circonstances l'imposeront. Dans les autres secteurs, la maîtrise de l'Etat sera renforcée, par sa présence au capital, lorsqu'une telle politique permet effectivement d'influencer l'activité des entreprises et par des mesures institutionnelles (code des investissements, mesures d'incitation à la décentralisation, congolisation des cadres, mesures fiscales, etc.).

Or, parmi les deux objectifs que s'était fixés le plan 1982-1986, le redressement du secteur productif d'Etat et le développement du secteur mixte figurait au second rang, après l'aménagement du territoire *via* les grands travaux d'infrastructures économiques et sociales. Dès lors, à la faveur du boom pétrolier de la période 1979 à 1985, l'Etat a substantiellement amélioré ses capacités d'autofinancement et d'emprunt sur le marché financier international. Cela explique l'ampleur des investissements réalisés par l'Etat (directement ou par aval d'emprunts) au profit des entreprises publiques, durant le Plan 1982-1986, soit 417 milliards de francs CFA représentant 52,8 %⁽⁵⁾.

S'agissant des sociétés conjointes du secteur public, le constat est que leur rythme de constitution entre 1980 et 1985 a été lent, avant de s'accélérer après l'adoption du PAS [12]. Cette mutation résulte des contre-performances réalisées par les sociétés d'Etat, à l'occasion spécialement du Plan 1982-1986, qui ont contraint l'Etat à un relatif désengagement appuyé par le FMI et la Banque Mondiale.

Contre-performances des entreprises publiques

A la fin du Plan quinquennal 1982-1986, la situation économique des firmes publiques reste précaire puisqu'elle se traduit par un déficit global de 100 milliards de francs CFA, ce qui correspond à 11 % du PIB. Après une tentative de mesure des contre-performances des firmes du secteur public, une explication générale de la crise de ces firmes sera avancée.

Mesure des contre-performances

Trois critères sont retenus à cette fin : la contribution au PIB (taux de valeur ajoutée), la contribution à l'emploi, la productivité apparente du travail.

La contribution des firmes publiques à la formation du PIB. On relève qu'entre 1981 et 1986, elle s'est située en moyenne à 10,8 % pour l'ensemble des quatre-

(4) Ces filières concernent surtout les industries ci-après : matériaux de construction, bois-papier, sidérurgie, pétrochimie, potasse, électro-mécanique.

(5) Notre enquête, sur les firmes industrielles, révèle en effet que six *joint ventures* ont été formées de 1980 à 1985 contre onze de 1986 à 1988.

vingt-quatorze entreprises non financières. En excluant cependant les entreprises de service, cette contribution au PIB n'est plus que de 4 %⁽⁶⁾. Même en considérant l'ensemble des entreprises non financières (services compris), le Congo n'atteint même pas la moyenne des pays sub-sahariens qui est de 17,1 % et se trouve en deçà des performances des firmes publiques marocaines (plus de 15 %) et tunisiennes (plus de 25 %)⁽⁷⁾.

La contribution à l'emploi. Les entreprises publiques ont représenté en 1970, 1980 et 1985, respectivement 25 %, 26,6 % et 25,5 % de l'emploi salarié. On constate ainsi une stagnation sur quinze années. De plus, si l'on s'en tient aux firmes industrielles, pour la période du Plan 1982-1986, il se révèle un recul de 9,8 % des emplois, pour les firmes publiques contre un recul de 6,5 % pour les firmes privées. Celles-ci, il est vrai, occupent 45 % des travailleurs de l'industrie contre 55 % pour les firmes publiques en moyenne sur la même période⁽⁸⁾.

La productivité apparente du travail (mesurée par le rapport valeur ajoutée sur effectifs employés). Celle-ci est près de 7,5 fois supérieure soit 650 % dans les firmes privées industrielles, relativement aux firmes publiques [17].

C'est dans la branche des industries extractives « dominées par deux filiales de STN qui sont ELF Aquitaine (France) et AGIP Recherche (Italie), dans lesquelles l'Etat congolais ne détient qu'une minorité du capital social, qu'on relève la productivité la plus élevée de l'industrie congolaise.

Déterminants des contre-performances

A travers les nombreuses études diagnostics réalisées récemment [16] sur les performances économiques du secteur public industriel, se dégagent deux séries de facteurs défavorables.

L'environnement légal. Il s'agit de l'intervention des Pouvoirs publics en ce qui concerne spécialement la politique inadaptée des prix et des salaires. Il s'agit aussi de l'instauration des monopoles étatiques qui tend à faire évoluer certaines firmes publiques en deçà des performances observées dans un environnement concurrentiel. Il s'agit enfin de l'inefficacité dans la régulation des relations professionnelles *via* le mécanisme de la « trilogie déterminante » qui devrait favoriser la cogestion des firmes publiques entre la direction, le syndicat et le parti.

La faible maîtrise technologique. Celle-ci est constatée dans l'appareil industriel congolais en général et dans le secteur public particulièrement. Ce qui se traduit par :

— l'insuffisance des relations industrielles verticales, qui induit un niveau élevé des consommations intermédiaires souvent importées. Dans certaines branches telles que les industries agro-alimentaires, le textile-habillement, l'imprimerie et l'édition, les industries mécaniques; la part de produits importés dans les consommations intermédiaires dépasse 50 %. C'est pourquoi dans certaines firmes publiques, la valeur ajoutée est nulle, voire négative ou à peine équivalente à la masse salariale;

— la faiblesse du savoir-faire collectif des travailleurs et les défaillances dans l'accès des unités industrielles aux facteurs de production complémentaires

(6) Le calcul de ces pourcentages a été effectué sur la base des données recueillies au CENAGES (Centre national de gestion).

(7) Pour la moyenne africaine de 17,1 %, voir Vernon [18].

(8) En général, tant pour les firmes publiques que privées industrielles, l'emploi entre 1982 et 1986 a reculé de près de 9 %, passant de près de 9 000 travailleurs à un peu plus de 8 000 travailleurs [12].

(l'énergie électrique, l'eau, le transport ferroviaire) ainsi que les contraintes de débouchés domestiques (à peine deux millions d'habitants) expliquent substantiellement la sous-utilisation des capacités de production. Ainsi, entre 1982 et 1986, le taux d'utilisation des capacités de production dans les firmes industrielles du secteur public a oscillé entre 11 % et 70 % [2].

En résumé, au cours du quinquennat 1982-1986, on constate que les efforts de financement consentis par l'Etat, tant pour le redressement des firmes publiques que pour les autres opérations en vue du renforcement des capacités de production existantes ou de la création de nouvelles, n'ont pas été globalement suivis des performances attendues, même le recours massif de l'Etat, de 1979 à 1985, aux sociétés d'engineering occidentales⁽⁹⁾ en vue de relancer la compétitivité des firmes publiques via les contrats de gestion et/ou d'assistance technique n'a pas empêché la mise en œuvre d'un programme de privatisation appuyé par le FMI et la Banque Mondiale dans le cadre des PAS, à partir de 1986.

Programmes d'ajustement structurel et mutations de la politique contractuelle vis-à-vis des sociétés transnationales

Promotion du partenariat

Nonobstant le repérage des sociétés mixtes au Congo depuis les années soixante, la législation en la matière, datant de cette période, la promotion du partenariat *via les joint ventures* entre firmes nationales et étrangères n'est érigée en priorité de la politique industrielle qu'à compter du milieu des années quatre-vingt. Il convient donc de justifier cette récente option étatique pour les sociétés conjointes avant de décrire le processus de leur formation depuis 1980.

Justification de l'option pour les sociétés conjointes

Effondrement des ressources financières de l'Etat et pressions du FMI et de la Banque Mondiale. Vu la forte « pétrolisation » de l'économie congolaise (90 % des recettes d'exportation depuis 1979, plus de 50 % du budget de l'Etat, près de 40 % du PIB entre 1981 et 1985), il est aisé de mesurer l'ampleur de la crise d'illiquidité de l'Etat, consécutive à la chute du cours du baril de pétrole conjuguée avec la dépréciation du dollar. La compression drastique des recettes en pétrodollars combinée à une forte propension à l'endettement extérieur pour financer les projets du Plan 1982-1986 ont accru le double déficit du budget et de la balance des paiements.

Ainsi, le déficit budgétaire qui ne représentait que 2,8 % du PIB en 1975 est passé de 3,7 % du PIB en 1985 à 10 % en 1986, puis à 17,8 % en 1987.

Quant au solde de la balance des paiements, il passe d'un excédent de 11,5 milliards de francs CFA en 1980 à un déficit de 27,6 milliards en 1982 puis 34,9 milliards en 1985 [12].

(9) Entre 1979 et 1985, les sociétés d'engineering occidentales n'ont pas pris de participations au capital social des firmes publiques à restructurer, l'Etat congolais y étant défavorable d'une part et les sociétés d'engineering cherchant à minimiser les risques financiers d'autre part.

On comprend alors pourquoi la dette extérieure du Congo passe de 1,164 milliard de dollars en 1980 à 2,092 milliards en 1982, 2,758 milliards en 1985, puis 4,36 milliards en 1987⁽¹⁰⁾. Dans le même temps, le ratio service de la dette/recettes d'exportation était de 18 % en 1984, a dépassé les 50 % dès 1985, l'analyse de la structure de la dette extérieure récemment menée par Bakabadio [3] met en évidence un glissement depuis 1977. En effet, même si en valeur absolue, la dette publique reste nettement supérieure à la dette privée (80 % contre 20 % depuis les années quatre-vingt), par contre le rythme de croissance de cette dernière est nettement supérieur par rapport à la dette publique [3].

En conséquence, face à ces déséquilibres macro-économiques tant domestiques qu'extérieurs, les pouvoirs publics ont dès juin 1985 adopté un PAS (sans recourir au FMI) puis accepté la tutelle du FMI en mai 1986 dans le cadre du PAS renforcé. Ainsi, en dehors de la restauration des équilibres macro-économiques en matière de budget, de monnaie, et de balance des paiements, le PAS a recommandé des mesures favorables à la croissance économique, via l'adaptation de l'offre. Ces mesures renvoient à la réorientation des investissements, la suppression des monopoles et la mise en « liberté contrôlée » des prix, au désengagement progressif de l'Etat vis-à-vis de la production et au développement de l'initiative privée [6]. Le programme de privatisation adopté par l'Etat, six mois après l'accord avec le FMI, en décembre 1986, qui tend à privilégier la recherche d'un partenariat étranger, découle largement de ces mesures d'adaptation de l'offre.

Incidence des limites des contrats de gestion et d'assistance technique. Entre 1979 et 1985, l'Etat congolais via les firmes du secteur public a signé plusieurs contrats de gestion et/ou d'assistance technique avec les STN d'engineering occidentales de management. Le but visé par l'Etat en recourant à ces nouvelles formes d'investissement international était le redressement des firmes publiques en y maintenant le contrôle juridique intégral du capital social.

Or, dans la quasi-totalité de ces contrats signés par plus de 50 % des firmes publiques non financières, la rémunération de la firme étrangère était liée à l'obligation des moyens et non des résultats. Dans le meilleur des cas, une clause prévoyait le versement d'une prime de résultat (bonus) ou d'une pénalisation de résultat (malus), par la firme nationale ou la firme étrangère⁽¹¹⁾.

Aussi, pour la majorité des contrats de gestion et/ou d'assistance technique signés entre firmes publiques congolaises et des STN occidentales, dans l'hôtellerie, le transport aérien, l'agro-alimentaire, notamment, un constat d'échec s'est imposé quant à l'effectivité du transfert de technologie.

Concernant l'industrie sucrière par exemple, nous avons constaté ce qui suit sur le contrat de gestion conclu en 1979 entre la firme publique SUCO et la firme d'engineering française SIGAS (filiale du groupe les Grands Moulins de Paris) :

Sur les obligations de SIGAS en matière d'études de projets, transfert de savoir-faire, l'esprit des accords visait l'amélioration à terme de la capacité technique de SUCO pour prendre en charge sa propre destinée. Dans ce sens, toutes les études, plans, diagrammes relatifs aux cultures y compris tout le programme de réaménagement des installations industrielles et de remise en état de marche des équipements devaient être communiqués à la SUCO or, dans la réalité et jusqu'à la rupture du contrat en 1983 (avant l'échéance) SIGAS n'avait

(10) Voir OUA de 1982 à 1985 et le *Bulletin du FMI*, juin 1988, pour 1987.

(11) C'est le cas du contrat de gestion conclu en 1983 entre l'Etat pour le compte de la firme SOCAVILOU et le groupe français Les Silos du Sud-Ouest, dans la filière agro-alimentaire.

pas honoré ses engagements vu que SUCO n'a pas pu disposer de toute la documentation élaborée dans le cadre du contrat d'engineering pourtant facturé [7, 11].

C'est pourquoi on peut lire ce qui suit dans la déclaration de politique économique générale de 1986 : « La promotion des investissements directs et la recherche d'un partenariat véritablement engagé financièrement serait plus profitable à l'économie nationale que certains types de contrats de gestion ou de livraison d'équipement clés en main ».

En résumé, l'option récente des Pouvoirs publics pour le partenariat Nord-Sud, *via* notamment les sociétés conjointes résulte d'abord du resserrement de la contrainte extérieure incarnée par le PAS; mais aussi dans une moindre mesure de la volonté étatique de restructurer sa politique contractuelle vis-à-vis des STN.

Processus de formation des sociétés conjointes depuis 1980

Relative accélération après l'adoption du PAS. Notre enquête dans l'industrie et l'agriculture révèle qu'entre 1980 et 1985, six sociétés conjointes ont été créées (dont cinq entre des capitaux publics congolais et des capitaux étrangers). Or de 1986 à 1988, on dénombre onze sociétés conjointes créées (dont trois avec la participation des capitaux privés nationaux). Ainsi, après le PAS adopté en 1985, se sont constituées près de deux fois plus de sociétés conjointes en trois ans, par rapport à la période 1980-1985 (Tableau I).

Il est donc clair que le PAS grâce notamment à la privatisation décidée en décembre 1986 a accéléré le processus de formation des sociétés conjointes⁽¹²⁾.

Une analyse plus fine révèle à titre principal :

— une concentration des sociétés conjointes dans trois filières de production : bois, agro-alimentaire, pétrole. En effet, les unités de production de ces filières interviennent pour plus de 50 % dans la formation du PIB;

— une participation majoritaire de l'Etat au capital social; ce qui n'était pas le cas dans les *joint ventures* créées au cours des deux dernières décennies. En conséquence, les *joint ventures* des années quatre-vingt procèdent de l'émergence des nouvelles formes d'investissement (NFI) international, selon la définition de l'entreprise conjointe donnée par Oman⁽¹³⁾;

— la quasi-totalité des sociétés conjointes sont constituées par les capitaux publics congolais et les capitaux étrangers. Cela corrobore le caractère embryonnaire du capital privé national représenté dans à peine trois sociétés conjointes sur les dix-sept créées entre 1980 et 1988.

Contraintes à la formation des sociétés conjointes Nord-Sud. Au Congo, dans le contexte de l'ajustement structurel, la formation des sociétés conjointes Nord-Sud résulte notamment de la mise en œuvre du programme de privatisation. Or, ce dernier connaît des limites au centre desquelles se trouve la rareté des « repreneurs ».

Ainsi, après la décision d'ouvrir le capital aux partenaires nationaux ou étrangers dans quinze entreprises publiques non financières, l'Etat n'a pas encore trouvé des repreneurs pour neuf entreprises. Vu le faible dynamisme des entre-

(12) En fait, même entre 1963 et 1979, ont été constituées moins de sociétés conjointes par rapport à la période 1980-1988, dans l'industrie et l'agriculture.

(13) En effet pour Oman : « (...) Une entreprise conjointe se classe dans les NFI si le partenaire originaire du PVD qui l'accueille détient au moins 50 % du capital social. Nous n'incluons pas dans les NFI les entreprises conjointes où l'associé étranger est majoritaire [13] »

Tableau I. Sociétés conjointes créées au Congo entre 1980 et 1988 dans l'industrie (15 cas) et l'agriculture (2 cas).

Raison sociale	Année de création	Principale activité	Répartition du capital (%)				Pays d'origine des partenaires étrangers
			Capitaux publics	Capitaux nationaux privés	Capitaux étrangers		
CORAF	1981	Raffinage de pétrole	60	—	40 (ELF)	France	
Polygraph-Congo	1983	Papier informatique	—	36	64	France	
AMOCO-Hydro Congo	*1984	Pétrole	56, 25	—	43, 75 (AMOCO)	Etats-Unis	
SCBO	1985	Bois	51	—	49 (AGRO-FINANCE SSO)	France	
SFAC	1985	Bois	60	—	40	Algérie	
SOCALIB	1985	Bois	60	—	40	Libye	
SEMICO	1986	Bâtiment	51	—	49	France	
SPC	1986	Potasses	51	—	49 (EMC)	France	
Agri-Congo	1986	Agro-alimentaire	40	—	60 (ELF)	France	
SOPORIB	1987	Bois	49	36 (GPOM)	15 (GMF)	France	
CBI	1987	Bois	ND	—	ND	Etats-Unis	
SOCAVILOU	1988	Agro-alimentaire	40	30 (GPOM)	30 (BERREBI)	France	
SOCICO	1988	Ciment	50	—	50 (SCANCEM)	Norvège	
HUILKA	1988	Agro-alimentaire	55	—	45 (TABET)	Liban	
CAVESCO	1988	Agro-alimentaire	—	52	48	Espagne	
Hydro-Congo*	1988	Pétrole	50	—	50		
BP						(BP : 30 % BHP : 20 %)	
BHP							
Hydro-Congo*						Angleterre	
CONGO	1988	Pétrole	ND			Australie	
NOMECO					ND	Etats-Unis	

Source : enquête personnelle, 1988, Brazzaville. ND : non disponible.

* Il s'agit des joint ventures contractuelles.

preneurs locaux (*cf. supra*), c'est essentiellement sur les capitaux étrangers que mise l'Etat. Or, ces firmes « proposées » aux partenaires étrangers sont loin de s'intégrer aux stratégies internationales de ces derniers. Tel est spécialement le cas de deux usines du textile-habillement (Sotexco et UTS) puisque d'une part, les marchés domestique et régional sont limités et d'autre part les récentes innovations technologiques introduites dans cette filière (découpage au laser) ont largement freiné la délocalisation des STN vers les pays à bas salaires via l'implantation des filiales « ateliers », depuis les années soixante-dix.

Par ailleurs les possibilités de conversion de la dette extérieure congolaise en titres de participation au capital des firmes nationales, à travers la technique des SWAPS sont marginales. En effet, actuellement seule une firme publique relevant de la filière bois (SCBO) pourrait bénéficier du SWAP [12]. En effet, à l'instar de la majorité des pays africains sub-sahariens qui ne disposent que d'un faible tissu industriel et dont la structure de l'endettement extérieur est dominée par la dette publique, la technique du SWAP pratiquée par les banques commerciales, notamment en Amérique latine, revêt un caractère exotique en Afrique [18].

Enfin, en raison du recul sensible de l'investissement public imposé par le PAS, plusieurs créations annoncées de sociétés conjointes entre capitaux publics et capitaux étrangers ont été abandonnées ou différées. C'est spécialement le cas des projets ci-après :

— Congo Palm-Industries pour le raffinage de l'huile de palme entre l'Etat (60 %) et le groupe CONFICO (40 %);

— BONACO (boissons non alcoolisées) entre l'Etat (15 %) et le groupe américain Excelsior (85 %);

— FERCO (sidérurgie) entre l'Etat (80 %) et des capitaux espagnols (20 %).

Certains de ces projets de *joint ventures* ont même été partiellement réalisés (cas de FERCO) avant d'être gelés par l'Etat sous le pression du PAS.

En résumé, l'expérience congolaise quant au rôle des PAS sur la construction des sociétés conjointes Nord-Sud, bien que récente, nous permet d'avancer une conclusion somme toute provisoire; à savoir que les PAS constituent un vecteur d'accélération, mais aussi de freinage. La pondération de ces deux effets contradictoires n'est possible qu'à travers une analyse prospective des sociétés conjointes dans le contexte de l'économie congolaise en liaison avec la contrainte extérieure.

Perspectives des sociétés conjointes Nord-Sud au Congo

En schématisant beaucoup, dans le futur, le développement souhaité par l'Etat et les opérateurs économiques nationaux des sociétés conjointes Nord-Sud dépendra, selon nous, de l'éventuelle relâchement des contraintes domestiques et extérieures pesant sur celles-ci.

Contraintes domestiques

Elles concernent, d'une part, les possibilités de développement d'une classe d'entrepreneurs nationaux *via* notamment les PME, en vue de la constitution d'un véritable tissu industriel local. Ce sont des « entrepreneurs schumpetériens » que l'Etat tente ainsi de promouvoir depuis notamment le début des années quatre-vingt par diverses mesures incitatives notamment :

— la création d'un ministère des PME ayant double mission de développer un tissu industriel à partir des PME (d'où création d'un Fonds de garantie et de

soutien ainsi que d'une Agence pour le développement des PME) et d'établir des formules de partenariat avec l'étranger *via* les *joint ventures*;

— réaménagement du Code des investissements et du Code général des impôts au profit surtout des PME appartenant à des Congolais;

— déploiement de mesures tarifaires et non tarifaires pour protéger les PME locales de la concurrence (parfois sauvage) des produits étrangers. Sont surtout visés ici les produits zaïrois dont la compétitivité s'explique par des plus faibles coûts de main-d'œuvre et la dépréciation régulière du zaïre monnaie vis-à-vis du franc CFA.

La quasi-absence de repreneurs nationaux à l'occasion du programme de privatisation est la preuve tangible que la culture entrepreneuriale reste peu répandue au Congo. L'émergence d'une classe d'entrepreneurs nationaux ne pourra qu'être le résultat d'un long processus historique dont la phase actuelle de libéralisation économique constitue peut-être un cap décisif⁽¹⁴⁾.

Les contraintes domestiques ont trait, d'autre part, à la promotion de capacités nationales d'engineering. Celles-ci en assurant la maîtrise des facteurs de production critiques ou incorporels favorisent le pouvoir de négociation national vis-à-vis des firmes étrangères. En conséquence, dans les *joint ventures*, le partenaire local minimisera le risque d'assujettissement au partenaire étranger, exerçant de ce fait un réel « contrôle au niveau de l'entreprise ». C'est dans cette perspective que le fossé souvent constaté, dans les PVD hôtes de *joint ventures* Nord-Sud, entre propriété nationale et contrôle national sera réduit [15]. Or, l'on sait qu'au Congo, les capacités nationales d'engineering restent fragiles puisqu'à l'occasion du Plan 1982-1986, les bureaux d'études étrangers ont été massivement consultés.

Les nombreux contrats de gestion signés entre les firmes publiques congolaises et les firmes étrangères, spécialement de 1979 à 1985, sont une preuve supplémentaire de la faiblesse des capacités nationales d'engineering.

La dynamisation des capacités nationales d'engineering pourrait dès lors se fonder sur la restructuration du système éducatif et de formation notamment pour les filières scientifiques et techniques; ainsi que la coopération entre sociétés d'engineering nationales et étrangères.

Contraintes extérieures

S'agissant d'abord de la contrainte financière qui est la plus manifeste actuellement; son relâchement progressif est suspendu aux possibilités d'allègement du fardeau de la dette extérieure congolaise (rééchelonnement du rééchelonnement, annulation totale ou partielle de la part des créanciers publics, etc.) ainsi qu'à l'évolution des cours du baril de pétrole et du dollar américain. On sait que la plupart des prévisions en matière pétrolière n'envisagent qu'une faible remontée des cours qui devraient plafonner à 20 dollars à partir du milieu des années quatre-vingt-dix. Concernant les cours du dollar, les prévisions restent aléatoires.

(14) En effet, l'option fondamentale de la nouvelle politique économique a été formulée ainsi : « Pour sortir de la dépression économique que le Congo connaît depuis 1984 et qui n'a aucune raison de s'épuiser d'elle-même, la seule solution disponible est de peser, de toutes les forces du Parti et de l'Etat, en faveur d'un large transfert aux opérateurs privés des opérations productives et d'une partie de celles qui pourraient leur être associée (formation professionnelle, recherche appliquée, etc.) qui sont jusqu'à présent du ressort de l'Etat; cette condition de base a pour objet la mobilisation des capacités nationales et internationales d'investissement pour relayer celles de l'Etat dont on a vu les limites quantitatives [12]. »

Dans l'hypothèse optimiste d'une amélioration sensible de l'investissement public, les projets de *joint ventures* gelés ou abandonnés (*cf. supra*) devraient être relancés, dans le cadre des nouvelles formes d'investissement (NFI). En tout état de cause, la contribution future de l'Etat à l'investissement sera nettement en recul par rapport au niveau atteint pendant le Plan 1982-1986.

Cela conduit à suggérer la création de sociétés conjointes Nord-Sud dans le cadre sous-régional *via* l'édification d'entreprises régionales au sein desquelles les Etats de la sous-région Afrique centrale détiendraient des parts au capital social aux côtés de partenaires publics et/ou privés du Nord, la formation des sociétés conjointes s'inscrit alors dans la problématique de l'intégration régionale.

S'agissant ensuite des tendances observées au niveau des stratégies des STN (principaux partenaires étrangers dans les *joint ventures*), il y a lieu de constater avant tout que l'industrie africaine (notamment le secteur manufacturier) n'a presque pas bénéficié du redéploiement industriel durant les années soixante-dix surtout, les STN ont privilégié l'Asie et l'Amérique latine dans l'implantation des filiales ateliers et/ou relais. Or depuis la fin des années soixante-dix, ce processus de délocalisation des activités industrielles vers les PVD s'est considérablement ralenti au point d'être relayé par le mouvement inverse de relocalisation en raison spécialement des mutations technologiques intervenues dans les systèmes industriels des pays avancés du Nord (électronique, robotique, etc.).

Cette évolution nous autorise donc à avancer que la rareté des partenaires étrangers du Nord sera à l'ordre du jour pendant longtemps encore dans les pays africains (notamment au Congo).

Conclusion

Les Programmes d'ajustement structurels appuyés par le FMI et la Banque Mondiale, en réduisant l'interventionnisme étatique dans l'économie ont accéléré le processus de formation des sociétés conjointes Nord-Sud, à partir essentiellement des entreprises publiques congolaises. Mais ces PAS ont contribué aussi à freiner ce processus au niveau de nouvelles créations de *joint ventures* (ne découlant pas du programme de privatisation).

Si donc l'Etat africain, qui reste le principal entrepreneur, fonde sa politique industrielle sur la construction des sociétés conjointes, au-delà du programme de privatisation des firmes publiques, il devra déployer d'autres mesures de politique économique susceptibles de lever les contraintes tant domestiques (faiblesse des capacités nationales d'engineering, et d'une classe d'entrepreneurs nationaux) qu'extérieures (financière et technologique).

Une telle orientation peut modifier la spécialisation internationale et, en conséquence, améliorer la compétitivité de l'économie nationale.

Références

1. Andreff V. (1988). Les politiques d'ajustement des pays en développement à orientation socialiste : un retour à l'orthodoxie. Colloque : Politiques d'ajustement économique et recompositions sociales dans le tiers-monde. GREITD, Paris.

2. Babassana H. (1988). *Etude sur la productivité des travailleurs africains, le cas de la R.P. Congo*. OUA-BIT, Brazzaville.
3. Bakabadio L. (1988). Le désajustement financier de l'économie congolaise : une justification des réformes économiques. *Les Cahiers du LARES*.
4. Basile A. (1985). Les nouvelles formes d'investissement. *Revue d'économie politique*, 3.
5. De Boissieu C. (1980). *Principes de politique économique*. Economica, Paris.
6. Diata H. (1987). Ajustement structurel au Congo, la perversion de l'autocentrage. *Africa development*, XII (3).
7. Dzaka T., Babassana H. (1987). Sociétés transnationales et transferts de technologie dans la filière agro-alimentaire au Congo. Séminaire sur la Négociation de l'investissement étranger effectué par les STN-CNUST, Brazzaville.
8. El Bouhali B.M. (1989). Partenariat industriel : la joint venture. Journées scientifiques : financement, développement et culture de l'entrepreneur. AUPELF-UREF, Casablanca, pp. 1-7.
9. Jacquemot P. (1988). La désétatisation en Afrique sub-saharienne, enjeux et perspectives. Colloque : Politiques d'ajustement économique et recompositions sociales dans le Tiers-Monde. GREITD, Paris.
10. Mikayoulou D. (1985). Structure financière et accumulation : le cas du Congo, thèse de 3^e cycle, Paris-X, 1985, pp. 55-61.
11. Mikayoulou D. (1987). Eléments de réflexion sur les contrats de gestion et le transfert des techniques de management : le cas du secteur hôtelier.
12. *Ministère du Plan et des Finances* (1988). Esquisse financière et macro-économique à moyen terme, p. 58.
13. Oman C. (?). Les nouvelles formes d'investissement dans les pays en développement. OCDE, Paris, pp. 14-15.
14. ONU-CNUST (1982). Diverses formes de participation étrangères. 82-43964, New York.
15. ONU-CNUST (1982). Coentreprise et autres formes d'investissement direct étranger. 82-43992, New York.
16. *Plan quinquennal de développement économique et social de la République Populaire du Congo 1982-1986* (1982). Imprimerie Nationale, Brazzaville, pp. 69-70.
17. Sudrie O. (1986). Rapport sur le développement industriel du Congo, ONUDI, p. 23.
18. Vernon R. (1988). The promise of privatization, a challenge for American foreign policy. *Council on foreign relations*. Etats-Unis.

PARTIE IV

Formation de l'entrepreneur et création d'entreprise

23

Former des entrepreneurs : l'entreprise école

J. BON

Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP), France

La formation d'entrepreneurs capables de jouer un rôle moteur dans le développement économique est une des préoccupations dominantes des milieux de l'enseignement dans la plupart des pays. En effet on constate souvent, d'une part que le nombre de gestionnaires formés est numériquement insuffisant, d'autre part que les étudiants qui semblent *a priori* les mieux formés pour devenir des entrepreneurs (ceux des grandes écoles de commerce, d'ingénieurs ou techniques) sont relativement peu nombreux à créer ou reprendre des entreprises, préférant pour la plupart la sécurité d'un emploi de cadre administratif, financier, commercial ou technique aux angoisses d'une création ou d'une reprise d'entreprise.

Il est certes légitime que les étudiants s'orientent vers la voie qui leur paraît le mieux leur convenir et il est par ailleurs certain que les contraintes financières constituent un obstacle pour qui veut devenir entrepreneur, mais il faut également s'interroger sur le rôle que peut jouer la formation dans ce choix et sur les méthodes de formation les plus susceptibles de donner aux étudiants la passion d'entreprendre.

Les éléments qui suivent constituent une amorce de réflexion sur les lacunes de notre enseignement actuel en matière de formation d'entrepreneur suivie de propositions sur la mise en œuvre de formules qui nous semblent pouvoir mieux intégrer la dimension « entrepreneur ».

Apprendre à gérer ou à entreprendre

La gestion sans racines

Les grandes réussites entrepreneuriales se trouvent souvent au confluent d'une passion pour un métier, alliée à des compétences de gestion. Les dangers d'une passion non maîtrisée par de solides principes de bonne gestion sont bien connus. La folie technicienne, le goût de la performance, le désintérêt pour les produits dès qu'ils sont lancés, le développement trop rapide et non maîtrisé sont la cause de bien des échecs.

Mais si la nécessité d'une gestion rigoureuse ne fait pas de doute, elle ne se suffit pas à elle-même, et rares sont les entrepreneurs qui se prennent de passion pour la gestion sans être pris d'une même passion pour leur métier. Et l'on peut s'interroger sur le sens d'une formation à la gestion qui ferait disparaître complètement la compétence technique et la connaissance du métier. Pour former de futurs entrepreneurs, il semble donc utile de lier la formation technique et la formation de gestion afin d'associer un projet professionnel aux moyens de le mettre en œuvre. Des efforts, encore trop timides, sont faits dans ce sens.

Les formations techniques intègrent de plus en plus des cours de gestion dans leur curriculum, parfois même en liaison avec des consœurs écoles ou universités de gestion. Ainsi, l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris a une option commune avec l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications et l'Ecole Centrale de Paris consacrée au Marketing des Produits de Haute Technologie.

Les grandes écoles de commerce commencent aussi à intégrer une dimension « métier ». Tout d'abord grâce à une diversification des recrutements qui laisse une place à des diplômés spécialistes (ingénieurs, médecins, ...) et même à des étudiants ayant une expérience professionnelle (admission sur expérience à l'ESCP). Ensuite, en proposant non seulement des cours de formation de base ou avancés dans les différentes disciplines de gestion, mais également des cours électifs et des options d'ouverture consacrées à l'application des techniques de gestion dans un contexte professionnel.

Enfin, il faut citer la création récente de Mastères spécialisés qui regroupent, pour une formation de troisième cycle d'un an, des étudiants animés par un intérêt commun pour un secteur. Par exemple à l'ESCP, Management Médical, Management des Médias, Managements des Projets Internationaux, etc., certaines de ces formations étant proposées en commun avec des écoles d'ingénieurs (Management de la Qualité proposé en commun par l'ESCP et l'Ecole Supérieure des Travaux Publics).

Ces efforts, pour allier la passion (le métier) et la raison (la gestion), pour enraciner les compétences de gestion dans une volonté concrète d'entreprendre, nous semblent la base essentielle de toute formation d'entrepreneur.

Des méthodes d'enseignement privilégiant la réflexion sur le sens de l'action

Le cursus des écoles de gestion laisse une large part à :

- l'acquisition de connaissances en statistiques, comptabilité, langues étrangères, économie, marketing, finance...;
- l'analyse et la réflexion sur des situations d'entreprise.

Ce contenu est indispensable pour former des jeunes à la fois compétents et capables de s'adapter à une grande variété de situations actuelles ou futures. Mais

il n'est pas certain que les qualités de compétence, d'analyse, d'aptitude à la réflexion, de rigueur que l'on développe chez les étudiants soient les plus importantes pour former des entrepreneurs. On peut même craindre qu'en faisant comprendre la difficulté et la complexité des décisions à prendre, on inhibe chez certains étudiants le sens de l'action, de la décision, du risque.

Maintenir le sens de l'action, de la pratique, du concret à côté de la réflexion, de la théorie, de l'abstrait nous semble une nécessité absolue pour former des entrepreneurs. Certaines méthodes, si elles ne sont pas dévoyées, y participent.

Les conférences d'entrepreneurs

Les témoignages d'entrepreneurs permettent, dans une certaine mesure, d'apporter cette dimension. Par leur personnalité, ils représentent un modèle, un groupe de référence auquel les étudiants peuvent adhérer. Mais la difficulté consiste, d'une part à trouver de véritables entrepreneurs qui acceptent de venir professer, d'autre part à éviter qu'ils se prennent trop au jeu et finissent par jouer au professeur en faisant des cours trop théoriques.

La méthode des cas. C'est un moyen de représenter la réalité et de simuler des décisions d'entreprise. Mais les situations sélectionnées par les auteurs sont souvent beaucoup plus riches et intéressantes que la réalité quotidienne, et l'on risque — si l'on n'y prend garde — de désintéresser les étudiants de toutes les décisions banales qui sont le lot quotidien de l'entreprise.

Les jeux de simulation. Ils apportent une autre dimension, la volonté de gagner qui est présente dans l'entreprise, mais les conditions d'environnement et la nature des décisions représentent imparfaitement la réalité.

Les projets d'entreprise. Leur élaboration, le contact avec des entreprises pour définir concrètement un projet pédagogique contribuent également à donner aux étudiants le sens du concret et la volonté d'être utiles.

Les stages en entreprise. Ils donnent aux étudiants une vision concrète et quotidienne de l'activité d'entreprise et leur fait comprendre l'importance d'une foule de détails opérationnels.

La pédagogie implicite. Celle-ci, qui s'exprime à travers les relations informelles avec les professeurs et les professionnels, comporte également une dimension entrepreneuriale puisque ce n'est plus un exercice d'école, imposé et subi mais un exercice volontaire et responsabilisant. L'implication des étudiants dans les « activités élèves » (presse étudiante - Junior entreprise, ...) est à cet égard formatrice.

Il est incontestable que tous ces moyens contribuent de façon importante à donner aux étudiants une vision réaliste de l'entreprise, mais ils ne suffisent pas toujours à former de véritables entrepreneurs, car certaines dimensions sont trop peu développées.

La volonté de réussite et la peur de l'échec

Entreprendre exige une motivation sans faille, une volonté de réussir quoi qu'il arrive. Le cliché de l'entrepreneur qui commence sans moyens dans le fond d'un garage illustre bien cette valeur. On peut même imaginer que le manque de moyens, le fait de n'avoir rien à perdre sont des conditions de réussite, comme si l'entrepreneur puisait dans l'adversité une motivation inébranlable. Le corollaire de cette volonté de réussir est la peur de l'échec qui tenaille l'entrepreneur, le pousse à toujours se remettre en cause et à progresser. Ces valeurs sont peut-être

présentes dans des formations fortement sélectives, mais il semble tout de même que les systèmes d'enseignement, surtout dans les grandes écoles, soient assez tolérants et sécurisants et ne véhiculent pas fortement cette volonté.

L'opportuniste, la rapidité d'action et la prise de risque

La place donnée à l'analyse et la réflexion dans l'enseignement fait peut-être un peu négliger l'importance de l'intuition, la capacité à saisir des opportunités et à prendre des risques. En effet, entreprendre c'est savoir agir rapidement sans pouvoir toujours s'entourer de toutes les garanties souhaitables et sans toujours avoir une stratégie méticuleusement étudiée.

La lecture de l'histoire des entreprises est, dans ce domaine, pleine d'enseignements; on y découvre combien la réussite est faite de décisions contingentes, anecdotiques et intuitives.

La vision quotidienne

Dans l'enseignement supérieur, une large place est faite à la définition des stratégies et à l'orientation de l'entreprise alors que les domaines liés à l'organisation quotidienne du travail sont un peu délaissés. Et pourtant l'entrepreneur doit savoir tout faire ou presque, et surtout il doit accepter la part inévitable de quotidien et de répétition que comprend son travail.

La relation patronale et la capacité d'animation

Bien que les méthodes d'enseignement donnent une large part au travail en groupe, il est difficile de comprendre, lorsque l'on ne l'a pas vécu, la difficulté d'être en position de patron.

La distance nécessaire par rapport au personnel, l'aptitude à commander, la capacité à récompenser et à cautionner sont des qualités que l'on acquiert par l'expérience. Licencier un employé est une chose que l'on n'apprend pas dans les livres ou dans un cours, car ce qui importe bien plus que les considérations légales ou financières, c'est le doute qui vous habite sur le bien-fondé de cette décision et la difficulté à la mettre en œuvre. Et pourtant l'entrepreneur doit aussi savoir prendre ce type de décision.

Créer des entreprises écoles pour former des entrepreneurs

Il existe traditionnellement des formes d'entreprises étudiantes, les Juniors entreprises qui, dans les grandes écoles, effectuent des travaux d'étude pour des entreprises; dans le domaine technique, on peut également citer l'exécution de contrats d'étude ou de fabrication ainsi que les restaurants d'applications en restauration.

Ces entreprises apportent beaucoup aux étudiants, mais ne constituent pas véritablement une expérience complète dans la mesure où ceux-ci se contentent, pour la plupart, d'exécuter des tâches plus ou moins complexes plutôt que de construire véritablement une entreprise.

Le projet d'entreprise école est plus ambitieux puisqu'il s'agit de mettre en place des structures permettant aux jeunes diplômés, jugés les plus aptes, de créer leur

entreprise dès leur sortie de l'école, en y associant fortement les étudiants et les professeurs. L'entreprise ainsi créée devant prendre son autonomie après trois ans, le projet comporte donc à la fois une facette *capital risk* et une facette « éducative ».

Cette démarche peut s'appliquer à de nombreux secteurs dans lesquels le coût d'entrée est modeste, principalement dans les services, le projet présenté ici porte pour des raisons contingentes sur la création de *restaurants école* (Tableau I) en liaison avec l'Ecole Supérieure de Cuisine Française.

Tableau I. Avant-projet de création d'une structure de financement de « restaurants école ».

Banques : Experts, Professeurs	Création d'une holding financière	Prise de participation (de 51 à 99 %)	Financement bancaire
	Rachat ou création de société de restauration Gérant : jeune diplômé	Participation du diplômé (de 1 à 49 %)	
Recyclage	Exploitation commerciale bouclée sur la formation (comptabilité, aide technique, stages)		
	Après 3 à 5 ans maximum rachat des parts par le gérant		Refinancement bancaire LMBO

Principes et objectifs

Paradoxalement on peut craindre que le succès rencontré par les jeunes diplômés de l'Ecole Supérieure de Cuisine Française auprès de la profession détourne ceux qui ont un potentiel d'entrepreneur de leur vocation. En effet les possibilités qui leur sont offertes de gagner relativement bien leur vie, dans des conditions sécurisantes, sans avoir à prendre de risques financiers, les poussent à retarder leur projet de création d'entreprise, et il est fort probable que ce projet ne voit jamais le jour par la suite.

Par ailleurs, quel que soit le caractère concret de l'enseignement dispensé à l'école, un contact très étroit avec une ou des entreprises de restauration liées à l'école permettrait sans doute d'enrichir l'enseignement en apportant :

- des situations réelles à résoudre;
- une large variété de problèmes qui ne trouvent pas nécessairement leur place dans un enseignement classique et qu'il faut pourtant bien maîtriser dans une toute petite structure (réparation du matériel, organisation du travail...);
- un contact avec une clientèle plus représentative du marché que celle qui fréquente actuellement le restaurant d'application;
- surtout une prise de responsabilité et un intéressement aux résultats.

Dans ce contexte, il nous paraît utile de créer une structure permettant : de financer la création ou la reprise de restaurants par les jeunes diplômés; d'aider leur démarrage en leur apportant l'assistance des professeurs de l'école et des étudiants (notamment pour la comptabilité, le marketing, la cuisine, ...); d'apporter un terrain d'application réel aux étudiants.

Structure et fonctionnement proposé

Structure

On peut envisager la création d'un holding financière dont le capital de départ pourrait être de deux à trois millions de francs, ce qui permet de financer au départ au moins une opération de taille moyenne. En fonction des réactions des partenaires pressentis et de l'ambition que l'on veut donner à cette structure, on peut envisager un capital plus élevé.

Le statut juridique, sous réserve d'analyse plus approfondie, pourrait être celui d'une SA ou d'une société de capital-risque. Les partenaires de cette SA pourraient comprendre : des banques qui par ailleurs pourraient s'engager à fournir des financements complémentaires dans des conditions favorables; des experts de la profession ayant des rapports avec l'école; des professeurs de l'ESCF et de l'ESCP.

Fonctionnement

Choix des projets. Le conseil d'administration de la SA choisit à la sortie de chaque promotion le(s) projet(s) qui paraît(ssent) le(s) plus réaliste(s). Elle délègue à un administrateur (choisi parmi les experts et les professeurs) le suivi de l'opération.

Montage financier. La SA prend une participation majoritaire de 51 % à 99 % dans le rachat ou la création d'une société d'exploitation (le reste étant pris par le jeune diplômé en fonction de ses possibilités). Ou bien elle achète le fonds (et le cas échéant les murs) et confie l'exploitation à une autre société à laquelle participe le jeune diplômé dans laquelle elle prend une participation majoritaire.

Relations avec le jeune diplômé. Le jeune diplômé est nommé gérant de la société d'exploitation. Il est rémunéré au SMIC et reçoit un intéressement en fin d'année en fonction des résultats. Cet intéressement est bloqué en compte courant afin d'être utilisé ultérieurement pour le rachat de parts. En cas de désaccord profond, de défaillance ou de résultats anormalement mauvais, le conseil d'administration nomme un autre gérant ou revend la société.

Relations avec l'école. L'Ecole Supérieure de Cuisine Française apporte son aide, en faisant réaliser sous le contrôle des professeurs de l'ESCF des travaux par les étudiants. Ces travaux sont réalisés gratuitement au titre de travaux pratiques. Au cas où les résultats le permettent, le conseil d'administration peut décider d'allouer une rémunération ou un budget à l'équipe qui s'occupe du restaurant.

Recyclage des fonds. L'opération de « portage » dure en principe trois ans, pouvant exceptionnellement être prolongée jusqu'à cinq ans. La SA s'engage à revendre à un prix déterminé par expert les parts qu'elle détient au gérant de la société; ce prix est réduit d'un pourcentage de la plus-value réalisée. Le rachat des parts par le gérant est effectué par prélèvement sur ses comptes courants et par emprunt.

Projet pédagogique

Ce projet doit permettre aux étudiants de vivre une expérience concrète d'entreprise, de façon beaucoup plus complète que dans le cadre d'un restaurant d'application ou de stages où leur rôle est essentiellement limité à la conception et à l'exécution de la cuisine. Un projet de ce type nous paraît présenter de nombreux avantages sur le plan pédagogique.

Un apprentissage très concret

Un tel projet est bien adapté à la formation initiale de la population étudiante de l'ESCF. Sans négliger les apports théoriques, il nous semble important de les rattacher autant que possible à des expériences vécues. Ainsi, dans un contexte d'entreprise, les étudiants devront prendre des responsabilités, réagir avec rapidité et souplesse à des situations imprévues, gérer des problèmes de communication et de personnel. La restauration étant un domaine où le verdict des consommateurs s'exprime rapidement, ils pourront mettre en relation leur action et les résultats commerciaux et financiers obtenus.

Une formation pluridisciplinaire

Les restaurants gastronomiques dans lesquels les diplômés de l'ESCF travailleront sont généralement de petites unités dans lesquelles le « patron » doit être polyvalent. La possibilité de suivre en direct la gestion d'un établissement doit permettre aux étudiants de comprendre les relations entre disciplines (production/marketing, finance/marketing, production/gestion du personnel...); elle doit aussi leur permettre d'acquérir des connaissances et une pratique sur des aspects qui ne trouvent pas nécessairement leur place dans un enseignement classique et qu'il faut pourtant bien maîtriser dans une petite structure (maintenance et réparation du matériel, organisation du travail, négociation avec les fournisseurs, organisation des approvisionnements et des livraisons...).

Une motivation partagée des étudiants et des professeurs

La recherche de la réussite doit constituer un enjeu motivant à la fois pour les étudiants et les professeurs. Les uns et les autres peuvent en effet trouver dans le succès commercial et financier une récompense concrète du travail effectué.

Organisation de relations entre le jeune créateur (ou repreneur) et l'Ecole Supérieure de Cuisine

A ce stage de la réflexion, nous ne pouvons avancer que quelques principes généraux qui nous paraissent devoir être respectés dans l'hypothèse où l'on voudrait mettre en œuvre le projet pédagogique esquissé ci-dessus.

- Maintenir un volume d'enseignement en salle de classe ou en laboratoire significatif, afin de permettre aux étudiants d'acquérir de nouvelles connaissances et de réfléchir avec leurs professeurs sur les problèmes rencontrés sur le terrain.
- Associer fortement (éventuellement à travers une participation financière) le Corps professoral au projet de restaurant-école et lui donner une responsabilité formelle dans le succès des opérations.
- Faire participer les étudiants à toutes les tâches et décisions. Leur participation ne doit pas se limiter aux tâches de production (cuisine et éventuellement service) et être conçue comme un apport de main-d'œuvre gratuite. Il faut également les faire participer à des tâches de gestion courante (comptabilité, prévisions financières, constitution de fichier, prospection, entretien du matériel, ...) et à des tâches exceptionnelles (investissement, travaux, organisation du travail, négociation avec les fournisseurs, ...).

Conclusion

Malgré les difficultés pratiques de mise en œuvre de projet de ce type et la délicate articulation entre la formation théorique et la formation pratique, de tels projets paraissent particulièrement porteurs et motivants.

Tout d'abord, il s'agit d'un projet commun à tous, professeurs, étudiants, jeunes diplômés qui donnent un sens à l'enseignement et doit permettre de forger un esprit d'équipe, un peu comme cela se fait à travers les projets d'entreprise.

Ensuite, il est possible d'équilibrer financièrement une opération de ce type grâce à l'apport de travail des étudiants et de donner de ce fait une légitimité économique immédiate à l'enseignement, même si une large part de son apport a des effets différés beaucoup plus profonds.

24

L'expérience du centre de promotion de la création d'entreprise (CPCE) et la formation de l'entrepreneur

A. EL ALAMI

Directeur

*Institut supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE),
Casablanca, Maroc*

En application des Hautes Directives de S.M. le Roi Hassan II concernant la politique nationale de promotion de la PME, l'ISCAE a ouvert un Centre de Promotion de la Création d'Entreprise appelé CPCE.

Ce Centre a effectivement démarré dès la fin de 1985 avec un premier programme d'assistance conseil réservé à 40 petites entreprises.

La première phase de ce projet couvrant la période d'octobre 1985 à août 1986 a permis de réaliser :

- le recrutement du personnel appelé à travailler au CPCE;
- la formation et la sensibilisation de ce personnel aux problèmes spécifiques aux PME dans le cadre d'un stage de deux mois;
- la prospection de près d'un millier d'entreprises et la sélection parmi elles d'un portefeuille de 40 entreprises réparties en cinq secteurs : textile (8), cuir (8), électrique (8), mécanique (8), divers (8).

A la fin du mois d'août 1986, il y a eu effectivement la réalisation des diagnostics et l'établissement des plans de développement pour dix entreprises.

Un premier rapport d'activité de septembre 1986 montrait déjà les premiers éléments d'évaluation des résultats de l'action du CPCE.

Par la suite, l'essentiel du programme de travail a consisté à prendre en charge progressivement les trente autres entreprises. Le diagnostic de la totalité des quarante entreprises a été terminé en juin 1987.

Durant la deuxième phase du projet couvrant la période de septembre 1986 à octobre 1987, et tout en réalisant les diagnostics des dernières entreprises, les consultants ont continué à apporter leur assistance aux premières entreprises.

Cette assistance se traduit par un séjour de 2,5 jours en moyenne par mois dans chaque entreprise. Le consultant ainsi que le comité-conseil restent par ailleurs constamment à la disposition du chef d'entreprise pour lui apporter conseil ou l'assister dans ses démarches.

En parallèle, certaines actions promotionnelles à caractère pédagogique ont été entreprises en faveur de ces PME. Elles ont en particulier visé l'entraînement à l'approche marketing pour leurs dirigeants. Ainsi, grâce au concours du CPCE quatorze d'entre elles ont pu participer à la première édition du Salon des IMME (secteur des industries métallurgiques, mécaniques et électriques) et à la dixième édition de celui du textile et du cuir (SATEC).

En outre, un Forum organisé au sein de l'ISCAE sous la présidence de M. le Ministre du Commerce et de l'Industrie a permis de débattre des problèmes et des perspectives d'avenir de la PME au Maroc.

Sur le plan de l'ouverture internationale, le CPCE a participé à des activités et rencontres à l'étranger et notamment en Tunisie, en Yougoslavie et en Mauritanie.

Enfin, l'action du Centre auprès des entreprises assistées a fait l'objet d'une première évaluation de la part d'une mission d'experts étrangers. Les premières conclusions pouvant être tirées permettaient d'assurer que l'action du centre a favorisé :

- la création de nouveaux emplois par l'augmentation de 25 % des effectifs dans ces entreprises;
- l'amélioration des techniques de production et l'utilisation optimale de la capacité de production;
- la prise de conscience de la part des dirigeants des entreprises concernées de la nécessité de la formation et du perfectionnement pour pouvoir assurer une gestion efficace.

L'assistance conseil aux entreprises

Le projet pilote du programme d'assistance-conseil en gestion aux PME est actuellement à sa deuxième phase de réalisation. Celle-ci concrétise l'action de « mise sur rails » et du suivi, par le « conseiller CPCE » du plan de développement adopté en commun accord entre le comité-conseil et l'entreprise conventionnée. Ce plan est élaboré après le diagnostic qui permet d'appréhender les problèmes de gestion entravant l'évolution de l'entreprise.

Sélection définitive des entreprises bénéficiaires

La sélection des quarante entreprises bénéficiaires du programme d'assistance s'est achevée lors de la réunion du comité-conseil du 13 avril 1987.

Cette sélection arrêtée selon un canevas de critères définis au préalable par le comité-conseil s'est faite progressivement, parmi un lot de deux cent quinze PME pré-sélectionnées.

La procédure de sélection incluait un maximum de prudence et d'objectivité afin que l'entreprise choisie réponde le mieux au profil souhaité.

Le Tableau I donne une analyse de 32 entreprises en fonction des critères de sélection retenus.

Tableau I. Analyse des entreprises sélectionnées

Critères	Mauvais		Moyen		Bon	
	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%
Processus de production	3	9 %	24	75 %	5	16 %
Marché actuel et potentiel	0	0	10	31 %	22	69 %
Finance	8	25 %	21	66 %	3	9 %
Organisation de la gestion	7	22 %	24	75 %	1	3 %
Profil du chef d'entreprise	0	0	19	59 %	13	41 %
	Effectif de l'entreprise					
	5 à 35		5 à 10	11 à 20	30 à 35	
Nombre d'entreprises	0		3 9 %	26 89 %	0	
	Niveau intellectuel de l'entreprise					
	Autodidacte		Primaire	Secondaire	Supérieur	
Nombre de chefs d'entreprise	8 25 %		12 37,5 %	12 37,5 %	0	
	Age de l'entreprise					
	2 ans		2 à 5 ans	6 à 10 ans	10 ans	
Nombre d'entreprises	4 12 %		15 47 %	8 25 %	5 16 %	
	Cadres dirigeants					
	Aucun cadre		1 cadre	2 cadres	+ 2 cadres	
Nombre d'entreprises	26 81 %		6 19 %	0	0	
	Production réelle/capacité de production					
	60 %	61 %-70 %	71 %-80 %	81 %-90 %	90 %	
Nombre d'entreprises	21 66 %	7 22 %	2 6 %	1 3 %	1 3 %	

Diagnostic des entreprises

A la fin du mois de juin 1987 les diagnostics de toutes les entreprises ont été réalisés. Les consultants, expérience aidant, prenaient de moins en moins de temps pour élaborer leurs rapports de diagnostics. La phase de diagnostic a duré six semaines en moyenne par entreprise. L'analyse des données relatives aux quarante PME a permis d'identifier un grand nombre de faiblesses se résumant principalement comme suit :

- absence d'une stratégie commerciale bien définie;
- absence de planning et de coordination;
- faible utilisation de la capacité de production;
- insuffisance des fonds de roulement;
- mauvaise gestion des stocks;
- incapacité de trouver et d'encadrer un personnel qualifié;

- absence de système d'information interne adéquat;
- manque de formation des dirigeants.

Les atouts dont disposent ces petites entreprises peuvent être attribués en général à l'expérience de leur chef, au réseau de ses relations personnelles avec des partenaires extérieurs (banques, clients, fournisseurs), au prix de revient relativement concurrentiel et à la possibilité d'adaptation facile vu la simplicité et la souplesse des structures.

Actions réalisées dans les entreprises assistées

La plupart des actions recommandées et entreprises dans le cadre du plan de développement auprès des entreprises assistées ont eu une influence certaine sur l'amélioration de leurs techniques de gestion.

Il faut signaler que ces actions ont réclamé d'abord un travail de fond et de longue haleine afin de changer la mentalité des dirigeants et de les sensibiliser aux améliorations de gestion qu'ils peuvent recueillir à travers les prestations du Centre.

Les plans de développement approuvés par le comité-conseil tracent les actions à entreprendre auprès de ces entreprises en tenant compte des contraintes de l'environnement et des moyens dont elles disposent. Ces actions visent dans leur contenu : (1) l'élaboration d'une stratégie commerciale avec les objectifs et les moyens à mettre en œuvre (étude de marché, recrutement de représentants...); (2) l'amélioration de l'encadrement technique et administratif dans l'entreprise par le recrutement de chefs d'ateliers, d'ouvriers qualifiés, de cadres administratifs et comptables, de secrétaires.

Il est à noter que ces actions de recrutements d'effectifs additionnels ont permis de décharger les dirigeants d'une partie des tâches quotidiennes qui leur incombaient afin qu'ils se consacrent à celles relatives aux plans de développement de leurs affaires : (3) l'organisation de la gestion de production par la mise en place de plannings de commandes, par le contrôle de qualité et la diminution du taux de déchets; (4) la régularisation de la situation juridique et administrative; (5) la recherche de nouveaux apports de fonds par l'obtention de nouvelles lignes de crédit et la négociation de facilités auprès des banques.

La répartition des 444 actions entreprises par les consultants au bénéfice de ces entreprises se présente comme suit : stratégies (conseillées et adoptées) (56), approvisionnement et production (102), commercial et marketing (112), structures

Tableau II. Récapitulatif des actions entreprises dans quarante sociétés assistées au 30 juin 1987.

Fonctions de l'entreprise	Secteur textile	Secteur cuir	Secteur IMME	Secteur divers	Total
	(Nombre d'actions)				
Approvisionnement et production	16	35	35	16	102
Commercial et marketing	20	24	56	12	112
Structure et ressources humaines	28	28	45	15	116
Finances et moyens de gestion	12	15	20	11	58
Stratégies (conseillées et adoptées)	15	22	14	5	56
Total	91	124	170	59	444

et ressources humaines (116), finances et moyens de gestion (58). Ces actions ont été recensées à la date du 30 juin 1987 (Tableau II).

Les actions de promotion

Participation au 1^{er} SALIMME et au 10^e SATEC

Les actions promotionnelles développées par le Centre au profit des entreprises assistées visaient essentiellement un objectif pédagogique à travers l'initiation des dirigeants aux techniques du marketing.

En effet, la 1^{re} édition du salon des IMME (SALIMME) qui s'est tenue du 27 au 30 novembre 1986 et celle du 10^e salon de textile et du cuir (SATEC) du 19 au 25 février 1987 ont enregistré chacune respectivement la participation de quatre sur seize entreprises du secteur IMME et de dix entreprises sur seize du secteur textile et cuir parrainées par le CPCE.

Ces participations ont constitué d'abord une opportunité commerciale à travers ce qu'elles ont drainé comme actions et supports publicitaires, ventes promotionnelles aux stands d'exposition, contacts avec des clients potentiels et comme enregistrement de nouvelles commandes. Elles ont en outre permis d'informer les dirigeants présents sur les dernières innovations en matière de technologie et sur les exigences des utilisateurs de leurs produits.

Il faut noter également que ces participations ont permis de valoriser la personnalité des dirigeants de ces entreprises à travers leur présence dans ces salons au même titre que les plus grandes entreprises marocaines, en leur donnant confiance en eux-mêmes, en les incitant à réfléchir sur les moyens pour développer leurs entreprises et rehausser son image de marque auprès de ses partenaires, et enfin en les sensibilisant à leurs besoins de formation personnelle.

Cependant et parallèlement à l'impact réalisé par ces deux foires sur l'effort commun développé par ces entreprises pour sortir de l'anonymat, il faut souligner l'impact laissé par la participation et l'opérationnalité du CPCE auprès des décideurs en matière de politique économique, des organismes de promotion économique et du secteur privé.

Le Forum sur la formation et le développement de la PME

Cette opération organisée par le CPCE le 6 juin 1987 sous le thème « Formation et développement de la Petite entreprise » a coïncidé avec la manifestation des journées portes ouvertes organisées chaque année par les étudiants de l'ISCAE au sein de cet établissement.

La manifestation présidée par M. le ministre du Commerce et de l'Industrie a été une occasion de rencontre et de dialogue entre la délégation ministérielle, les opérateurs économiques et les dirigeants des quarante entreprises. En effet, M. le ministre du Commerce et de l'Industrie a accordé une audience à ces dirigeants, pour débattre avec eux de leurs problèmes et des perspectives d'avenir.

A l'occasion de ce Forum une exposition des produits des entreprises conventionnées a été organisée. Elle a eu un vif succès auprès de l'ensemble des visiteurs. Une brochure CPCE éditée à l'occasion et retraçant l'ensemble des activités du Centre a été distribuée aux personnes présentes ainsi qu'à tous les organes de presse.

Des articles publiés dans la presse marocaine tels *L'Opinion* et *Le Matin du Sahara* ont permis d'abord de sensibiliser le public et surtout les opérateurs économiques à la portée de cette opération, ensuite de rapporter les thèmes et échos de cette première manifestation du CPCE.

Les résultats de l'assistance-conseil

L'évaluation de l'impact effectif du programme d'assistance sur les performances des entreprises assistées s'effectue dans le cadre des réunions du comité-conseil prévues tout au long de cette troisième année. Les membres du comité ayant assisté à l'exposé du rapport « diagnostic » et approuvé le plan d'action pratique pour chaque entreprise sont invités pour juger de son évolution et des résultats obtenus par le consultant concerné.

Toutefois une étude interne réalisée sur les résultats d'ordre socio-économique obtenus par trente-six entreprises a permis au préalable de juger du travail accompli par l'assistance. Cette étude porte sur les statistiques d'embauche à la date du 30 juin 1987 (Tableau III) elle révèle une augmentation de 18 % des effectifs.

Une deuxième étude plus approfondie, portant sur les onze premières entreprises pour lesquelles l'assistance dure depuis plus de seize mois a révélé des résultats encourageants. Cette étude s'appuie sur des indicateurs chiffrés jugés appropriés pour une première évaluation de l'entreprise. Parmi ces indicateurs, on trouve l'acquisition de nouveaux équipements, le volume de production, le volume des ventes, l'évolution des ressources humaines, l'évolution des ressources financières et, enfin, quelques ratios de rentabilité. Quelques résultats ont été relevés dans le domaine de l'emploi (l'effectif varie de 12,5 % [fonderie Ziani] à 200 % [Société Fitiny]), de la production (de 0 % [Jakitex] à 285 % [fonderie Ziani]) et dans celui des ventes (de 27 % [société Fitiny] à 172 % [société Marosac]). Ces évolutions ont pu être réalisées grâce à un certain nombre d'améliorations (introduction d'équipements nouveaux, amélioration de la productivité par la baisse du taux de rebuts, amélioration de la qualité du produit, ajustement des prix et élargissement de la clientèle).

Fonctionnement du CPCE

Parallèlement à l'activité d'Assistance-conseil développée par les consultants dans les différentes entreprises conventionnées, le Centre a réalisé des actions internes de développement. Il a par ailleurs développé des actions promotionnelles en faveur des entreprises assistées et des participations à l'étranger en vue de son extension et son institutionnalisation.

Les réunions du comité-conseil

Quarante-quatre réunions du Comité-conseil ont eu lieu jusqu'à cette date. Le profil et le nombre des membres invités variaient d'une réunion à l'autre en fonction de son objet : quatre réunions pour la sélection, quarante réunions pour l'étude des « rapports de diagnostics ».

Tableau III. Création d'emplois dans les entreprises conventionnées au 30 juin 1987.

Entreprises assistées	Effectifs des employés		%
	avant assistance	après assistance	
Secteur textile			
Nabil Confection	10	22	
Averty	7	7	
Jakitex	15	17	
Maroc Vignette	13	13	
Imcotex	15	21	
Shirt Maille	16	18	
Le Palmier	19	19	
Ets Lamdani	12	12	
Secteur cuir			
World Cuir	18	22	
Ets El Hmami	12	4	
Fitiny	16	9	
Marosac	9	21	
Ets Hassan el Alami	14	16	
Maroquinerie Phoque	12	15	
Arsnova	7	9	
Western Cuir	7	7	
IMME			
Resinor	11	16	
Mirel	10	10	
Fonderie Ziani	9	11	
Omelec	10	10	
Somagil SA	18	19	
L'Electronicien SA	3	7	
Ets Khalfi	7	15	
Artisans Réunis	11	11	
Omega Tours	10	10	
Atelier Mecano	3	3	
FSM	8	8	
Fonderie Zaid	11	13	
Ets Naji Bouazza	15	15	
Albo	13	22	
Secteur divers			
Ets Ahdi	11	11	
Ets Matlaya	7	12	
Neplast	4	5	
Imprimerie Maroc Orient	14	15	
Africolor	8	8	
Cadet Roussel	15	15	
Total	400	471	Env. 18 %

NB : L'assistance a porté sur moins de trois mois pour cinq entreprises.

L'apport du comité ne se limite pas seulement aux réunions, mais se manifeste aussi dans l'encadrement du consultant et parfois même de l'entreprise qui en exprime le désir même en dehors des réunions.

Par ailleurs, la diversité des personnes invitées a permis au CPCE de disposer d'un réseau relationnel très large et très développé à travers lequel consultants et entreprises trouvent l'attention et le support nécessaires pour les aider à dépasser un grand nombre d'obstacles.

Le « staff Consultants »

Avec la formation prodiguée aux conseillers et leur sensibilisation aux problèmes spécifiques des PME dans le cadre du stage de formation complémentaire couvrant la période de février à mars 1986, les consultants avaient acquis en plus, à la fin du mois de décembre 1986, une meilleure connaissance de leur secteur et de leurs tâches; cela s'est traduit par une meilleure analyse de la problématique de l'entreprise.

Par ailleurs, les contacts de plus en plus fréquents et diversifiés avec des praticiens et des professionnels leur ont permis de consolider leur formation.

Un échange constant et une concertation continue entre les consultants eux-mêmes sur les différents obstacles rencontrés tout au long de leur action d'assistance leur a permis de mieux cerner les problèmes de la PME et de mieux communiquer avec les chefs d'entreprises, chose qui a facilité la mise en place des recommandations.

Les participations à l'étranger

Le Forum de Tunis

Le Forum organisé à Tunis du 7 au 12 juin 1987 sur le thème « développement des petites entreprises » par le CRS a enregistré la participation active du CPCE qui a été invité à ce séminaire en sa qualité de centre ayant mis en place un programme d'assistance-conseil aux PME. Ce séminaire a regroupé les représentants du CRS dans les pays suivants : Maroc, Tunisie, Egypte et Jordanie.

Le CPCE a été représenté par le chef du projet et l'un des consultants. L'intervention du Centre a mis en relief son expérience en matière d'assistance conseil en gestion des PME en retraçant les étapes de réalisation du programme depuis la phase de démarrage. Les aspects de l'intervention étaient axés sur les objectifs du Centre CPCE, le programme de l'assistance conseil, les moyens mis en œuvre, les résultats de l'action CPCE, ainsi que sur la stratégie d'extension et d'institutionnalisation du Centre.

Un important échange entre les membres des différentes délégations a permis de relever l'originalité de l'approche qu'a eu le CPCE et de formuler beaucoup d'espoirs sur son efficacité.

La conférence de Yougoslavie

Le Maroc représenté par le CPCE a participé activement du 17 au 19 septembre 1987 aux travaux de la 3^e conférence mondiale organisée en Yougoslavie sous les auspices du CCCD (Centre de recherche et de Coopération avec les PVD) et l'Assemblée Mondiale des PME.

Cette manifestation internationale sur le thème « Management des PME dans les pays en voie de développement » marquée par la participation de cinquante pays et de celle d'organismes internationaux comme le PNUD, l'UNICEF, le CNUCED... a été une occasion d'échanges fructueux entre la délégation du CPCE et les représentants de plusieurs pays, sur les problèmes de la PME dans les PVD et sur l'expérience de leurs pays en matière de politique de développement inhérente aux PME.

Mission en Mauritanie

Dans le cadre de la coopération internationale, le Directeur de l'ISCAE a été invité par le BIT à effectuer une mission d'identification d'un projet semblable à celui du CPCE pour le compte de la République Islamique de Mauritanie. Cette mission a eu lieu en mai 1987 et a abouti à la formulation d'un Projet d'assistance technique que pourrait fournir le CPCE à la confédération générale des employeurs mauritaniens pour monter un Projet d'assistance aux PME. Ce Projet serait financé par le PNUD.

Les programmes d'action du CPCE projetés durant sa troisième année

Le contenu du programme d'action du Centre pour l'année 1987-1988 s'articule autour de nouvelles actions de développement visant essentiellement la consolidation du Centre comme outil de développement socio-économique et la sensibilisation des organismes de promotion économique susceptibles de lui apporter leur collaboration.

Programme d'informatisation

Un projet d'informatisation du Centre est fixé pour les mois à venir. Ce projet a été déjà concrétisé par l'installation d'un micro-ordinateur au début du mois de novembre 1987. L'objectif consiste à constituer une banque de données relatives au Projet où seront recueillies les informations, études et analyses faites par le Centre auprès des entreprises.

Cette informatisation facilitera l'évaluation de l'impact de l'action CPCE sur les performances des entreprises assistées sur le plan qualitatif et quantitatif, et répondra en outre aux besoins futurs de l'élargissement du champ d'action du Centre.

Dans le cadre de cet objectif les premiers éléments d'identification des besoins et de traitement des données existantes ont déjà été mis en place.

Programme de formation des conseillers

L'importance fondamentale de l'élément humain dans les programmes du Centre a incité les décideurs à développer une formation accrue et continue pour le Staff des consultants en plus de celle qu'ils ont reçue au début du Projet.

Dans cette optique, une proposition de programme de formation a été élaborée; elle s'articule autour de deux axes : organisation de séminaires de perfectionnement; participation à des rencontres internationales relatives au même sujet.

Programme de formation des chefs d'entreprise

L'action du CPCE auprès des quarante PME est venue répondre à un besoin latent de formation et d'assistance individuelle en gestion au profit de leurs dirigeants. L'intervention du Centre a permis d'aider ces dirigeants au niveau de la direction de leur entreprise afin de promouvoir leurs activités, tout en leur apportant les techniques de gestion nécessaires.

L'assistant ne pouvant en aucun cas se substituer au dirigeant, l'objectif du programme de formation des chefs d'entreprises est de les aider, une fois la mission du consultant achevée, à mieux assumer leurs rôles et leurs fonctions de dirigeants, et à poursuivre la stratégie de croissance développée grâce à l'action du Centre pour les entreprises.

Il s'agit en fait, dans le cadre d'une pédagogie de groupe, d'initier ces dirigeants aux techniques de gestion essentielles à leurs fonctions, permettant d'améliorer leurs aptitudes de gestionnaires, d'atténuer leur manque de formation et de mieux les aider à s'adapter à leur environnement économique.

Ce programme s'insère dans celui de la formation continue existant déjà au sein de l'ISCAE. Le financement de ce programme est prévu dans le cadre du fonds de développement mis à la disposition du CPCE.

L'étude préliminaire permettant de définir les besoins de ces dirigeants en matière de gestion est déjà lancée et les responsables de la formation continue à l'ISCAE étudient les moyens de les intégrer à leur cycle.

Programme d'assistance technique

A côté des besoins d'assistance directe en gestion et de formation des dirigeants de ces PME, les consultants ont relevé des besoins d'assistance technique multiples et spécifiques. Ces petites entreprises, dans l'incapacité matérielle de recruter un cadre technique supérieur à plein temps ont été sensibilisées à la possibilité de faire appel à une assistance technique extérieure ponctuelle.

L'objectif du programme est d'aider les entreprises à mieux définir leurs problèmes techniques, à prendre les contacts avec les organismes techniques compétents, et à négocier le cahier des charges d'une éventuelle assistance technique de leur part.

Le financement de ce programme, comme le précédent, est prévu en partie dans le cadre du Fonds de développement.

Programme des actions promotionnelles

Les résultats encourageants recueillis par les différentes entreprises assistées ayant participé au 1^{er} salon des IMME ont réussi à convaincre certaines d'entre elles à participer au 2^e salon des IMME, et à susciter l'intérêt chez de nouvelles à rejoindre le lot des participantes.

A cet effet, les démarches nécessaires auprès de l'OFEC et de la FIMME ont été entreprises par le staff du Centre afin de permettre cette nouvelle participation et de faire bénéficier ces entreprises d'avantages spéciaux.

Parallèlement, les entreprises désireuses de prendre part à cette manifestation ont de leur côté engagé les budgets relatifs à leurs frais de publicité et d'adhésion.

L'objectif de cette action promotionnelle vient renforcer le rôle continu et les attributions du Centre auprès de ces entreprises. Il s'insère dans l'effort de développement entrepris par le Centre au profit de ces PME en améliorant les niveaux de gestion de leurs dirigeants en les initiant aux techniques marketing, en les informant sur les innovations techniques et en facilitant le contact avec des organismes professionnels actifs capables d'améliorer l'environnement de leurs entreprises. Dans cette même optique la participation au 11^e SATEC et l'organisation du 2^e « Forum » à l'ISCAE seront inscrits dans le calendrier des actions promotionnelles.

Le projet d'extension et d'institutionnalisation

L'analyse des résultats ressortis par une première évaluation entreprise au niveau de ces PME permet d'ores et déjà de conclure que l'intervention du Centre a permis de contribuer à :

- l'effort de création d'emplois nouveaux;
- l'amélioration du niveau de gestion des dirigeants;
- la mise en place de structures favorables à l'épanouissement;
- l'effort d'adaptation aux besoins d'un marché en évolution;
- l'amélioration des équipements de production;
- l'intégration de la production et la création d'une valeur ajoutée supplémentaire.

Ces résultats militent en faveur de l'élargissement des prestations du Centre à un nombre plus important de PME.

S'inscrivant dans l'optique de la décentralisation et de la régionalisation prônée par les autorités marocaines, le CPCE entend entamer dans le cadre de la prochaine phase de son activité l'extension de son assistance à d'autres régions économiques.

Un projet d'extension ayant pour but de répondre à ces objectifs a été élaboré. Lors de sa préparation il a paru nécessaire de procéder au préalable à un ensemble d'études sectorielles.

25

Réflexion sur le développement de l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement professionnel au Congo : problèmes et perspectives

D. MIKAYOULOU

Université Marien-N'Gouabi, Brazzaville, Congo

Depuis trois ans environ, le chômage des diplômés est devenu une préoccupation majeure des pouvoirs publics congolais. Dans le même temps, les familles congolaises sont fortement désemparées par ce fléau qui bouleverse certaines croyances parce qu'il dévoile le mythe du diplôme et crée des désillusions sur la finalité de la formation scolaire et universitaire, étant entendu que cette formation était jusqu'ici perçue comme un moyen privilégié d'accès à un emploi salarié dont les avantages financiers et sociaux sont parfois importants.

En effet au début de l'année 1986, l'application des mesures du programme d'ajustement structurel sous le contrôle du FMI et, notamment dans le domaine de l'emploi, a imposé un gel des recrutements dans la fonction publique et dans les entreprises publiques. Or à l'accoutumée, ces organisations publiques ont toujours joué un rôle primordial dans l'emploi des diplômés des écoles secondaires, des grandes écoles et de l'Université.

Le secteur privé dans son ensemble n'offre habituellement que très peu d'emplois. De surcroît la récession économique, qui a succédé au boom pétrolier, a acculé les entreprises privées à capitaux nationaux et étrangers à mettre en œuvre des politiques d'emploi plus austères. Aussi le marché de l'emploi présente-t-il un tableau très sombre. Pire, ses perspectives d'évolution d'ici à 1995 sont alarmantes.

En effet le chômage en République Populaire du Congo était établi après le recensement de 1984 à 3,9 % de la population totale, et à 12,0 % de la population active. Il est de 8,8 % en ville et de 4,2 % en zone rurale. Apparemment le niveau

général du chômage (en rapport avec la population totale) est très faible, d'autant plus que le chômage résiduel socialement tolérable est généralement fixé à 3 % de la population totale.

En réalité ce niveau paraît faible parce que le chômage est saisi à partir de la définition classique du BIT qui désigne comme chômeur toute personne ayant perdu un emploi et en quête d'emploi. Mais si l'on prend en compte tous les rebuts du système éducatif et d'autres personnes sans emplois (ménagères, etc.), le taux de chômage peut atteindre 40 % environ de la population active [8], et les diplômés des différentes écoles et de l'Université sont les principales victimes du chômage.

Les analyses du Colloque bilan sur l'enseignement au Congo [1] révèlent qu'à défaut d'une adéquation formation-emploi, le système éducatif formel forme des diplômés qui sont voués au chômage puisque leur formation ne répond pas généralement aux besoins du système productif, ou aux besoins des entreprises en main-d'œuvre qualifiée.

Ainsi les conclusions du colloque proposent essentiellement une série de réformes qui visent à renforcer la professionnalisation de l'enseignement, et à encourager ainsi le travail productif. Dans cette perspective, il est question, contrairement à la situation actuelle, d'assurer la prédominance de l'enseignement professionnel sur l'enseignement général, et d'adapter cet enseignement professionnel aux besoins du système productif.

En somme le Colloque bilan sur l'enseignement au Congo a suggéré des réformes qui vont revaloriser les fonctions classiques de l'école dans un système capitaliste. En effet l'école forme une force de travail pour les besoins du système productif, mais en même temps elle forme une force de travail libre, mobile professionnellement.

Elle reproduit en premier lieu les conditions matérielles de la production en formant des élèves en fonction de la division du travail, et elle permet ainsi d'accéder à un emploi salarié.

L'école, en second lieu, reproduit les conditions idéologiques de la production. Elle diffuse une idéologie de type individualiste qui met l'accent sur l'avancement et la promotion individuelle, sur l'accession aux postes de responsabilité, sur la séparation entre le travail intellectuel et le travail manuel, etc. [6].

L'école est une institution intégrante qui a pour objet de socialiser les jeunes, de former leur conscience par l'intériorisation du système des valeurs. De ce fait elle participe à l'intériorisation des rapports sociaux dominants, mais en même temps, elle apprend à apprendre, développe des aptitudes intellectuelles et la possibilité de remettre en question des rapports sociaux donnés. Pour cette dernière raison, l'école ne peut être envisagée comme une instance de simple reproduction, mais elle doit être analysée également comme un facteur de changement social.

Dans l'optique du Colloque bilan sur l'enseignement, la professionnalisation de l'enseignement et le travail productif visent essentiellement à faciliter l'accès des diplômés à un emploi salarié. Une telle approche paraît restrictive en regard de la situation actuelle du marché de l'emploi, et même du processus de création des petites et moyennes entreprises soutenu par les pouvoirs publics.

La professionnalisation et le travail productif à l'école sont aussi des atouts majeurs pour le développement de l'entrepreneuriat. En effet lorsqu'on analyse les profils des entrepreneurs congolais, on se rend compte que la plupart d'entre eux ont reçu une formation professionnelle dans le système éducatif formel ou informel. L'école, et notamment l'école professionnelle, est un lieu où l'on peut développer des caractéristiques entrepreneuriales chez les apprenants pour les rendre aptes à créer leur propre emploi, ou à créer leur entreprise.

En considération de cette assertion, cette communication propose d'abord une brève analyse de l'enseignement professionnel au Congo pour mettre en évidence ses atouts et ses défauts; elle révèle ensuite les insuffisances des réformes proposées par le Colloque bilan sur l'enseignement en rapport avec la problématique du développement de l'entrepreneuriat. Enfin elle présente une alternative qui pourrait favoriser la contribution des établissements d'enseignement professionnel à la promotion de l'entrepreneuriat au Congo.

Situation de l'enseignement professionnel

Par enseignement professionnel, il faut entendre un enseignement qui est destiné à donner les premiers niveaux de qualification nécessaire à l'exercice d'un métier ou d'un groupe de métiers. Il combine ainsi une instruction générale, une instruction pratique de base permettant le développement des qualifications nécessaires à l'exercice d'un métier déterminé et les études théoriques en rapport avec ce métier [11].

Au Congo, l'enseignement professionnel coexiste avec l'enseignement technique et la formation professionnelle. Mais il convient de distinguer ces différents types d'enseignement, même s'ils partagent quelques traits communs.

En effet dans la terminologie de l'UNESCO [11], l'enseignement technique a pour objet au niveau du deuxième cycle secondaire et du premier cycle supérieur, la formation du personnel intermédiaire (techniciens, cadres moyens, etc.) et au niveau universitaire, la formation d'ingénieurs ou des technologues destinés à des fonctions de cadres supérieurs.

Cependant la formation professionnelle vise essentiellement l'acquisition des qualifications pratiques et des connaissances spécifiques nécessaires à l'occupation d'un emploi donné ou d'un groupe d'emplois déterminé.

L'essor de l'enseignement professionnel et technique au Congo remonte à la période coloniale. C'est précisément dès 1930 qu'on va assister à la création de quelques centres de formation professionnelle dont le plus important fut l'école professionnelle de Brazzaville. Cet établissement va se transformer au fil des années en collège, et ensuite en lycée au début des années cinquante.

Dans le contexte colonial, selon Sarraut, l'instruction a d'abord pour résultat d'améliorer la valeur de la production coloniale en multipliant dans la foule des travailleurs indigènes, la qualité des intelligences et le nombre des capacités; elle doit en outre, parmi la masse laborieuse, dégager et dresser des élites de collaborateurs, comme agents techniques, contremaîtres, etc. [10].

L'enseignement professionnel et technique avait donc pour objectif de préparer l'apprenant à l'exercice d'un métier donné.

Après l'indépendance, le jeune Etat congolais va poursuivre l'expérience de l'enseignement professionnel et technique en gardant comme référentiel le modèle français. Mais cet enseignement sera mis, désormais, au service du développement économique et social. Cependant, en dépit de son importance, l'enseignement professionnel et technique demeure, depuis lors, le parent pauvre du système éducatif formel en regard du nombre d'établissements, des effectifs et des moyens mis à sa disposition.

Carte des établissements et effectifs

Lorsqu'on observe cette carte, on s'aperçoit que l'enseignement professionnel et technique est dispensé dans des établissements de niveaux différents, implantés dans toutes les régions du pays. On distingue ainsi des établissements de niveau secondaire, et ceux de niveau supérieur. Mais au niveau secondaire on fait aussi une distinction entre le secondaire technique et le secondaire professionnel d'une part, et entre les centres de métiers et les collèges, lycées ou écoles d'enseignement technique et professionnel d'autre part.

En ce qui concerne le nombre d'établissements, le secondaire professionnel en compte plus que le secondaire technique, soit 13 établissements contre 5 en 1987. Cependant les effectifs du secondaire technique au cours de la même année sont plus élevés que ceux du secondaire professionnel, soit 8 606 contre 4 406 (Tableau I).

Tableau I. Evolution du nombre d'établissements et des effectifs pour le secondaire technique et professionnel (1985-1987).

	Nombre d'établissements			Effectifs		
	1985	1986	1987	1985	1986	1987
Secondaire technique	4	4	5	4 010	5 684	8 606
Secondaire professionnel	13	13	13	4 037	4 251	4 406

Source : Ministère de l'Enseignement Fondamental et de l'Alphabétisation (MEFA); Direction des Etudes, de la Planification et de la Coopération (Rapport 1987).

Mais le nombre d'établissements et les effectifs du secondaire technique et professionnel sont nettement inférieurs à ceux de l'enseignement général. En effet dans l'enseignement général, le nombre d'établissements et les effectifs sont passés respectivement de 15 à 17 et de 24 638 à 26 823 de 1985 à 1987. L'explosion scolaire est donc plus manifeste dans l'enseignement général que dans l'enseignement technique et professionnel.

Par contre au niveau supérieur, il s'opère un retournement de tendances. En 1987, on observe que le nombre d'établissements et les effectifs de l'enseignement professionnel sont plus importants que ceux de l'enseignement général, soit 10 contre 2, et 11 008 contre 2 152 [9].

Au niveau du secondaire, l'enseignement professionnel et technique est dispensé dans deux types d'établissements; les centres de métiers et les collèges et lycées d'enseignement technique.

Les centres de métiers

Ce sont des structures de préformation professionnelle dont l'objectif principal est de faire acquérir aux apprenants des aptitudes à fabriquer des objets utiles, à procéder aux petites réparations de certains objets, et à maîtriser le processus culturel (particulièrement pour les filières agricoles) [2].

On distingue quatre principaux types de centres de métiers; les centres de métiers industriels (CMI), les centres de métiers des arts ménagers (CMAM), les centres de métiers mixtes (CMM), les centres de métiers agricoles (CMA).

Ces différents centres comprennent les filières suivantes; la mécanique générale, la mécanique auto, l'électricité, les métaux en feuille, la maçonnerie, la menuiserie, les arts ménagers, l'agriculture, l'ajustage, le secrétariat, la comptabilité, le machinisme agricole.

En dépit de leur objectif louable, les moyens humains et matériels mis à la disposition des centres de métiers sont modiques, et ils ne cessent de diminuer au fil des années. Dans la plupart des centres, le nombre de salles de classe disponibles ne permet plus d'accueillir tous les candidats à l'enseignement technique. Les ateliers de travaux pratiques sont peu, ou parfois, non équipés. Le niveau du personnel enseignant est généralement faible. Nombre d'enseignants n'ont pas accédé aux études supérieures (Tableau II).

Tableau II. Evolution du nombre d'établissements, des effectifs et des enseignants dans les centres de métiers de 1985 à 1987.

	1985	1986	1987
Etablissements	25	24	24
Effectifs	4 362	4 261	4 982
Enseignants	302	261	268

Source : Ministère de l'Enseignement Fondamental et de l'Alphabétisation; Direction des Etudes, de la Planification et de la Coopération (Rapport 1987).

Il ressort de ce tableau que le nombre d'établissements et l'effectif d'enseignants ont connu une légère baisse de 1985 à 1987. Par contre l'effectif d'apprenants a augmenté de façon sensible.

Les collèges et les lycées d'enseignement technique

Ils présentent une physionomie presque semblable à celle des centres de métiers. Toutefois leurs objectifs sont un peu différents. Ils préparent les apprenants à l'exercice d'un métier ou d'une profession grâce à l'acquisition de connaissances théoriques et de savoirs pratiques spécifiques à une profession ou à un métier déterminé.

Il existe quatre catégories de collèges d'enseignement technique : les collèges d'enseignement technique féminin (CETF), les collèges d'enseignement technique industriel (CETI), les collèges d'enseignement mixte (CETM), les collèges d'enseignement technique agricole (CETA). Dans ces différents collèges, on note l'existence des filières suivantes : les métaux à feuille, la mécanique générale, la mécanique automobile, l'électricité automobile, la menuiserie, la maçonnerie, la comptabilité, le secrétariat, la section agricole (exclusivement dans les CETA). Mais dans la plupart des collèges techniques, on remarque une prépondérance des filières administratives et commerciales.

Les collèges d'enseignement technique sont inégalement équipés : certains disposent d'une bonne dotation en équipements, d'autres souffrent d'un manque d'équipements dans plusieurs filières, notamment en mécanique générale, en menuiserie et en maçonnerie. Le ratio outil/élève est de l'ordre d'un outil pour six élèves. Le personnel enseignant qui intervient dans les collèges, et même dans les

lycées est assez qualifié. Mais le sous-équipement ou la pénurie d'équipements dans la majorité des collèges et des lycées est un sérieux handicap pour l'apprentissage des élèves. En outre, il faut ajouter que la capacité d'accueil de ces établissements est aujourd'hui largement insuffisante en regard du nombre de candidats à l'enseignement technique et professionnel. Les lycées d'enseignement technique présentent globalement les mêmes caractéristiques et connaissent quasiment des problèmes similaires à ceux des collèges.

Le tableau III met en évidence une évolution conjointe et régulière du nombre d'établissements, des effectifs d'enseignants et d'élèves de 1985 à 1987.

Tableau III. Evolution des établissements, des effectifs d'enseignants et d'élèves dans les collèges d'enseignement technique de 1985 à 1987.

	1985	1986	1987
Etablissements	13	17	18
Effectifs	8 407	11 208	15 828
Enseignants	376	490	619

Source : MEFA; Direction des Etudes, de la Planification et de la Coopération (Rapport 1987).

En ce qui concerne les lycées d'enseignement technique, le nombre d'établissements et l'effectif des élèves sont passés respectivement de 4 à 5 établissements et de 4 010 à 8 606 élèves de 1985 à 1987.

Cependant au niveau supérieur, et donc à l'université, le nombre d'établissements et les effectifs ont connu une évolution respective de 6 à 10, et de 10 444 à 11 008. Les problèmes de sous-équipement et de sous-qualification du personnel d'encadrement se posent avec moins d'acuité à l'université.

Au-delà des questions relatives au nombre d'établissements, au sous-équipement, à la sous-qualification du personnel enseignant et à la pléthore d'effectifs d'élèves, il se pose le problème des programmes ou des plans de formation dans les collèges et lycées d'enseignement professionnel. En considération du rendement ou de la qualité des produits de ces établissements, il semble que ces programmes ne sont pas adéquats. Ceci pose en dernier ressort le problème du placement de ces produits dans le monde du travail.

Les programmes et le rendement de l'enseignement professionnel et technique

Les programmes ou les plans de formation varient selon les types d'établissements.

Les centres de métiers

Ils recrutent les élèves titulaires d'un certificat d'études primaires élémentaires (CEPE). La formation y est dispensée en deux ans, elle n'est pas sanctionnée par un diplôme [2]. Pour les filières industrielles, le plan de formation est présenté en

annexe. Il combine des enseignements théoriques et pratiques. Mais le volume horaire des premiers est supérieur à celui des seconds.

Les collèges d'enseignement technique

Ils sont ouverts aux élèves de F8 des collèges d'enseignement général et de la deuxième année des centres de métiers qui satisfont au concours d'entrée organisé chaque année. La formation est sanctionnée, après deux ans ou trois selon les spécialités, par le brevet d'études moyennes techniques (BEMT) ou par le brevet d'études professionnelles (BEP).

Les lycées d'enseignement technique

Ils recrutent les élèves titulaires du DEMA ou du BEMG soit par voie de concours, soit sur dossier. La formation s'étend sur trois ans, et est sanctionnée par un baccalauréat de technicien [2].

L'Université

Les différents instituts accueillent les élèves titulaires, soit du baccalauréat scientifique (séries C et D), soit du baccalauréat technique. La durée de la formation varie selon les établissements de trois à cinq ans. La formation est sanctionnée par les diplômes suivants : la licence, le diplôme d'études supérieures, etc. En général, les instituts sont assez bien équipés, et disposent d'un personnel enseignant qualifié.

Les centres d'entreprise

Finalement l'examen de la carte des établissements, des effectifs d'enseignants et d'apprenants, et de quelques plans de formation a mis en évidence les atouts indéniables de l'enseignement professionnel et technique. Mais il faut ajouter à cette carte les centres de métiers et de formation professionnelle qui sont sous la tutelle des entreprises. Ces centres sont généralement bien équipés, et ont recours à un personnel d'encadrement souvent très qualifié. Ils ont pour mission d'assurer le recyclage et le perfectionnement des travailleurs de ces entreprises.

Dans ce cas précis, il ne se pose pas de problème de placement des bénéficiaires de la formation de ces centres sur le marché de l'emploi. Ces derniers réintègrent leurs entreprises. C'est ainsi que nous n'insistons pas sur ce cas de figure.

Le rendement de l'enseignement professionnel

Après l'examen de la carte des établissements, des effectifs, et de quelques plans de formation, il convient d'apprécier le rendement de l'enseignement professionnel et technique en rapport avec ses objectifs fondamentaux.

Rappelons que l'enseignement professionnel et technique a pour principal objectif de former des élèves et des étudiants capables d'exercer un métier ou une profession à l'issue de leur formation. Le diplôme de l'enseignement professionnel et technique est donc un certificat de métier. En réalité, le comportement des diplômés de la plupart des établissements d'enseignement professionnel et technique est une preuve qui va à l'encontre de cette assertion. En effet à la fin de leur formation, les apprenants de ces établissements ont incontestablement un

Tableau IV. Evolution des effectifs de diplômés de l'enseignement professionnel et technique de 1985 à 1987.

	1983	1984	1985	1986	1987
BENT*	2 575	1 128	2 199	4 458	
BEP**	273	134	138	238	173
BAC***	960	866	492	1 150	766
BT****	1 964	1 833	1 847	2 167	2 064
Licence et BTS*****	1 040	960	1 362	700	—
Total	6 812	4 921	6 038	8 713	3 003

* Brevet d'études moyennes techniques.

** Brevet d'études professionnelles.

*** Baccalauréat.

**** Brevet Technique ou de Technicien.

***** Brevet de Technicien Supérieur.

Source : Annuaires statistiques de la Direction des examens et concours, et des Directions des études et de la planification des Ministères des Enseignements Supérieur et Fondamental, et de l'Université Marien-N'Gouabi.

diplôme, mais certainement pas un métier. Ils sont souvent inopératoires. C'est là le paradoxe de l'enseignement professionnel et technique au Congo.

Le tableau IV montre l'évolution des diplômés de l'enseignement professionnel et technique de 1985 à 1987. Au nombre des diplômés de l'enseignement technique, on compte une proportion plus grande de diplômés des filières commerciales et administratives, soit 60 % environ des diplômés. En ce qui concerne les autres filières, les diplômés des filières agricoles représentent une proportion très faible par rapport à ceux des filières industrielles. En 1986, les diplômés des filières agricoles ne représentaient que 6 % des effectifs du total des diplômés des filières agricoles et industrielles.

Toutefois, quelles que soient leurs filières, les diplômés de l'enseignement professionnel et technique posent généralement les mêmes problèmes au moment de leur insertion dans le monde du travail. Leur formation n'est pas pratique et adaptée aux besoins immédiats du système productif. Mais ces insuffisances procèdent des défauts du système de formation des établissements d'enseignement professionnel et technique. En effet l'examen des plans de formation a montré que les matières théoriques ont un volume horaire plus important que les travaux pratiques. Le travail productif n'a presque pas d'intérêt. Quant aux stages en entreprises, leur durée est tellement courte que l'étudiant ou l'élève n'en tire réellement pas profit.

En outre, le sous-équipement des ateliers, la sous-qualification du personnel d'encadrement (notamment dans les centres de métiers et les collèges) sont des facteurs qui ne facilitent pas l'organisation des travaux pratiques. Ce sont là deux obstacles majeurs à la formation pratique. En somme, compte tenu de ces graves déficiences, l'enseignement professionnel et technique n'arrive pas à réaliser ces objectifs. Ces diplômés ne sont pas toujours capables d'exercer un métier ou une profession donnée.

En fait les analyses du Colloque bilan sur l'enseignement font le même constat qui justifie ainsi les réformes qu'il propose.

Des réformes du Colloque bilan sur l'enseignement à la nécessité d'une formation entrepreneuriale

Les réformes du Colloque bilan sur l'enseignement s'inscrivent fondamentalement dans l'optique du projet « école du peuple » dont l'un des objectifs est de réaliser la prédominance de l'enseignement professionnel et technique sur l'enseignement général, en vue de répondre aux besoins du système productif en main-d'œuvre qualifiée. Cette préoccupation est certes louable, mais elle ne prend pas en compte la formation entrepreneuriale comme alternative pour préparer l'apprenant à l'exercice du métier d'entrepreneur.

Portée des réformes du Colloque bilan sur l'enseignement

Lorsqu'on s'avise de la situation catastrophique de l'enseignement au Congo, et notamment de l'enseignement professionnel et technique, les réformes du Colloque bilan paraissent incontestablement judicieuses et opportunes pour remédier à cet état de choses.

Dans cette perspective, la professionnalisation étant la mission fondamentale assignée à l'enseignement professionnel et technique, le travail productif doit désormais occuper une place centrale dans les plans de formation. En effet « le travail productif, selon la loi 20/80, a pour mission d'inculquer aux élèves le respect et une attitude positive envers le travail, de leur donner les habitudes et les normes d'un comportement professionnel efficient (esprit d'équipe, sens de l'organisation, réflexion sur les méthodes de travail, respect des normes de production et de productivité), d'orienter leurs aspirations de manière à les faire coïncider avec les nécessités du pays⁽¹⁾ ».

La professionnalisation, en tant que procès de formation pour l'exercice d'une profession ou d'un métier donné, doit prendre appui sur le travail productif. Mais il apparaît que la redynamisation de l'enseignement professionnel que postule le Colloque bilan requiert la mobilisation d'importantes ressources humaines, matérielles, financières, et informationnelles. Pour dispenser une formation adéquate, pratique, etc., les établissements d'enseignement technique doivent disposer d'un équipement qui répond à leurs besoins de formation, d'un personnel enseignant qualifié, des plans de formation qui prennent en compte les besoins du système productif.

Cependant la redynamisation de cet enseignement suppose aussi un changement de mentalités. Il faut arriver à améliorer l'identité de l'enseignement technique et professionnel qui est souvent l'objet de préjugés défavorables.

En définitive les réformes du Colloque bilan visent essentiellement à réaliser l'adéquation formation-emploi, en d'autres termes elles ont pour finalité de soumettre l'enseignement technique et professionnel aux exigences du salariat.

Il s'agit donc de former « des serviteurs du capital » et non pas « des maîtres du capital » c'est en fait cette préoccupation qui sous-tend l'idée de professionnalisation. Or, en cette période de récession économique, qui réhabilite l'entrepreneur, et laisse une grande audience à la petite ou moyenne entreprise (PME), le salariat

(1) Loi n° 20/80 du 11 septembre 1980 portant sur la réorganisation du système éducatif en République Populaire du Congo.

ne peut être envisagé comme la seule issue pour le diplômé de l'enseignement professionnel et technique. Si l'éducation ou l'école a été indéniablement l'un des facteurs décisifs de la professionnalisation, du développement des différentes carrières, de la réussite professionnelle, etc., elle peut autant jouer un rôle primordial et déterminant dans la formation entrepreneuriale, c'est-à-dire, dans la préparation des élèves et étudiants à l'exercice du métier d'entrepreneur. Ceci suppose d'autres stratégies d'enseignement ou de formation.

Nécessité d'une formation entrepreneuriale (ou formation en entrepreneurship)

De prime abord, il sied de préciser que la formation entrepreneuriale a pour objectif de préparer l'apprenant à l'exercice du métier d'entrepreneur. Mais que faut-il entendre par les notions d'entrepreneuriat et d'entrepreneur ?

La littérature économique ou managériale propose plusieurs définitions qu'on ne passera pas en revue dans ce travail. On retiendra plutôt les définitions de Gasse. Selon cet auteur, « l'entrepreneuriat s'entend comme l'appropriation et la gestion des ressources humaines et matérielles, dans le but de créer, de développer et d'implanter des solutions permettant de répondre aux besoins des individus [5] ».

L'auteur ajoute que l'esprit entrepreneurial se traduit par une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets. Ainsi le caractère unique de l'entrepreneuriat est la création et l'implantation de quelque chose de nouveau et de plus efficace plutôt que la simple continuation de ce qui existe déjà [5].

L'entrepreneuriat est l'attribut de l'entrepreneur. Ainsi l'entrepreneur est celui qui crée une entreprise à caractère économique. Ici la création s'entend comme l'acte d'innover, c'est-à-dire de lancer un nouveau produit, d'initier un nouveau procédé de production, ou d'exploiter un nouveau créneau, etc.

Say pense que ce qui distingue l'entrepreneur ce sont ses facultés industrielles, ses talents naturels ou acquis, son activité, et non pas le fait qu'il possède des biens-fonds ou des capitaux [12]. L'entrepreneur n'est donc pas un simple propriétaire dirigeant, il est avant tout un innovateur. Selon Verin, l'entrepreneur est « le troisième homme » de la société capitaliste. Il se situe entre les savants et les ingénieurs [12].

Une telle représentation fait de l'entrepreneur « un personnage mythique ». C'est bien cette représentation qui est prédominante chez les Congolais. Ceux-ci croient souvent qu'« on naît entrepreneur, mais (qu')on ne devient pas entrepreneur », ou encore « devenir entrepreneur est un don de Dieu, ou tout au moins une vocation ».

Dans un tel contexte, parler de la formation entrepreneuriale paraît d'emblée insolite, et même inconcevable. Cependant, depuis plus de trois ans, la récession économique et le chômage des jeunes tendent de plus en plus à remettre en cause certaines croyances sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat.

Plusieurs jeunes ont l'intention de créer une entreprise, certains vivent déjà l'expérience. A ce propos la pré-enquête, que nous avons effectuée auprès de 70 élèves et étudiants, révèle que 85 % des personnes enquêtées ont l'ambition de créer leur entreprise à la fin de leur formation. Par contre 80 % de ces personnes ont une idée vague du projet à réaliser, et des procédures ou des mobilités de création d'une entreprise. Certains organismes d'assistance, telle l'*African development foundation*, ont fait le même constat [7].

Cela montre bien l'opportunité d'une formation entrepreneuriale. Si l'on admet avec Peter Drucker que l'esprit d'entreprise est un comportement et non un trait de caractère, que ses fondements sont d'ordre conceptuel et théorique plutôt qu'intuitifs, force est donc d'affirmer qu'on peut développer l'esprit d'entreprise, et les habiletés entrepreneuriales peuvent être sinon apprises, à tout le moins on peut aider à les stimuler [3].

Lorsqu'on parle de formation entrepreneuriale, on se pose trois questions fondamentales : que doit-on enseigner ? A qui ? Et comment ? Aux Etats-Unis la formation entrepreneuriale a déjà fait l'objet de plusieurs travaux qui apportent un éclairage sur ces différentes questions.

Deeks distingue trois groupes d'habiletés qui constituent le cadre d'enseignement de l'entrepreneuriat : les habiletés entrepreneuriales (l'innovation, la prise de risque, la négociation, le dépannage, la planification tactique), les habiletés administratives (conception et établissement d'objectifs, la formulation de politiques, la planification stratégique, l'organisation, les communications formelles, le contrôle ou suivi, la stabilisation) et les habiletés managériales (la prise de décision, la résolution des problèmes, le processus d'information) [4].

A notre avis, la formation entrepreneuriale doit consister à développer l'éthique entrepreneuriale (prise de risque, rationalité économique, recherche du profit maximum, désir d'accumulation, etc.), à faire acquérir des réflexes ou des habiletés managériales (prise de décision, gestion de l'information, organisation, contrôle, planification, innovation, etc.) et à inculquer des connaissances sur l'élaboration d'un plan d'affaires et les procédures de création d'une entreprise.

Cette formation doit contribuer à changer la mentalité des étudiants ou des élèves qui pensent souvent à devenir employé, et non employeur. Elle doit leur inculquer l'ambition d'exercer le métier d'entrepreneur.

Cette formation peut s'adresser principalement à trois types de clientèle :

- une clientèle composée d'élèves ou d'étudiants ayant déjà reçu une formation professionnelle ou technique;
- une clientèle constituée des personnes qui gèrent déjà une affaire;
- une clientèle formée des personnes en activité dans une entreprise, et qui désirent se lancer en affaire, ou encore des personnes qui ont accumulé des fonds et qui ont l'ambition de créer une entreprise.

Aux Etats-Unis, la formation entrepreneuriale a déjà donné des résultats positifs. Elle permet de reproduire la couche des entrepreneurs. Au Congo, cette expérience est encore récente et timide. En effet l'Institut Supérieur de Gestion a initié depuis trois ans environ un séminaire sur « La création et la gestion des PME » dont l'objectif principal est de rendre les étudiants capables de monter un projet d'entreprise à la fin de leur formation. L'expérience de l'Institut n'est pas encore très satisfaisante. Mais il serait souhaitable qu'elle soit soutenue par les organismes d'assistance aux PME qui doivent mener certaines actions complémentaires telles que l'identification des créneaux porteurs pour orienter les entrepreneurs potentiels, l'encadrement pour le montage du projet et la recherche du financement. La formation entrepreneuriale requiert donc la collaboration de l'Institut supérieur de gestion avec les organismes d'assistance aux PME, les chambres de commerce et les organisations patronales.

Conclusion

Ce travail s'est efforcé de montrer l'opportunité et la nécessité de développement d'une formation entrepreneuriale dans les établissements d'enseignement professionnel et technique qui disposent déjà d'importants atouts. Ces établissements doivent former des futurs employés, mais aussi des futurs employeurs. Ainsi la professionnalisation doit être associée à la formation entrepreneuriale. Celle-ci doit s'inscrire dans une politique de promotion des PME.

Annexe

Plans de formation des différentes filières professionnelles

Section : Industrie.

Matières d'enseignement	1 ^{re} année volume horaire	2 ^e année hebdomadaire	%
Cours généraux	9	6	17,52
Français	3	2	
Mathématiques	4	4	
Anglais	2		
Cours scientifiques de base	4	2	7,40
Physique	4	2	
Cours techniques théoriques	12	16	34,57
Dessin	4	4	
Technologie générale	2	2	
Technologie professionnelle	2	2	
Organisation du travail	2	2	
Mécanique appliquée	—	2	
Automatique	—	2	
Electricité générale	2	2	
Travaux pratiques	12	16	34,57
EPS	2	2	4,54
Total hebdomadaire	39	42	100,00
Total annuel	1 092	1 176	100,00

Section commerce, filière secrétariat (BEMT). Ici, il est difficile de distinguer les travaux pratiques des cours techniques théoriques.

Matières d'enseignement	1 ^{re} année (volume horaire hebdomadaire)	2 ^e année
Cours généraux	16	16
Français	6	6
Algèbre	2	2
Arithmétique commerciale	2	2
Histoire - géographie	2	2
Anglais	2	2
Sciences sociales	2	2
Cours techniques théoriques et TP	18	18
Dactylographie	5	5
Sténographie	5	5
Correspondance commerciale	2	2
Organisation des bureaux	3	3
Commerce	3	3
EPS	2	2
Total hebdomadaire	36	36
Total annuel	1 048	1 048

Filière : Production végétale.

Matières d'enseignement	1 ^{re} année (volume horaire hebdomadaire) (S1)	2 ^e année (S2)	3 ^e année (S3)	%
Cours généraux	11	10	12	26,61
Français	3	3	3	
Anglais	2	2	2	
Mathématiques	4	3	4	
Histoire - géographie	2	2		
Philosophie			2	
Administration			1	
Cours scientifiques de base	9	8	7	19,35
Physique - chimie	5	6	5	
Biologie végétale	2	2	2	
Biologie animale	2			
Cours techniques théoriques	15	16	14	36,29
Machinisme		2	2	
Défense culture		2	2	
Comptabilité	1	2		
Agronomie générale	3			
Agronomie spéciale		5	4	
Zootechnie	2	—	2	
Agronomie appliquée		3		
Coopération	1			
Topographie	2			
Economie	2	2	2	
Vulgarisation	—	—	2	
Dessin	2			
Hydraulique	2			
Travaux pratiques	5	6	6	13,71
EPS	2	1	2	4,04
Total hebdomadaire	42	41	41	100,00
Total annuel	1 176	1 148	1 148	100,00

Section commerce, filière comptabilité (BEMT).

Matières d'enseignement	1 ^{re} année (volume horaire hebdomadaire)	2 ^e année
Cours généraux	14	15
Français	5	5
Algèbre	2	3
Calcul rapide	1	1
Histoire - géographie	2	2
Sciences sociales	2	2
Anglais	2	2
Cours techniques théoriques et TP	20	21
Comptabilité générale	10	10
Commerce	3	3
Correspondance commerciale	2	2
Organisation des bureaux	3	3
Mathématiques financières	2	3
EPS	2	2
Total hebdomadaire	36	38
Total annuel	1 048	1 068

Filière : fabrication mécanique.

Matières d'enseignement	1 ^{re} année (volume horaire hebdomadaire) (S1)	2 ^e année (S2)	3 ^e année (S3)	%
Cours généraux	16	12	8	34,82
Français	4	3	2	
Anglais	2	2	2	
(ou) Russe	2	2	2	
Histoire - géographie	4	2		
Mathématiques	4	3		
Philosophie			2	
Cours scientifiques de base	4	—	—	3,57
Physique	2			
Chimie	2			
Cours techniques théoriques	7	13	15	33,93
Technologie de construction	2	2	2	
Dessin technique	4	4	5	
Mécanique RDM	—	3	3	
Electrotechnique	—	2	2	
Optique	1			
Automatisme		1	1	
Géométrie		1		
Métallurgie			1	
Electronique			1	
Travaux pratiques	4	9	12	22,32
EPS	2	2	2	5,36
Total hebdomadaire	32	39	41	100,00
Total annuel	896	1 092	1 148	100,00

Références

1. Comité central du PCT, Département de l'éducation (1988). Colloque bilan sur l'enseignement en République Populaire du Congo. Document n° 1.
2. Defoundoux-Fila H. (1984). Rapport sur le système de formation technique et professionnelle. CIATA.
3. Drucker P. (1985). *Les entrepreneurs*. L'expansion. Hachette, Paris.
4. Gasse Y. (1985). *L'Entrepreneurship : une stratégie de recherche et d'intervention pour le développement*. Document spécial n° 84-120. Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval.
5. Gasse Y. (1984). L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions. *Revue internationale de gestion*, 7 (4).
6. Hugon P. (1981-1982). Séminaire de stratégies de développement DEA, Faculté des Sciences Economiques, Paris-X, Nanterre.
7. Mikayoulou D., Galibacka G. (1988). Pré-enquête sur le développement de l'entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement professionnel.
8. Ministère du plan, des finances et de l'économie (). Emploi, adéquation formation-emploi. Document ronéotypé, non diffusé.
9. Ministère des enseignements supérieurs, Direction de la planification (1987). Rapport.
10. Suret-Canale J. (1977). *Afrique Noire, l'ère coloniale 1900-1945*. Editions Sociales, Paris.
11. UNESCO (1984). Terminologie de l'enseignement technique et professionnel. Edition révisée.
12. Verin H. (1983). Entrepreneur, entreprise, quelques remarques historiques sur leur définition. In *Entreprises et entrepreneurs en Afrique*, L'Harmattan, Paris.

26

La problématique de la création d'entreprise en République Populaire du Congo

D. BASSEYLA

Université Marien-N'Gouabi, Brazzaville, Congo

« Entreprendre, dit Philippe de Woot dans son article, consiste à changer un ordre existant [5] ».

Il est donc possible que « l'entreprise n'exerce cette action modificatrice qu'au dehors d'elle-même, sur les choses qu'elle appréhende et transforme, sur les personnes dont elle veut conquérir la clientèle sur les relations économiques dans lesquelles elle s'entremet, sans exercer aussi constamment une action semblable sur ses propres structures et sa propre organisation. Le véritable entrepreneur — celui qui, sur la belle formule de la "libre entreprise", tient à la liberté de changer plutôt qu'à la liberté de continuer, au droit de troubler plutôt qu'à celui de n'être pas troublé — ce personnage irremplaçable, quel que soit le régime économique peut-il avoir une influence bouleversante sur le milieu qui l'entourne, peut-il même réussir à s'adapter aux bouleversements qui ne dépendent pas de lui, s'il prétend demeurer personnellement immuable, installé dans un appareil, fort d'une légitimité auxquels on ne saurait toucher sans sacrilège [5] » ?

Dans le même ordre d'idée, on peut indiquer que « l'entreprise n'est pas seulement l'école du profit, elle est aussi l'école de la responsabilité et de la dignité humaine, où l'individu est récompensé de sa capacité d'initiative, de son énergie et de sa puissance de travail. Ce n'est pas un hasard si démocratie politique et économie de marché sont intimement liés par l'histoire [1] ».

L'entreprise peut également être considérée comme un centre d'activités ayant un objet bien défini par l'entrepreneur. En fait il s'agit d'un « grand investissement » au sens de Labourne et de Masse.

L'entreprise est aussi un objet qui a une durée de vie qui varie en fonction de multiples facteurs et dont les éléments sont à usure lente. L'entreprise est ce que

l'on peut appeler « un organisme vivant » [5] dont les cellules et les systèmes qui l'animent ne sauraient échapper à la loi de la nature des mutations continues. C'est pourquoi on ne doit pas rester indifférent « à la biologie de l'entreprise, à la naissance, à l'adolescence, à la maturité et à la sénescence de cet Etre ».

Notre analyse est centrée sur l'ensemble des questions qui se posent en matière de création d'entreprise, plus particulièrement des petites et moyennes entreprises en République Populaire du Congo. En effet, la création des PME dans un pays en voie de développement comme le Congo paraît être un facteur de progrès économique.

Accroître la création des PME est à la fois un but à atteindre et un effort qui s'accomplit malgré les multiples contraintes imposées par le milieu. La problématique de la création d'entreprise dont il est question ici se veut être une réflexion qui ne se limite plus au cadre étroit de l'analyse du bilan de cette politique de promotion des PME décidée par les pouvoirs publics.

Elle se définit comme une critique managériale aboutissant à l'examen de l'ensemble des problèmes liés à la naissance des PME au Congo, depuis le choix du projet productif par le promoteur en passant par les conditions de sa réalisation physique. Vue sous cet angle, la création d'une PME est liée à de multiples paramètres. En fait, plusieurs facteurs président à la création d'une PME en République Populaire du Congo.

Le constat dressé aujourd'hui de la situation de l'économie congolaise en général et des PME en particulier révèle que la création des PME rencontre des difficultés dont la nature est bien connue : problème du cadre institutionnel (inadéquation des textes en vigueur, mauvaise application des textes); au niveau de la mise en œuvre des politiques de promotion des PME (absence de dynamisme, de créativité et d'esprit d'entreprise chez les promoteurs, manque de formations, etc.); problème de financement (insuffisance de crédits appropriés au financement des investissements des PME, insuffisance de moyens financiers aux structures d'appui aux PME, faible mobilisation de l'épargne populaire, etc.), problème des goulots d'étranglement structurels de l'économie congolaise (prix, transport, marché intérieur).

La permanence de ces problèmes fait que la création des PME en République Populaire du Congo est confrontée à de nombreuses difficultés et que les résultats de la politique de promotion des PME ne semblent pas être à la hauteur des ambitions des autorités publiques.

Cette problématique conduit inévitablement à s'interroger sur la pertinence technique des solutions retenues et sur l'adéquation de ces mesures avec l'environnement actuel.

Il paraît évident que l'étude de ces thèmes relève de la problématique de la création des PME en République Populaire du Congo et débouche sur une réponse à une question fondamentale : quelle politique et quel environnement pour la création des PME au Congo ? Car nous pensons quant à nous que les difficultés qui se posent en matière de création des PME sont dues d'une part, à l'inadaptation relative des mesures adoptées par le gouvernement, et d'autre part, à certains facteurs d'ordre macro-économique, socio-culturel, politique et administratif.

Les mesures de politique de promotion de la PME

D'une manière générale, l'industrialisation du Congo se fait sous forme d'entreprises publiques, dont on a mesuré l'échec dramatique en 1975⁽¹⁾. Malgré les efforts financiers que ne cesse de consentir l'Etat pour redresser ce secteur, les entreprises publiques continuent à périr et deviennent un danger pour l'ensemble de l'économie congolaise⁽²⁾. C'est-à-dire que certaines entreprises ont été fermées, ou réhabilitées ou privatisées pour éviter l'hémorragie que leur déficits chroniques provoquent dans les finances publiques⁽³⁾.

De leur côté « les aides internationales, bilatérales et multilatérales n'ont pas suffisamment mis l'accent sur le secteur productif, mais privilégient de coûteuses infrastructures plus faciles à mettre en œuvre. Or ces services publics, pour indispensables qu'ils soient, sont générateurs de charges récurrentes, insupportables pour les populations qui ne disposent pas du minimum vital [1] ».

Or les investisseurs nationaux comme étrangers ne sont pas assez motivés pour investir pour la création des entreprises en général, et des PME en particulier. C'est en tenant compte de cette réalité que les autorités politiques avaient formulé des orientations précises pour favoriser la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).

Rappel des orientations

Ces orientations concernent :

- la création des structures de promotion des PME;
- l'incitation des promoteurs au groupement;
- la mise en place d'une politique de formation des promoteurs plus complète et plus hardie;
- le développement d'un réseau de promotion sur tout le territoire;
- le renforcement de l'encadrement dans le sous-secteur des PME avec l'aide des organismes déjà existants et ceux à créer;
- l'aménagement d'un environnement économique, juridique, fiscal et financier plus favorable.

Telles furent les orientations formulées en 1984 dans le but de promouvoir les petites et moyennes entreprises. Aussi un cadre administratif et juridique fut-il mis en place pour traduire en actes lesdites orientations.

Le cadre administratif et juridique

Ce cadre est constitué d'un ensemble d'institutions et de textes devant favoriser la promotion des PME au Congo.

(1) Ce constat d'échec sur les entreprises d'Etat a été fait en 1975 lors de la Conférence nationale des entreprises d'Etat.

(2) Durant le Plan quinquennal 1982-1986, une somme globale de 316 115 millions de francs CFA a été décaissée en faveur des entreprises d'Etat.

(3) Cependant le redressement attendu ne s'est pas produit, ce qui a amené les autorités politiques à liquider huit entreprises, transformer une entreprise en organisme administratif, se désengager de trois autres entreprises, opérer des ouvertures du capital pour douze entreprises. [Document du 4^e Congrès du PPI et 3].

Les institutions

Pour mettre en œuvre la politique de promotion des PME, les autorités publiques ont créé :

- un Ministère chargé des PME;
- un Conseil National Consultatif pour la promotion des PME;
- une Commission d'agrément des PME;
- deux structures d'appui aux PME : l'Agence de Développement des petites et moyennes entreprises (ADPME)⁽⁴⁾ et le Fonds de Garantie et de Soutien (FGS)⁽⁵⁾;
- la restructuration des Chambres de Commerce.

Le cadre juridique

Tous les textes constituant le cadre juridique visent le développement du secteur PME.

Loi n° 5/83 du 21 avril 1983 réglementant l'accès à la profession de commerçant. Cette loi fixe les modalités d'accès à la profession de commerçant. C'est ainsi que la création d'une entreprise individuelle ou sociétaire dans quelque domaine que ce soit de la vie économique est subordonnée à l'obtention de l'autorisation préalable et de la carte professionnelle de commerçant.

Loi n° 019 du 31 juillet 1986 instituant des mesures propres à promouvoir les petites et moyennes entreprises en République Populaire du Congo. Les mesures instituées par cette loi devraient favoriser la création, la promotion et le développement des petites et moyennes entreprises dont l'activité est de nature à contribuer au développement économique et social du pays.

Les principales dispositions concernant le régime d'agrément des petites et moyennes entreprises par l'octroi du label « PME » (article 4) ou du régime privilégié du Code des investissements (article 5), les droits et obligations des PME bénéficiaires du régime privilégié (article 17) et de l'Agence de Développement des petites et moyennes entreprises (article 24).

Décret n° 86/050 du 19 novembre 1986 portant approbation des statuts de l'Agence de Développement des petites et moyennes entreprises (ADPME). Ce décret détermine notamment le rôle de cette institution. A ce propos l'article 2, alinéa 1 indique que l'Agence de Développement des petites et moyennes entreprises a pour objet de participer à la réalisation de la politique de promotion des PME au Congo. L'alinéa 2 du même article précise les missions de cet organisme.

Décret n° 87/136 du 14 avril 1987 portant approbation des statuts du Fonds de Garantie et de Soutien. Ce décret prévoit l'organisation et le fonctionnement du Fonds de Garantie. L'article 4 détermine les missions de cette institution.

Décret n° 87/245 du 30 mai 1987 portant création, attribution et organisation de la Commission d'Agrément des petites et moyennes entreprises. D'une manière générale, ce décret fixe l'organisation, la composition, le fonctionnement ainsi que les compétences de cette commission.

(4) Décret n° 86/050 du 19 novembre 1986 portant approbation des statuts de l'Agence de Développement des petites et moyennes entreprises.

(5) Loi n° 19/86 du 31 juillet 1986 instituant les mesures propres à promouvoir les PME en République Populaire du Congo, voir article 17.

Les actions réalisées en faveur des PME

Ces actions sont multiples. Il s'agit de :

— la sensibilisation aux plans national et international des différents partenaires sur le programme engagé par les autorités congolaises en matière de promotion des PME.

— l'octroi par la Commission d'Agrément du label « PME » à soixante-cinq entreprises, représentant un investissement de 9 800 millions de francs CFA avec possibilité de création de 1 400 emplois nouveaux;

— la mobilisation d'une enveloppe de 3 300 millions de francs CFA (dont 2 935 millions sous forme d'emprunts à la charge de l'Etat et 365 millions sous forme de dons) destinés au financement des investissements des promoteurs des PME;

— le montage de plusieurs dossiers bancables pour les promoteurs;

— l'intervention du Fonds de Garantie et de Soutien en faveur de dix promoteurs sous forme d'aides directes pour un montant de 2 333 710 francs CFA et de garantie de prêts octroyés par les banques aux promoteurs à la hauteur de 16 000 000 de francs CFA⁽⁶⁾.

A l'heure actuelle la connaissance insuffisante de ce sous-secteur et l'insuffisance de coordination dans la mise en œuvre des politiques interministérielles ne permettent pas malheureusement d'identifier avec exactitude le nombre des PME en activité en République Populaire au Congo.

Quoi qu'il en soit, on peut affirmer que la politique menée en matière de création, de promotion et de développement des PME n'a pas encore produit les résultats escomptés. Cela s'explique par la persistance de certains facteurs négatifs que nous essaierons maintenant d'analyser.

Les facteurs négatifs qui ont une incidence sur la création et la promotion des PME en République Populaire du Congo

L'analyse de l'environnement des PME permet de mettre en évidence les différents facteurs qui gênent la création et la promotion des PME au Congo. En effet, lorsqu'on examine la situation qui prévaut dans le secteur non planifié, on constate que la création d'entreprise dans ce secteur apparaît comme un simple fait de conjoncture et que le caractère extraverti de l'économie congolaise se caractérise par le contrôle par l'étranger des branches fondamentales telles que les agro-industries, le bois, le commerce, etc.

On note également la persistance d'autres goulots d'étranglement qui constituent des contraintes objectives à la création des PME. Il s'agit notamment du rétrécissement du marché intérieur, de la réglementation en matière de marge bénéficiaire favorisant les entreprises commerciales d'importation au détriment des entreprises nationales de production et de la faiblesse de l'appui technique des banques en création d'entreprise au secteur privé national.

D'une manière générale, les investisseurs nationaux comme étrangers ne sont pas assez motivés pour investir au Congo. Il s'agit là d'une réalité même si elle

(6) Données chiffrées recueillies [Document de synthèse du Groupe de Travail au 4^e Congrès Ordinaire du PCT (1988). Développement des secteurs productifs, PME; Artisanat et Commerce.]

est masquée par la naissance ici et là des PME fictives qui disparaissent dès que la conjoncture devient « frileuse ».

La faiblesse du marché et la faiblesse du pouvoir d'achat locales, certaines pratiques d'un fonctionnalisme systématique et parasitaire, l'insuffisance du Code d'investissement et son application parfois arbitraire contribuent à rendre le Congo peu attrayant pour les investisseurs.

Tous ces facteurs négatifs d'ordre macro-économique, socio-culturel, politique, administratif et juridiques sont autant de freins qui ne peuvent être niés dans ce pays encore au stade pré-industriel, où les activités de production qui se créent sont systématiquement les cibles du secteur tertiaire d'importation.

Les facteurs macro-économiques

Ces facteurs se manifestent sur plusieurs plans.

Sur le plan de la demande

La faiblesse du marché intérieur et la baisse persistante du pouvoir d'achat des Congolais constituent de véritables blocages à la création des PME.

En effet, cet état de chose pose de sérieux problèmes de commercialisation aux PME congolaises. D'ailleurs la situation est aggravée par la concurrence périlleuse et souvent déloyale de certaines entreprises locales et étrangères existantes et bien structurées.

Cela évidemment pose le problème de l'organisation et de la réglementation du commerce intérieur et extérieur en vue d'assurer la protection des parts de marché des PME congolaises.

Mais cette protection doit être considérée comme mesure permanente pour sauvegarder les PME naissantes jusqu'à ce qu'elles atteignent un degré de compétitivité. Cependant il faudra veiller à ce que la protection n'entraîne pas une situation de monopole qui peut gêner le jeu de la concurrence.

Sur le plan de l'emploi

Le modèle de modernisation de l'économie congolaise s'accompagne d'impératifs sur le plan technologique entraînant ainsi la limitation des possibilités dans le domaine de la substitution des facteurs de production.

En réalité, les PME qui se créent sont équipées comme si la main-d'œuvre était rare. En règle générale les emplois mis sur le marché du travail ne trouvent pas preneur. Et pourtant il existe une importante main-d'œuvre au Congo, mais celle-ci ne répond pas aux besoins des PME faute de qualification.

On en arrive à la constatation ironique formulée par Singer pour qui « la création d'emplois mène à l'augmentation du non-emploi [9] ». En amont il se pose donc le problème de la formulation pour avoir une main-d'œuvre qualifiée susceptible de satisfaire à l'offre de travail formulée par les promoteurs.

Sur le plan du commerce extérieur

Les facteurs relevant du commerce extérieur ont aussi une incidence sur la création et la promotion des PME au Congo. En effet, la détérioration des termes d'échanges, les fluctuations du taux de change de monnaies fortes, le protection-

nisme⁽⁷⁾ de certains Etats de la sous-région apparaissent comme autant de véritables blocages et même d'importantes contraintes qui ne favorisent guère l'esprit d'entreprise chez les promoteurs congolais.

Sur le plan de la monnaie et du crédit

Les facteurs liés à la monnaie et au crédit gênent également la création des PME au Congo. En effet le rationnement du crédit et donc les difficultés d'accès au crédit bancaire, la rigidité des conditions d'éligibilité des entreprises ou des projets au crédit bancaire, le coût même du crédit et d'une manière générale l'insuffisance de crédits appropriés au financement des investissements des PME et l'insuffisance des moyens financiers aux structures d'appui aux PME (Agence de Développement des petites et moyennes entreprises, Fonds de Garantie et de Soutien, Caisse Centrale de Coopération Economique) constituent des facteurs qui à n'en point douter freinent la promotion des PME.

En outre, il convient de souligner que la nature du système bancaire actuel ne peut favoriser le développement des PME. Malheureusement il n'existe pas de système de financement alternatif efficace pour suppléer la carence du système bancaire.

De même la convention de garantie signée entre le Fonds de Garantie et de Soutien (FGS) demeure inopérante à cause de l'insuffisance des fonds de garantie déposés par cet organisme auprès de chaque banque.

Sur le plan des infrastructures

Il paraît évident que l'environnement infrastructurel (communications, télécommunications, électricité, eau, etc.) joue un rôle déterminant dans la création des PME au Congo.

A ce propos, dans les centres urbains la faible extension des réseaux de communication et de télécommunications, le coût élevé et l'approvisionnement irrégulier en électricité et en eau sont des facteurs défavorables à la création des PME.

D'une manière générale, les PME s'implantent rarement dans les régions sous-équipées du nord du pays à cause de la faible densité de la desserte routière et de l'insuffisance d'équipements d'intérêt général.

Si la route est le symbole même de l'indépendance économique, elle n'est pas le seul équipement d'intérêt général. Les installations et réseaux électriques sont, par exemple, la condition et la conséquence d'activités économiques modernes. Or on constate qu'en République Populaire du Congo, comme dans tout pays en voie de développement, une large part du territoire ne possède pas de réseau d'électrification.

La faible urbanisation, l'étendue réduite du réseau routier, l'insuffisance d'installations d'utilité publique se révèlent donc les facteurs les plus négatifs qui influencent la création des PME plutôt dans les régions situées au Sud que dans celles du Nord.

On peut également faire état de certains effets d'opacité [3] tels la faible monétarisation des économies des régions du Nord (Cuvette, Likouala, Sangha)

(7) Il est pratiquement impossible à un entrepreneur congolais de faire entrer ses produits au Cameroun malgré les conventions de l'UDEAC qui instituent la libre circulation des biens.

ou du Centre (Plateaux), le nombre limité des salariés dans ces zones, leur faible insertion dans les circuits économiques. Dans ces zones les PME ont peu de chance de survie. Par contre les régions situées au sud du pays (Brazzaville, Pool, Bouenza, Niari, Lekou-ou, Kouilou) bénéficient de certains effets de drainage [3].

Elles tirent profit de l'existence d'un arrière-pays peu développé. C'est ainsi que population et ressources subissent l'attraction des régions situées tout au long de l'axe de la voie ferrée. C'est que « les hommes, les capitaux, les diverses activités économiques de même que l'éducation ou la vie culturelle se trouvent comme « aspirés » par les régions les plus défavorisées [3] ».

Tels sont quelques facteurs macro-économiques qui freinent la création et la promotion des PME au Congo. Comme on le constate l'industrialisation du pays connaît actuellement des difficultés de plus en plus graves⁽⁸⁾.

Les facteurs socio-culturels

Les facteurs socio-culturels exercent une grande influence sur la création de la petite et moyenne entreprise. Celle-ci est avant tout une organisation humaine dont la création ne peut échapper à l'emprise culturelle de son environnement. En effet, la création de la PME est très influencée par le système des valeurs du propriétaire-dirigeant de la PME.

Or le promoteur intériorise la culture de son ethnie ou de sa région. Au Congo, parmi les valeurs socio-culturelles on peut retrouver la solidarité familiale, la croyance et les pratiques magico-religieuses, ainsi que le snobisme. Il s'agit là des facteurs qui ne permettent pas de créer une PME compétitive car le promoteur se trouve dans l'obligation d'embaucher des parents par crainte d'être envouté ou ensorcelé ou des amis dans le seul but d'apparaître comme un grand patron à qui l'on voue respect et obéissance absolue.

D'autres facteurs socio-culturels qui rendent difficile la mise en œuvre des politiques de promotion des PME sont :

- l'absence de dynamisme, de créativité et d'esprit d'entreprise chez les promoteurs;
- le manque de formation en création et promotion des PME;
- le système éducatif non adapté aux besoins des PME (manque de main-d'œuvre qualifiée);
- le manque de politique favorisant la compétitivité des PME nationales;
- l'insuffisance voire l'absence d'infrastructures pour l'encadrement de nouvelles PME.

Les facteurs politiques

Il convient de rappeler que la République Populaire du Congo est un pays à option socialiste. Mais le socialisme congolais est un concept évolutif⁽⁹⁾.

C'est tout naturellement que le programme du Parti Congolais du Travail prévoit la création d'un puissant secteur d'Etat puis « la liquidation progressive et totale

(8) A propos des difficultés que rencontre l'industrialisation des pays sous-développés, lire Santos [3].

(9) Le socialisme n'est pas un concept figé mais s'inscrit dans une historicité qui fait qu'il se réalise par étapes et que chaque étape est conditionnée par son contexte économique, social et politique. Le socialisme au Congo se situe encore à l'étape de la révolution nationale, démocratique et populaire.

du secteur privé étranger étant donné que le PCT considère cette liquidation comme l'un des objectifs fondamentaux de son action... Cette liquidation est un processus qui ne doit se faire ni dans la précipitation ni dans l'atermolement : elle sera donc méthodique, totale et irréversible⁽¹⁰⁾ ».

En fait un tel programme peut gêner l'épanouissement de l'esprit d'entreprise et on comprend aisément pourquoi les opérateurs congolais réclament plus de sécurité et de liberté en vue de la création d'une PME. Aussi certains promoteurs disent-ils : « Que l'Etat nous laisse travailler, qu'il fixe le cadre juridique de notre liberté d'investir, de produire, de vendre, mais qu'il cesse de nous donner des directives, de nous pressurer par des prélèvements obligatoires — moins de charges, plus de liberté [1]. »

Enfin il convient de signaler que les statuts du PCT font interdiction à tout membre du Parti de créer une entreprise.

Les facteurs administratifs et juridiques

En ce qui concerne les facteurs administratifs et juridiques, qui ont une incidence sur la création des PME en République Populaire du Congo, on peut faire état du cadre institutionnel qui à notre avis n'est pas fait pour favoriser la promotion des PME.

En effet on constate la non-participation directe des agents de l'Etat à la création des PME à cause de l'inadéquation des textes en vigueur; la non-application correcte des textes pris en faveur des PME (loi 019186 du 31 juillet 1986, notamment dans ses dispositions relatives aux marchés publics et à la sous-traitance); l'absence d'un régime fiscal et douanier adapté au PME et l'insuffisance de coordination de la mise en œuvre des politiques interministérielles. Tels sont les facteurs négatifs qui influencent la création et la promotion des PME au Congo.

Les multiples facteurs macro-économiques avec notamment des effets d'opacité et de drainage qui favorisent la création des PME dans les régions du Sud et non dans celles situées au nord du pays, les blocages socio-culturels, politiques, puis l'inadéquation des textes en vigueur avec les objectifs globaux de développement de la nation sont autant de contraintes qu'il paraît indispensable de lever pour améliorer la mise en place d'un environnement favorable à la promotion du secteur.

Tel est l'objet des orientations que nous préconisons ici.

Les orientations en vue de l'élaboration d'une politique nouvelle de création et de promotion des PME en République Populaire du Congo

Les nouvelles orientations concernent l'amélioration de l'environnement macro-économique, socio-culturel et institutionnel des PME congolaises.

(10) Commission Préparatoire au 4^e Congrès Ordinaire [Document de synthèse sur la problématique de la planification (1988), p. 4].

L'amélioration du cadre macro-économique

Il s'agira pour l'essentiel :

- d'améliorer les moyens financiers et matériels des structures d'appui aux PME pour favoriser leur création ou même accroître l'efficacité des PME existantes;
- de financer les investissements pour la création des PME par une mobilisation accrue de l'épargne populaire par le biais des Mutuelles Congolaises d'Épargne et de Crédit (MUCODEC);
- de créer un système bancaire spécifique aux PME à base de capitaux à risque;
- de recourir également au financement privé;
- d'aménager les zones industrielles favorables à l'implantation des PME et parcs d'expositions surtout en milieu rural;
- de créer en zone rurale des entrepôts pour les marchés de gros concernant les produits agricoles;
- d'intensifier la lutte contre les importations frauduleuses et la corruption⁽¹¹⁾.

L'amélioration de l'environnement socio-culturel

D'une manière générale, toute politique nouvelle de création et de promotion des PME doit également préconiser des mesures pour l'incitation des jeunes diplômés et des travailleurs retraités ou ayant perdu un emploi à la création des PME.

Dans le même ordre d'idées, on devra aussi intensifier la formation des promoteurs (séminaires, cours, conférences, forums...).

L'amélioration de l'environnement juridique et administratif favorable à la création et à la promotion des PME

A notre sens pour améliorer cet environnement tant juridique qu'administratif pour le rendre favorable au développement du secteur des PME, il faudra :

- améliorer les textes législatifs et réglementaires pour renforcer leur caractère incitatif (loi sur l'accès à la profession de commerçant, Code des investissements, régime fiscal, etc.);
- appliquer rigoureusement les textes concernant les PME;
- harmoniser les textes pris et les procédures élaborées à différents niveaux et s'appliquant aux PME;
- alléger les procédures administratives de création des PME (production, de service, commerciale, etc.) environ trois mois de délai.

(11) Pour Aurillac, « la corruption en Afrique est largement un mode de redistribution du revenu, de sécurité communautaire dans un cadre familial étendu aux dimensions de la tribu. Elle a rarement le caractère d'un accaparement individuel et égoïste de la richesse. Quand celui qui a réussi doit faire vivre de quarante à cent personnes on ne peut sans transgresser la loi du groupe se soustraire à son obligation, il est difficile de juger la corruption [1] ».

Conclusion

Notre travail avait pour ambition d'analyser tous les problèmes qui se posent en matière de création et de promotion des PME en République Populaire du Congo. Nous avons pu montrer que si le secteur des PME ne se développe pas comme le souhaitent les pouvoirs publics c'est à cause de l'existence de multiples goulots d'étranglement.

En d'autres termes nous avons relevé les multiples blocages et les importantes contraintes que constituent les mesures adoptées par les autorités politiques et administratives en faveur des PME.

A ce propos, il faut insister sur l'inadéquation de la politique gouvernementale avec les objectifs globaux de développement de la nation. C'est pourquoi nous avons préconisé des orientations en vue de l'élaboration d'une politique apte à promouvoir véritablement le secteur des PME en République Populaire du Congo.

Mais il s'agit plus de lignes générales d'action que de solutions toutes offertes à des problèmes de surcroît fort complexes.

Références

1. Aurillac M. (1987). *L'Afrique à cœur*. Paris. Berger-Levrault.
2. Bhagwati J. (1966). *L'économie des pays sous-développés*.
3. Bugnicourt J. (1971). *Disparités régionales et aménagement du territoire en Afrique*. Armand Colin, Paris.
4. Culmann H. (1973). *La comptabilité analytique*. PUF, Paris.
5. De Woot P. (1966). Une économie de l'inquiétude : l'entreprise toujours en question. In : Bloch-Lainé F., Perroux F., eds. *L'entreprise et l'économie du xx^e siècle*. PUF, Paris.
6. Goux J.F. (1978). *Éléments d'économie immobilière*.
7. Lassègue P. (1978). *Gestion de l'entreprise et comptabilité*.
8. Santos M. (1971). *L'espace partagé*. Librairie technique, Paris.
9. Singer H.W. (1970). Dualism revisited : a new approach to the problems of the dual society in developing countries. *The journal of development studies*. 7 (1) : 70-71.

Textes juridiques

Loi n° 019186 du 31 juillet 1986 instituant les mesures propres à la promotion des PME en République Populaire du Congo.

Décret n° 86/050 du 19 novembre 1986 portant approbation des statuts de l'Agence de Développement des PME.

Décret n° 87/245 du 30 mai 1987 portant création, attribution et organisation de la Commission d'Agrément des PME.

Décret n° 87/136 du 14 avril 1987 portant approbation des statuts du Fonds de Garantie et de Soutien aux PME (FGS).

Rapports

Documents du Parti Congolais du Travail.

Organisation des Nations Unies. Principes directeurs d'une politique de l'habitation pour les pays en développement.

27

L'esprit d'entreprise : un produit de l'histoire Le cas des petits entrepreneurs brazzavillois

J. TSIKA

Université Marien-N'Gouabi, Brazzaville, Congo

Un regard du côté des théories du sous-développement révèle l'importance de l'entrepreneur dans le processus de développement économique. L'histoire économique montre à suffisance qu'une des conditions ayant permis la révolution industrielle a été l'existence d'une classe sociale enrichie et capable d'innover : la bourgeoisie. Schumpeter, par exemple, montre que l'interruption du circuit stationnaire qui caractérise le sous-développement nécessite l'innovation. Celle-ci est du ressort de l'entrepreneur dont la volonté naît de la recherche du profit. Or, poursuit-il, dans les économies sous-développées il y a absence d'entrepreneurs.

Mikayoulou explique entre autre le marasme financier de l'Etat congolais par le fait que l'essor des PME au cours de la période 1980-1983 n'a pas été sous-tendu par un développement de l'esprit d'entreprise, c'est-à-dire par un processus d'innovation [4]. Le véritable entrepreneur affirme Mikayoulou est celui qui ouvre des nouvelles possibilités aux ressources pour pouvoir créer des richesses par sa capacité innovatrice. Ce qui n'a pas été le cas dans le cadre des PME congolaises dont l'activité est restée fondée sur le mimétisme.

La présente communication, fondée sur des travaux d'enquête ayant débouché sur une thèse 3^e cycle en socioéconomie du développement, tente de saisir les comportements des petits entrepreneurs brazzavillois. Pourquoi n'ont-ils pas l'esprit d'entreprise ? Si le profit n'est pas leur préoccupation essentielle, comment peut-on comprendre cette résistance des rapports sociaux anciens et qui ne se transforment pas en de nouveaux rapports fondés sur la rationalité moderne ?

De quels entrepreneurs s'agit-il ?

L'enquête a porté sur un échantillon de quarante entreprises de petite taille (effectifs salariés n'excédant pas dix-neuf salariés). L'ensemble du secteur d'activité de la tôlerie-soudure autos à Brazzaville comptait en 1986 cinquante et un ateliers.

Le groupe des entrepreneurs se caractérise par :

- une prédominance des entrepreneurs compris entre 30 et 39 ans, soit 60 % des effectifs. Ceux ayant dépassé 55 ans, âge de la retraite ne sont que deux ;
- une origine sociale paysanne; toutefois sept entrepreneurs sur quarante déclarent avoir eu un père forgeron ;
- un niveau d'études limité au primaire (42,5 % des cas). Un seul a achevé les études secondaires du 2^e degré, mais dans l'enseignement général ;
- une origine géographique dominée par le Pool (55 % des entrepreneurs y sont nés), premier bassin migratoire de Brazzaville. Seuls 15 % sont nés à Brazzaville.

Ces caractéristiques montrent que l'on n'est pas propriétaire d'atelier de tôlerie-soudure très jeune (30 ans pour la majorité), compte tenu de l'espérance de vie, qui est de 47 ans au Congo. L'origine sociale des entrepreneurs nous permet de nuancer l'idée selon laquelle ceux-ci ne tiennent pas leur savoir-faire d'un quelconque héritage traditionnel. En effet sept fils de forgeron continuent à exercer dans le travail des métaux.

Cependant, l'examen des dates de création des ateliers démontre que cette hypothèse n'est pas à surestimer dans la mesure où l'on observe une quasi-non création des PMI avant 1960 (période des indépendances). La métallurgie congolaise précoloniale a fait l'objet d'une destruction.

Dans le cas présent, aucun atelier n'a existé avant 1960; près de la moitié a été créée autour des années 1980. La période ayant connu une naissance extraordinaire des unités de tôlerie-soudure se situe entre 1981-1986, période de lancement et d'exécution du plan de développement économique et social⁽¹⁾.

Si l'esprit forgeron a survécu à travers 17 % des entrepreneurs qui ont vu leur père exercer, un seul d'entre eux reconnaît avoir appris son métier auprès des anciennes forges au village. Un second est passé par l'école professionnelle de Brazzaville. Pour la majorité des entrepreneurs, l'acquisition du savoir-faire s'est faite auprès des garagistes du secteur informel; ce n'est donc ni l'école, ni les entreprises privées modernes.

Enfin, au-delà de l'élément migratoire de la population brazzavilloise, il faut se poser la question d'un éventuel barrage à l'entrée dans la branche fondé sur le critère ethnique.

Motifs de création de l'entreprise

Les circonstances qui ont permis la création de l'unité de production sont multiples. 35 % des cas étudiés ont d'abord été salariés dans une grande entreprise moderne avant de s'installer à leur propre compte.

(1) Le plan quinquennal 1982-1986 a connu des investissements de l'ordre de 717 milliards de francs CFA avec une prédominance dans les infrastructures (près de 70 %).

Il s'agit d'individus qui n'étaient pas pleinement satisfaits de leur emploi dans une entreprise publique ou privée : la stratégie courante de création des ateliers de tôlerie-soudure étant d'entamer une activité personnelle à domicile en même temps qu'on est salarié, pour démissionner lorsqu'on s'est constitué une clientèle sûre et des moyens de production nécessaires au maintien de son affaire. Pour le reste, les raisons du choix du métier sont : la déperdition scolaire (42,50 %) et le choix des parents (17,50 %).

Les échecs scolaires constituent, en majorité, un guide dans l'exercice de la profession : les petits métiers jouent pleinement le rôle de réservoir de main-d'œuvre sans lesquels la situation sociale serait explosive au Congo; dans cette société où, près d'un citadin sur deux (45 %) est un élève ou un étudiant [5], et où le taux d'échec est impressionnant.

Ce secteur d'activité, aux plans politique et social, décharge le pouvoir incapable de créer de nouveaux emplois en cette période de conjoncture, et, par conséquent, assurent la paix sociale. Reprenant Luxembourg, Touré écrit que si les petits métiers n'existaient pas, il faudrait les inventer; « cela est d'autant plus vrai qu'un pays dominé exclusivement par la production capitaliste et peuplé uniquement de capitalistes et de salariés n'existe pas encore et n'a, jusqu'à présent, jamais existé nulle part [6] ».

Formation et nature du capital dans les petites et moyennes entreprises de tôlerie-soudure

En matière de financement du développement, le processus est bloqué par ce que Dirat qualifie de « répression financière qui handicape l'action des intermédiaires financiers [2] ». Cette répression tient à la faiblesse des structures financières, à la mauvaise rémunération de l'épargne, au difficile accès au capital...

En raison de l'insuffisance de l'épargne collectée par les institutions financières dans les pays en voie de développement, il résulte des imperfections au niveau de l'allocation des ressources (...) les banques ne peuvent véritablement orienter l'épargne disponible vers ceux qui en ont le meilleur usage même si ces derniers acceptent la contrainte de taux débiteurs élevés. Ils sont préférés aux emprunteurs qui ont des dépôts importants auprès des banques réputées de bonne notoriété et qui ont des relations personnelles avec les banquiers ou qui sont susceptibles de présenter des garanties...

Dès lors, le système bancaire ne s'intéresse pas aux activités de petite dimension dont les besoins sont mal satisfaits. Lorsque Bertrand aborde la question d'accès aux moyens de production individuels, dans l'artisanat et le commerce, il soutient que si quelques-uns, une toute petite minorité, arrivent à passer péniblement le cap de la reproduction simple, en général grâce à un heureux concours de circonstances lié à un événement extérieur (prêt individuel important), l'énorme majorité des petits producteurs, artisans et commerçants vivent entre la stricte condition pré-prolétarienne et l'accès temporaire, accidentel à des mini-moyens de production qui ne permettent pas d'assurer la reproduction, même simple, des activités qu'ils engendrent [1].

Les petits entrepreneurs se tournent vers ce que Touré qualifie de banque du pauvre : les pauvres savent qu'ils ont des problèmes différents de ceux des riches; des besoins différents auxquels ne répondent pas les structures mises en place par

les autres et pour les autres; ils appartiennent à un monde à part [6]. Le monde à part, ici, c'est l'épargne informelle, non institutionnelle; formes d'épargne et de crédit fondées sur une nature auto-organisationnelle. Elles sont l'œuvre des individus, pour eux-mêmes.

C'est ainsi que pour démarrer leurs affaires les petits entrepreneurs de tôlerie-soudure comptent d'abord sur leurs fonds personnels (65 % des parts dans le financement); 22,5 % ont été financés par des aides familiales; le reste par des tontines en dehors des deux entrepreneurs de taille relativement élevée, présentant des garanties, ayant obtenu des crédits bancaires respectivement de 10 millions et de 2 millions.

Ce mode de financement se traduit par une faiblesse des montants alloués : près de la moitié des entreprises ont avancé moins de 250 000 francs CFA (niveau du salaire mensuel le plus élevé dans la grille salariale congolaise). La conséquence en est l'utilisation d'un équipement simple non sophistiqué, installé dans des hangars de fortune en bois et tôles ondulées, voire en plein air; seuls 20 % des garages sont en bois et 32,50 % en dur. Du fait de l'outillage simple, le procès de travail est bien artisanal, exécuté par une main-d'œuvre principalement composée des apprentis.

Logique sociale des petits entrepreneurs

Après cette vue générale des unités de production de tôlerie-soudure autos, nous allons tenter dans cette ultime partie de montrer comment ces entrepreneurs, propriétaires d'ateliers ne sont pas de véritables entrepreneurs comme l'affirme Mikayoulou; entrepreneurs dépourvus de la capacité innovatrice et du sens du profit. Le point de départ de cette analyse semble être l'étude du surplus, base de l'accumulation du capital.

Essai d'évaluation du revenu des petits entrepreneurs

La quantification des données ici n'est pas chose aisée. Grégoire évoque trois raisons qui font que l'évaluation des revenus est délicate [3] :

- le travail étant aléatoire, l'écoulement de la production et, par là même, le revenu varie d'un mois à l'autre;
- les ateliers sont caractérisés par l'absence totale de comptabilité;
- ce sujet suscite toujours une certaine méfiance de la part des personnes interrogées.

Aussi les données qui vont suivre doivent être considérées avec précaution. L'absence de comptabilité rend difficile la parfaite connaissance du chiffre d'affaires : seuls vingt entrepreneurs sur les quarante interrogés ont une idée de leur chiffre d'affaires, tandis que quatorze n'en ont aucune connaissance et que sept n'ont pas répondu à la question (preuve des réserves que portent les patrons sur toute enquête relative à leurs gains). Pour les vingt unités de tôlerie-soudure-peinture-autos qui connaissent le montant du chiffre d'affaires annuel réalisé, il apparaît que 50 % des unités de production réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 000 000 francs CFA, soit un chiffre d'affaires mensuel de l'ordre de 83 333 francs CFA par unité de production.

Il faut noter que cinq unités sur vingt réalisent plus de 5 millions de chiffre d'affaires annuel, atteignant même pour l'un d'eux 180 millions : il s'agit de l'unité la plus performante appartenant à un Béninois qui a investi également dans la vente des pièces détachées automobiles et dans la vulcanisation.

Ces montants correspondent dans la totalité des cas aux revenus des entrepreneurs car les consommations intermédiaires sont, en général, prises en compte par le client. Aussi, l'étude de la valeur ajoutée n'est-elle pas pertinente ici : celle-ci étant entendue comme la différence entre la production évaluée aux prix du marché et l'ensemble des consommations intermédiaires. Dans ce cas, la force de travail étant gratuite pour la plupart des entrepreneurs les consommations intermédiaires seront constituées par les services de location des bâtiments et les consommations en électricité (qui, d'ailleurs, font partie du prix du loyer à Brazzaville).

Un revenu qui sert à la reproduction de la famille

Lorsqu'on interroge les patrons sur la nature des dépenses mensuelles, il ressort que le poste prédominant est constitué par la nourriture (72,50 %), suivie des dépenses sanitaires et de type social (décès, retrait de deuil, réceptions, aide aux parents, problèmes familiaux divers).

L'activité des artisans n'assure finalement que la reproduction simple de la force de travail. Concernant les charges quotidiennes de nourriture, le Tableau I montre les résultats établis.

Tableau I. Charges quotidiennes de nourriture.

Tranches de charges (en francs CFA par jour)	Nombre d'enquêtés
1 000	3
2 000	13
3 000	13
4 000	4
5 000	4
Sans réponse	3
Total	40

Ainsi, 65 % laissent moins de 3 000 francs CFA par jour à la maison pour les dépenses alimentaires, contre 20 % entre 4 000 et 5 000 francs CFA. En réalité, ces montants sont insuffisants pour nourrir la famille des patrons, et cela pour deux raisons : le coût des denrées alimentaires est très élevé; le nombre de bouches à nourrir se situe, en moyenne, autour de 6 personnes par foyer.

En fin de compte, les entrepreneurs, pour la plupart mariés et chefs de famille dépendent, en moyenne et par mois, 90 000 francs CFA. Les enquêtes, au niveau national, ont mis en évidence le fait qu'il faut, par mois, pour les dépenses minimales de nourriture, environ 53 000 francs CFA par adulte et 30 000 francs CFA par enfant. De l'enquête il ressort une prédominance de la tranche des entrepreneurs ayant entre un et deux enfants (30 %), tandis que 52,50 % déclarent avoir plus de trois enfants à charge (Tableau II).

Tableau II. Nombre d'enfants par entrepreneur.

Nombre d'enfants	Entrepreneurs
Aucun	7
1 - 2	12
3 - 4	6
5 - 6	5
7 - 8	4
9 - 10	1
11 - 12	4
12 et plus	1
Total	40

La variable personne à charge par patron d'atelier indique qu'en dehors des enfants, 87,50 % des patrons ont au moins une personne à charge, ainsi qu'il ressort du Tableau III.

Nous obtenons ainsi en moyenne 3,72 personnes à charge pour chaque entrepreneur, non compris les apprentis dont ils ont la charge quotidienne de nourriture et bien sûr les enfants. La conclusion logique est que l'entrepreneur, en partant des normes de dépenses mensuelles (53 000 francs CFA par adulte) a déjà du mal à se reproduire avec son épouse. Or, ils sont (15 % des enquêtés), officiellement mariés à plus d'une femme; 50 % avouent entretenir un « deuxième bureau ».

Tableau III. Nombre de personnes à charge chez les patrons d'atelier.

Nombre de personnes à charge	Patrons
Aucune	5
1 - 3	12
4 - 6	10
7 - 9	6
10 - 13	6
14 et plus	1
Total	40

Confusion entre chiffre d'affaires et revenu de l'entrepreneur

Le non-recours à la comptabilité comme méthode de gestion se dégage très nettement de l'enquête avec onze entrepreneurs sur quarante qui pratiquent la comptabilité dans la gestion de leurs affaires. Dans tous les cas, il s'agit, en fait, d'une assistance de la part d'un frère, d'un salarié comptable, d'une épouse, d'un ami.

Il y a, de ce point de vue, une limite objective à la non-pratique de la comptabilité : celle du manque de formation adéquate. Cet argument n'est pas suffisamment pertinent car, même dans les entreprises d'Etat au sein desquelles

cadres et techniciens supérieurs, spécialistes en comptabilité ne manquent pas, la gestion comptable et financière n'est pas saine.

Il se passe, en ce qui concerne les petits entrepreneurs, que la logique développée n'est pas celle de l'accumulation du capital. Il est ressorti que les revenus sont englobés par les dépenses de reproduction simple de la famille élargie. L'image de l'entrepreneur congolais est celle d'un individu qui vit au jour le jour : il résout les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent. Dans cette logique, la comptabilité devient une contrainte car elle empêche à l'artisan de puiser dans la caisse quand le besoin s'en fait sentir. Les résultats d'enquête le montrent fort bien : seuls quatre entrepreneurs dans le domaine de la tôlerie-soudure-autos affirment s'imposer un niveau maximum de revenu à dépenser par mois ; les autres, la majorité, puisent dans la caisse quand ils le désirent ; d'autant plus que les décès, les problèmes sociaux n'attendent, eux, jamais la fin du mois.

Conclusion

Le petit entrepreneur brazzavillois est un homme qui est parti de son village ayant connu une longue période d'esclavage, de colonisation et de destruction de la base matérielle d'existence. Il émigre vers les centres urbains, sans un savoir-faire technologique capable d'être utilisé par les nouvelles exigences du travail moderne.

En dépit de l'introduction des rapports marchands de type capitalisme, l'ensemble des rapports sociaux pré-capitalistes n'ont pas totalement disparu. Ainsi la famille élargie et la solidarité qui la sous-tend ont survécu quand bien même le travail est devenu individuel et n'est plus tribal.

Aussi l'entrepreneur congolais, de la même manière que tout salarié, est soumis à une assistance multidimensionnelle de sa famille, car ce n'est que dans ce contexte qu'il a sa place dans la société. Celui-ci est lié par ce que Tsonga-Onyumba qualifie de forme de tributariat [7], sorte d'impôt de reconnaissance. L'on est tributaire de l'oncle, du grand frère, de la tante, etc., parce que c'est lui ou elle qui a supporté les études pendant la jeunesse.

Il est vrai que la solidarité familiale ampute les entrepreneurs des revenus qui auraient pu faire l'objet d'investissements capables d'étendre leurs activités ; mais ce processus néfaste est nécessaire dans la reproduction de la société eu égard aux limites de la politique de l'Etat. C'est parce que le niveau d'emploi est très faible que la pression familiale se fait plus grande et augmente les obligations pour ceux qui ont une source de revenus.

En fin de compte, il ne faut pas demander à l'entrepreneur congolais de devenir ce qu'il ne peut être dans un contexte économique de sous-développement. Il continuera à subir les contraintes d'une société qui ne peut pas donner des moyens d'existence à tous ses membres ; société congolaise en crise caractérisée par une situation économique paradoxale : premièrement, il existe une coupure entre l'approche théorique (économie autoconcentrée et autodynamique) et la pratique qui fait de cette économie une structure plus extravertie qu'à la veille de l'indépendance ; deuxièmement, l'appareil productif qui devait reposer sur un secteur d'Etat puissant manque totalement de cohérence et de rationalité, allant par-delà le projet social.

Dans ce contexte, toute chance de déblocage des obstacles de développement de l'entrepreneuriat devient mince, car la question qui préoccupe les promoteurs est celle de la survivance.

Références

1. Bertrand H. (1978). *Le Congo*. Maspéro, Paris.
2. Dirat J.R. (1985). *Financement du développement*. Thèse 3^e cycle, Paris-X, 1985, p. 127.
3. Grégoire E. (1985). La menuiserie métallique à Maradi. *Cahiers d'Etudes africaines*, 81-83 : 231.
4. Mikayoulou (1988). II^e colloque de Sociologie, Brazzaville.
5. Ministère du Plan et de l'Economie (1986). *Etude Emploi-Ressources humaines-Rapport intermédiaire*, tome I, Brazzaville, p. 17.
6. Touré A. (1985). *Les petits métiers à Abidjan*. Karthala, Paris, p. 19.
7. Tsonga-Onyumbé (1986). Les problèmes socio-économiques dans la chanson zaïroise moderne. *Zaire Afrique*, Kinshasa.

Bibliographie indicative

Ouvrages

- Amselle J.M. (1976). *Les migrations africaines*. Maspéro, Paris.
- Archambault E., Greffe X. (1984). *Les économies non officielles*. La Découverte, Paris.
- Balandier G. (1955). *Sociologie des Brazzavilles noires*. Armand Colin, 1955.
- Bertrand H. (1978). *Le Congo*. Maspéro, 1978.
- Deblé Y., Hugon P. (1982). *Vivre et survivre dans les villes africaines*. I.E.D.E.S., PUF, Paris.
- Devauges R. (1977). *L'oncle de NDoki et l'entrepreneur : la petite entreprise congolaise à Brazzaville*. Mémoires ORSTOM.
- Durand N., Fremont J.P. (1979). *L'artisanat en France*, PUF, Paris.
- Lachaud J.P., Penouil M. (1985). *Le développement spontané*. Pedone.
- Penouil N. (). *Le développement économique de l'Afrique noire contemporaine*. Armand Colin, Paris.
- Touré A. (1985). *Les petits métiers à Abidjan*. Karthala.

Articles et autres publications

- Babassana H. (1983). Emploi, production et revenus dans les groupements précoopératifs et dans les unités de production individuelles des membres du groupement. Projet PNUD/BIT.
- Batamio A. (1985). L'épargne non institutionnelle. Mémoire DES Sciences économiques, INSSEJAG. Université Marien-N'Gouabi, Brazzaville.
- Charmes J. (1985). Thèmes de recherche et de réflexion proposés pour un groupe de travail : le secteur non structuré. AMIBA.
- Devauges R. (1974). *Survivre à Brazzaville*. Manuscrit, Brazzaville.
- Giebal J.M., Le Brisle et al. (1981). Enquête anthropologique en milieu urbain. *Cahier d'Etudes Africaines*, 81-83.

Le cas des petits entrepreneurs brazzavillois

- Grégoire E. (1981). La menuiserie métallique à Maradi. *Cahiers d'Etudes Africaines*, 81-83.
- Hamad N. (1978). Etude du cadre organisationnel et réglementaire de l'artisanat algérien, Institut de recherche et d'application des méthodes de développement, Paris.
- Hugon P. (1980). Dualisme Sectoriel ou Soumission de Forages de Production au Capital. *Revue Tiers-Monde*, XXI.
- Hugon P., Morice A., Nhu Le Abadie (1980). La petite production marchande et l'Emploi dans le secteur informel. *Publication IEDES*.
- Hugon P. (1980). Peut-on dépasser le débat ? *Revue Tiers-Monde*, 82.
- Ikonikoff M., Sigal S. (1980). Armée industrielle de Réserve, Marginalité et secteur informel. *Revue Tiers-Monde*, 82.
- Kongo M. (1975). Les métiers et le commerce de l'artisanat à Brazzaville. Thèse 3^e cycle, CEGET, Bordeaux-III.
- Lachaud J.P. (1976). Contribution à l'étude du secteur informel en Côte-d'Ivoire. Thèse, Bordeaux.
- Léonard W. (1980). L'expérience de Madagascar. *Revue Tiers-Monde*, 82.
- Makaya A. (1983). Socio-économie de la pêche artisanale maritime et de la commercialisation du poisson. Thèse 3^e cycle, Lille-I.
- Marie A. (1981). Marginalité et prolétariat urbain. *Cahiers d'Etudes Africaines*, 81-83.
- Matingou R.L. (1982). Activités des femmes en milieu urbain. Thèse 3^e cycle. Lille I.
- Nhan G. (1980). Le secteur non structuré. *Revue Tiers-Monde*, 82.

Annexe

Modèle simplifié d'une économie réprimée.

Celle-ci se caractérise par la relation de complémentarité monnaie-capital à court terme (bloc réel), le dualisme financier et le partitionnement du marché du crédit (bloc du marché du crédit), et un contrôle monétaire sur les prix et les quantités (bloc de la base monétaire).

Le bloc réel

- (1) $y = C + I + G$
- (2) $C = C_0 + \alpha y + \beta(w/p)$, $\alpha > 0$ et $\beta > 0$
- (3) $I = I_0 + b_1 i_{\text{-sout}} - b_2 i_{\text{-banc}} + b_3 y$, $b_i > 0 \forall i$
- (4) $g = g^*$
- (5) $p = dy$, $d > 0$

Le bloc de la base monétaire

- (6) $B^* = F(.) + R(.)$
- (7) $B^* = DB + Ref$
- (8) $F(.) + R(.) = DB + Ref$
- (9) $R = a_1 i_{\text{-banc}} + a_2 D + a_3 i_{\text{-esc}}$, $a_i > 0 \forall i$
- (10) $F = e_1 i_{\text{-sout}} + e_2 y + e_3(w/p) - e_4 i_{\text{-banc}}$, $e_i > 0 \forall i$

Le bloc du marché du crédit

- (11) $D + Ref = R + L_s$
- (11') $L_s = D + Ref - R$
- (12) $D = -f_1 i_{\text{-sout}} + f_2 y + f_3(w/p) + f_4 i_{\text{-banc}}$, $f_i > 0 \forall i$
- (13) $L_d = -g_1(i_{\text{-sout}} - i_{\text{-banc}}) + g_2 y$, $g_i > 0 \forall i$
- (14) $L_s = L_d$
- (15) $w/p = F + D + Q^* + r^* K^*$

L'équilibre du marché des biens, de la monnaie centrale et du crédit fournit une relation à trois variables endogènes : le revenu réel (y), le taux d'intérêt souterrain ($i_{\text{-sout}}$) et la richesse financière (w/p).

L'équilibre du marché des biens. Il est obtenu en introduisant (5) dans (2) puis (3) et (2) reformulé dans (1). On a alors :

$$(1') y = \frac{1}{1 - \alpha - b_3} [(C_0 + I_0 + g^*) + b_1 i_{\text{-sout}} - b_2 i_{\text{-banc}} + \beta(w/p)]$$

L'équilibre du marché de la monnaie centrale. Il s'obtient à partir de l'équation (8) en remplaçant les billets (F) et les réserves (R) par leurs valeurs, compte tenu de l'équation des dépôts (D). On a alors :

$$(8') y = \frac{1}{e_2 + a_2 f_2} [B^* + (a_2 f_1 - e_1) i_{\text{-sout}} + (e_4 - a_3) i_{\text{-esc}} - (a_1 + a_2 f_4) i_{\text{-banc}} - (e_3 + a_2 f_3) (w/p)]$$

L'équilibre du marché du crédit bancaire. Il est déterminé en introduisant le refinancement offert aux banques (Ref) par solde, compte tenu des emplois de la base monétaire ($B^* - DB = \text{Ref}$) dans l'équation d'offre de crédit. A l'égalité de l'offre et la demande de crédit il vient :

$$(14') \quad y = \frac{1}{g_2 - (1 - a_2) f_2}$$

$$[(g_1 - (1 - a_2) f_1) i_{\text{sout}} + ((1 - a_2) f_4 - (g_1 + a_1)) i_{\text{banc}} - a_3 i_{\text{esc}} + (1 - a_2) f_3(w/p) + (B^* - DB)]$$

Par simplification, pour un effet de richesse nul sur la consommation, les coefficients de (w/p) s'annulent tous dans (1'), (8') et (14'). Soit pour $[\beta = 0, (e_3 + a_2 f_3) = 0, (1 - a_2) f_3 = 0]$, les relations (1'), (8') et (14') se réécrivent :

$$(1') \quad y = \frac{1}{1 - \alpha - b_3} (A + b_1 i_{\text{sout}} - b_2 i_{\text{banc}})$$

$$(8') \quad y = \frac{1}{e_2 + a_2 f_2} [B^* + (a_2 f_1 - e_1) i_{\text{sout}} + (e_4 - a_3) i_{\text{esc}} - (a_1 + a_2 f_4) i_{\text{banc}}]$$

$$(14') \quad y = \frac{1}{g_2} [g_1 i_{\text{sout}} - (g_1 + a_1) i_{\text{banc}} - a_3 i_{\text{esc}} + (B^* - DB)]$$

Donc de (1') et (14') on a :

$$y - \frac{b_1}{1 - \alpha - b_3} i_{\text{sout}} = \frac{1}{1 - \alpha - b_3} (A - b_2 i_{\text{banc}})$$

$$y - \frac{g_1}{g_2} i_{\text{sout}} = \frac{1}{g_2} [-(g_1 + a_1) i_{\text{banc}} - a_3 i_{\text{esc}} + (B^* - DB)]$$

Soit, sous forme matricielle :

$$\begin{bmatrix} 1 & \frac{-b_1}{1 - \alpha - b_3} \\ 1 & \frac{-g_1}{g_2} \end{bmatrix} \begin{pmatrix} y \\ i_{\text{sout}} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} \frac{1}{1 - \alpha - b_3} (A - b_2 i_{\text{banc}}) \\ \frac{1}{g_2} [-(g_1 + a_1) i_{\text{banc}} - a_3 i_{\text{esc}} + (B^* - DB)] \end{pmatrix}$$

Le déterminant de la matrice des coefficients des variables endogènes est positif :

$$(-g_1/g_2 + b_1/(1 - \alpha - b_3)) > 0 \quad \text{pour} \quad g_2 b_1 > g_1 (1 - \alpha - b_3).$$

On a alors pour Z, matrice des variables endogènes :

$$\begin{pmatrix} y \\ i_{\text{sout}} \end{pmatrix} = \frac{1}{\text{dét}(Z)} \begin{pmatrix} 1 & 1 \\ -\frac{b_1}{1 - \alpha - b_3} & -\frac{g_1}{g_2} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \frac{1}{1 - \alpha - b_3} (A - b_2 i_{\text{banc}}) \\ 1/g_2 [-(g_1 + a_1) i_{\text{banc}} - a_3 i_{\text{esc}} + (B^* - DB)] \end{pmatrix}$$

Tous calculs faits, il vient les solutions d'équilibre du revenu réel et du taux d'intérêt souterrain :

$$(16) \quad y^* = \frac{1}{\text{dét}(Z)} \left[\frac{A - b_2 i_{\text{banc}}}{1 - \alpha - b_3} + \frac{(B^* - DB) - (g_1 + a_1) i_{\text{banc}} - a_3 i_{\text{esc}}}{g_2} \right]$$

$$(17) \quad i_{\text{sout}}^* = \frac{1}{\text{dét}(Z)} \left[\frac{-b_1 (A - b_2 i_{\text{banc}})}{(1 - \alpha - b_3)^2} - \frac{g_1 [-(g_1 + a_1) i_{\text{banc}} - a_3 i_{\text{esc}} + (B^* - DB)]}{g_2} \right]$$

Les effets conjoncturels de la politique de variation de la base monétaire ou du taux moyen des opérations bancaires sont les suivants :

$$\frac{\delta y^*}{\delta B^*} = \frac{1}{g_2 \det(Z)} > 0 \quad \frac{\delta y^*}{\delta i_{\text{-banc}}} = - \frac{b_2 g_2 + (g_1 + a_1) (1 - \alpha - b_3)}{g_2 (1 - \alpha - b_3) \det(Z)} < 0$$

$$\frac{\delta i_{\text{-out}}^*}{\delta B^*} = - \frac{g_1}{g_2} \cdot \frac{1}{\det(Z)} < 0 \quad \frac{\delta i_{\text{-out}}^*}{\delta i_{\text{-banc}}} = \frac{b_1 b_2 g_2 + g_1 (g_1 + a_1) (1 - \alpha - b_3)^2}{g_2 (1 - \alpha - b_3)^2 \det(Z)} > 0$$

Conclusion

Alors que la politique d'augmentation de la base monétaire entraîne l'expansion de l'activité tout en réduisant le taux d'intérêt souterrain, la politique d'élévation des taux bancaires a des effets pervers opposés. «L'approfondissement financier à la McKinnon-Shaw» est donc ici remis en question...

CONCLUSION

G. HÉNAULT*, R. M'RABET**

* *IDIC, Ottawa, Canada*

** *ISCAE, Casablanca, Maroc*

Les années quatre-vingt, que ce soit au Nord ou au Sud, marquent l'ère d'une libéralisation ou d'une réglementation au cours de laquelle l'entreprise et l'entrepreneur occupent une place de choix. La création d'entreprises nouvelles, l'assistance aux entrepreneurs, constituent dans les pays du Sud, et notamment en Afrique francophone, une orientation de politique économique, de plus en plus privilégiée, étant donné qu'elle est de nature à développer le tissu industriel.

Cependant, en dépit de la volonté de réveiller l'esprit d'entreprise et de promouvoir la création d'entreprises et d'une conjoncture économique favorable, la renaissance de l'entrepreneuriat dans les pays africains francophones vient buter notamment sur le problème du financement.

Devant la défaillance des capacités d'épargne et la grande crise financière que connaissent les entreprises et les gouvernements, il nous a paru primordial d'analyser les divers circuits de collecte et de distribution d'épargne afin d'en examiner l'efficacité actuelle ou potentielle dans le financement de l'entrepreneuriat africain.

Au total, les communications présentées dans ce livre suscitent de notre part cinq observations qui ne sont, en fait, qu'un bref rappel des nombreuses propositions contenues dans le texte.

L'environnement multidimensionnel de l'entreprise africaine

Les difficultés à créer et développer rapidement l'entrepreneuriat en Afrique ne sont pas seulement d'ordre technique, financier, organisationnel, voire institu-

tionnel; elles ne sont pas, non plus, dues exclusivement à la faible dimension des marchés domestiques. Elles peuvent aussi trouver leurs justifications dans les quelques raisons suivantes.

- L'existence du dualisme au niveau économique qui a conduit, à la coexistence de deux systèmes de valeurs : l'un traditionnel et l'autre moderne ce qui pousse à un changement du mode de raisonnement ou de logique selon le contexte où se trouve l'individu.

- L'inadaptation des systèmes de management — caractérisés en principe par leur relative universalité — au contexte africain.

- Le faible niveau de relations entre l'entreprise dite moderne et l'entreprise dite traditionnelle, limitant toute velléité d'apprentissage réciproque.

Au delà de toutes ces raisons, les spécificités du management africain peuvent s'expliquer par le système de valeurs existant en Afrique, qui se caractérise entre autres par :

- l'appartenance communautaire très forte dans la tradition africaine, ce qui fait, notamment, que l'entrepreneuriat-innovateur n'est pas valorisé dans son milieu;

- l'objectif de maximisation n'est pas recherché par l'entrepreneur africain, davantage préoccupé, en général, par la satisfaction de ses besoins et ceux de sa famille;

- la hiérarchisation du système social est très marquée faisant qu'entre les individus en Afrique existe une grande distance hiérarchique au sein des entreprises.

En somme, les conditions d'environnement de l'entrepreneuriat en Afrique francophone, sub-saharienne surtout, ne semblent pas être très permissives. Seul le développement de l'éducation générale et la formation pourraient dans la longue période catalyser des comportements sociologiques et culturels qui valorisent davantage une culture d'entreprise et qui poussent à l'expansion du secteur formel privé.

L'épargne informelle et sa mobilisation

Dans la plupart des pays africains, les circuits parallèles de financement constituent un véritable système de drainage de capitaux pour les entreprises, puisqu'ils constituent des instruments de mobilisation de l'épargne populaire qui ne s'investit pas dans les circuits bancaires officiels.

Les tontines constituent une forme d'expression de cette finance informelle. Elles existent depuis longtemps et semblent jouer un rôle important dans un grand nombre de pays en voie de développement et en particulier en Afrique. Le phénomène tontinier est d'ailleurs parfaitement adapté à la mentalité africaine et s'intègre totalement au mode de vie africain où la dimension sociale est prédominante.

L'originalité de cette forme d'épargne se caractérise par une finance informelle, de manière générale, l'institutionnalisation est évitée du fait d'un réseau étroit de relations personnelles, des garanties offertes par une pression sociale bien ancrée dans les mentalités... et surtout par la périodicité des opérations qui sont toujours dénouées à court terme.

Cette épargne informelle étant toujours à court terme, elle ne peut contribuer au financement de l'économie qui exige des capitaux pour une longue période. Il

reste qu'il y a accumulation, sous une forme particulière, certes, mais qui a le mérite d'exister. Car, ce qu'il faut préciser c'est que si les entreprises du secteur informel attachent une grande importance à la contrainte de liquidité, elles trouvent dans cette forme de financement le moyen adéquat pour répondre à leurs besoins. L'informel financier semble de ce fait parfaitement adapté aux besoins de l'informel réel.

On peut dès lors se demander, avec B. Haudeville, si l'importance grandissante des activités informelles dans la plupart des pays africains, qui assure la survie des populations, ne gêne pas fortement la croissance à long terme de leur économie ?

Comme il a été dit plus haut, dans le secteur informel il n'y a pas d'accumulation financière à long terme de nature à financer les investissements, comme il n'y a pas de surplus qui permettrait une accumulation du capital. « Les entreprises informelles ne peuvent pas s'étendre, elles ne peuvent pas grandir : c'est leur nombre qui augmente ». L'informel semble ainsi se nourrir de lui-même et se développer sans changer de nature et sans entraîner un développement de l'économie officielle.

Il demeure que nous devons mesurer avec précision son impact sur l'entrepreneuriat local et arriver à distinguer, ce qui est productif dans cet état de fait de ce qui ne l'est pas en termes de « vitalisation » de l'entrepreneuriat africain.

Les circuits islamiques de financement

Le mouvement en faveur de la création d'institutions financières islamiques qui a commencé dans les années 1960 a connu une certaine accélération au cours de la décennie 1970. Ces circuits de financement ont pris, ces dernières années, une ampleur significative dans les pays africains. Ils constituent un « dépassement » du système conventionnel et font appel à des rationalités différentes, du moins au niveau de leurs référents et des logiques qui sous-tendent leur fonctionnement.

Les banques islamiques ont été créées pour appliquer les préceptes de l'islam (*chariaa*) entre les institutions financières et les opérateurs économiques. Il s'agit principalement :

- de l'interdiction de l'intérêt;
- du versement de la Zakat qui constitue une contribution annuelle de solidarité;
- de la mobilisation des ressources financières thésaurisées en vue de l'investissement.

L'objectif affiché est de contribuer à augmenter la croissance économique et le bien-être social dans les pays de la communauté musulmane.

Au niveau de leur légitimité, ces institutions islamiques semblent la trouver dans un double référent religieux et économique. Cependant, dans l'enquête menée en Tunisie, il semble qu'il soit difficile d'établir une corrélation significative entre le développement des courants religieux et l'évolution de la demande sur les produits financiers des institutions islamiques. Les résultats de l'enquête écartent les deux hypothèses expliquant la demande sur les produits financiers des institutions islamiques, à savoir la compétitivité de ces produits et la motivation idéologique, pour ne retenir que le facteur socio-culturel. Les attitudes semblent relever davantage de « l'habitus social » régissant les échanges aussi bien économiques que

culturels et déterminant les espaces d'utilité et d'opportunité, que d'une motivation purement religieuse.

Le devenir du système financier islamique formel est lié dès lors à sa capacité concurrentielle face aux banques conventionnelles, au respect de l'application économique de ses principes. Il reste à aller encore plus loin, dans la vérification de cette hypothèse et dans l'examen de l'efficacité du système lui-même au sein du processus de développement économique.

Les organismes internationaux de financement

Les pays du Sud et notamment ceux d'Afrique sont depuis des décennies en relation avec les *organismes internationaux de financement*. Ces derniers créés au lendemain de la seconde guerre mondiale ont eu pour objet la reconstruction et le développement. Au niveau des pays du tiers-monde leur action consistait en un appui technique et financier en vue d'édifier une infrastructure économique et sociale stimulante pour un processus de développement économique et social.

L'évolution des actions des organisations internationales peut se décomposer en trois périodes.

- Une première à partir des années 1960 durant laquelle les O.I. finançaient les grands travaux (l'aide projet).

- Une seconde à partir des années 1970, où les O.I. finançaient des programmes intégrés. Ces programmes n'ont pas répondu non plus aux attentes, car le plus souvent, c'est l'état qui est le principal partenaire. L'absence d'un dynamisme entrepreneurial, l'endettement devenu de plus en plus insupportable et une impasse économique dans tous les pays du tiers-monde ont poussé les O.I. à réorienter leurs actions.

- Une troisième période à partir des années 1980 a été réservée à l'aide à « l'ajustement structurel ». Il y fait référence à l'entrepreneur reconnu comme l'agent moteur du développement économique. L'état est prié de se désengager en optant pour la privatisation des sociétés étatiques, et en encourageant l'ouverture sur l'extérieur et les investissements étrangers.

Il demeure que ces organisations internationales interviennent surtout dans les domaines suivants : le financement des opérations à long terme, le financement d'une petite fraction du coût global du projet, et enfin le financement privilégiant les projets de grande taille.

Le long terme pousse à des actions vers l'environnement et l'infrastructure plutôt que vers l'entreprise proprement dite.

Le seuil de capital exigé privilégié des interlocuteurs de poids à savoir l'état où les grandes banques au détriment de petites et moyennes entreprises de même que le choix des grands projets de grande taille accentue l'avantage des grands pays récepteurs au détriment des petits pays.

D'un point de vue conceptuel et global, l'action des organismes internationaux semble souffrir de beaucoup de critiques. Il reste que nous devons focaliser notre attention sur l'impact de leur financement, sur la création et la diffusion de l'esprit d'entreprise.

Les sociétés conjointes Nord-Sud

Autre source d'apport extérieur, la société conjointe constitue une forme de financement du développement des PME qui se matérialise par un apport au niveau savoir-faire, technologie, diffusion de l'esprit d'entreprise et promotion de l'entrepreneuriat.

Ce type d'action semble plus favorable au développement économique que l'action de prêts et de crédits de la part du secteur financier international, en particulier, pour le développement de l'entrepreneuriat.

À travers le cas du Maroc, notamment, on a pu apprécier l'intérêt pour les partenaires de s'unir autour de ce projet. en effet, le partenaire étranger apporte les capitaux, sa technologie et sa connaissance des marchés internationaux. De l'autre côté, le partenaire local pose dans la corbeille de « mariage » une main-d'œuvre abondante et parfois de qualité, des cadres souvent compétents, une production presque irréprochable et enfin une connaissance du marché local et régional.

Mais si les sociétés conjointes semblent nombreuses au Maroc, c'est qu'elles sont attirées par une situation économique favorable et surtout par des codes de conduite favorisant les avantages octroyés aux investisseurs étrangers attirant en matière de prise de participation, de garantie de transfert de bénéfices et de retransfert du produit réel de cession.

Il reste à voir si ces préconditions au développement des sociétés conjointes existent dans d'autres pays africains, et surtout de se demander en termes de coût-avantage si les pays du tiers-monde ont intérêt à développer ce type de coopération économique ?

Formation des entrepreneurs

Quels que soient les moyens épargnés et investis, ceux notamment mis à disposition dans le cadre de la coopération économique, il ne peut y avoir de développement de la petite et moyenne entreprise sans le ferment du futur de l'économie entrepreneuriale à savoir la formation d'entrepreneurs créateurs d'entreprises.

Or, un survol même rapide de la réalité du système éducatif en Afrique francophone révèle ce qui suit :

1. La formation actuelle est surtout basée sur le « production » de gestionnaire et non d'entrepreneurs.

2. Le nombre de gestionnaires formés est numériquement insuffisant.

3. Les étudiants qui semblent *a priori* les mieux formés pour devenir des entrepreneurs sont relativement peu nombreux à vouloir créer ou reprendre des entreprises, préférant pour la plupart la sécurité d'un emploi de cadre, aux angosses d'une création ou d'une reprise d'entreprise.

Pour former de futurs entrepreneurs, il semble, d'après les trois expériences présentées, tant en France, qu'au Maroc qu'au Congo, qu'il est utile de lier la formation technique et la formation de gestion afin d'associer un projet professionnel aux moyens de le mettre en œuvre.

La base essentielle de toute formation d'entrepreneurs semble se matérialiser dans les efforts pour allier la passion (le métier) et la raison (la gestion) pour enraciner les compétences de gestion à une volonté concrète d'entreprendre.

Conclusion

Les trois expériences présentées montrent que malgré les difficultés concrètes de mise en œuvre de projet de ce type et la délicate articulation entre la formation théorique et la formation pratique, de tels projets paraissent particulièrement porteurs.

Il reste que la formation managériale n'est qu'un élément d'un ensemble inter-relié et dépendant qui conditionne la réussite de l'entrepreneuriat dont les composants sont : la passion de l'entrepreneur; un environnement juridico-économique favorable; des ressources financières disponibles et adéquates.

Ces données doivent être complétées par un projet d'assistance qui partant de la personnalité de l'entrepreneur tenterait de le sensibiliser à la création, de l'aider à identifier le projet et de l'assister au niveau de la réalisation.

* * *

Ces observations montrent à l'évidence que le sujet s'avère large et si complexe. Il concerne tant les conditions de développement économique et social d'une grande frange de la population de cette planète, qu'il exige et légitime, à notre point de vue, un grand effort de recherche, de réflexion et d'échange.

Ce livre aurait manqué son but s'il laissait aux lecteurs l'impression que ceux qui l'ont inspiré pensent apporter ici et maintenant, la solution à des problèmes que beaucoup d'autres avant eux ont analysé ou continuent de le faire. Son ambition est de provoquer des réactions, d'engager la réflexion et partant d'accélérer la recherche dans ce domaine.

Au delà des réflexions présentées, l'ambition ultime de ce livre est d'ouvrir un véritable débat sur le développement de l'entrepreneuriat en Afrique.

Photocomposition et impression
IMPRIMERIE LOUIS-JEAN
BP 87 — 05003 GAP Cedex
Tél. : 92.51.35.23
Dépôt légal : 406 — Juin 1990
Imprimé en France

Universités francophones est la collection de l'Université des Réseaux d'Expression Française (UREF). Cette dernière, qui fonctionne au sein de l'AUPELF comme une Université sans murs, a été choisie par le Sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement des pays ayant en commun l'usage du français comme l'opérateur privilégié du Sommet en matière d'enseignement supérieur et de recherche.

Cette collection de manuels universitaires et d'ouvrages de référence s'adresse à tous les étudiants francophones. Elle est appelée à constituer une bibliothèque universitaire en langue française dont les ouvrages sont proposés à des prix modérés.

160,00 FF

80,00 FF — UREF / Prix préférentiel : Afrique, Asie, Amérique du Sud, Haïti

59 4253 7



U R E F



9 780861 962532

AUPELF

