PARTIE IV

Formation, contrôle et performance

Les facteurs de performance de l'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext. Paris © 1995, pp. 211-219.

15

Problématique de la formation à l'entrepreneuriat : l'expérience de l'Université de Toamasina

R. DA MATHA SANT'ANNA

Université de Toamasina, Madagascar

Le développement du chômage, et plus particulièrement du chômage des jeunes diplômés, l'essoufflement de l'État à créer et offrir des emplois, remettent l'entreprise privée (surtout la petite et la moyenne) à l'ordre du jour du débat sur l'emploi. Fort des connaissances théoriques accumulées, il est proposé au jeune diplômé en quête d'un emploi de créer lui-même son propre emploi. Si, historiquement, l'entrepreneur n'avait souvent besoin d'aucune formation initiale pour exercer son métier, il lui suffisait, comme écrit J.B. Say, de disposer de certaines capacités (capacité de juger, capacité d'appliquer les découvertes scientifiques, capacité de bien employer les capitaux) ou, comme écrit J. Schumpeter, d'être animé de trois mobiles (rêve et volonté de fonder un royaume privé, volonté de vaincre, joie de créer une forme économique nouvelle), de nos jours l'entrepreneuriat est perçu de plus en plus comme un métier qui s'apprend ; cet apprentissage a pour fonction de réduire ce que R. Cantillon appelle "l'incertitude de la fonction d'entrepreneur". Une fois cette incertitude réduite, la vocation à l'entrepreneuriat peut devenir plus importante, son financement pouvant s'opérer par ressources d'épargne ou sur ressources financières, comme il a toujours été.

Cependant, il est à noter que cette problématique suppose réunies les contraintes classiques et néoclassiques du fonctionnement de l'entreprise et des marchés.

Dans un contexte théorique imparfait dominé, d'une part, par un déséquilibre généralisé des comptes économiques de la Nation, où l'État n'a pas une bonne maîtrise de la gestion à court ou à moyen terme de la monnaie nationale, où il doit procéder à des arbitrages douloureux à des fins d'ajustements économiques (ce qui, en situation inflationniste comme c'est souvent le cas, impose une rigueur budgétaire, un encadrement du crédit), par des manifestations peu orthodoxes des diverses formes du marché financier (formel ou informel), comment peuvent s'opérer les formations à l'entrepreneuriat, comment peut-on desserrer la contrainte liée à l'incertitude surtout au niveau du financement ?

Quelle est l'expérience du Centre de Formation pour l'Entreprenariat de l'Université de Toamasina (Madagascar) dans ce domaine ?

La formation à l'entrepreneuriat

Dans la société africaine on distingue communément deux catégories d'entrepreneurs [6, p. 12] :

- ceux qui, de fait, ont réussi sans aide particulière ; ils ont commencé modestement par une activité artisanale ou commerciale, puis ont diversifié leurs services (distribution de plusieurs produits), avant de créer des entreprises industrielles. Ils ont été formés sur le tas au métier d'entrepreneur ; par expérience, ils se sont forgés le caractère et ont acquis de l'endurance ;
- les "opportunistes", ceux qui sont devenus entrepreneurs grâce aux facilités financières, à l'obtention de marchés, des facilités administratives, liées à des relations. Ceux-ci peuvent avoir un bon niveau de formation théorique mais ils résistent rarement aux difficultés et disparaissent rapidement. Ils peuvent également être des affairistes passagers, qui réalisent un coup pour un gain qu'ils espèrent important et se retirent rapidement des affaires.

On peut ajouter également qu'il y a des hommes et des femmes qui ont des idées mais qui n'osent pas les concrétiser, simplement parce qu'ils ne savent pas où commencer ou parce qu'ils manquent de soutien humain ou financier.

Si la deuxième catégorie d'entrepreneurs peut être qualifiée d'entrepreneurs occasionnels, ayant un impact limité sur la croissance économique sur une longue période, la première catégorie d'entrepreneurs peut être qualifiée de vecteur de la croissance économique. Mais pour y parvenir dans un monde difficile où la concurrence est vive et où il existe une pénurie de moyens financiers, il faut de l'endurance, du temps. Souvent, ce ne sont pas les idées qui manquent ; ce qui fait défaut, c'est la ténacité, la volonté d'aboutir parce que l'on craint l'environnement.

Les formations à l'entrepreneuriat sont des raccourcis et des appuis pour ceux qui ont des idées mais qui hésitent. Elles sont des raccourcis, en ce sens qu'elles doivent former celui qui a des idées à braver l'environnement parfois hostile, à braver l'hésitation afin qu'il rejoigne la première catégorie d'entrepreneurs décrite précédemment.

La formation théorique

L'idée essentielle de base est que l'entrepreneur, dans la majorité des cas, débute modestement par une petite affaire qui peut connaître par la suite une extension parfois très importante. Cette idée repose sur le fait qu'aucune formation ne peut remplacer le vécu et l'endurance acquise face aux réalités. La formation conçue dans cette optique ne peut être que peu dense, juste un appui pour accompagner le jeune promoteur dans la réalisation de sa quête, juste un appui réducteur de l'incertitude qui le hante parfois.

Ainsi au Centre de Formation pour l'Entrepreneuriat de l'Université de Toamasina, cette formation théorique est conçue pour ne durer que quatre vingt dix heures à peine, non sanctionnées par des contrôles de connaissances. Il s'agit plutôt d'une formation de sensibilisation du futur promoteur aux principes fondamentaux du management en lui transférant quelques principes et méthodes simples comme la philosophie de l'entrepreneur, ou comment faire face au dualisme culturel dont parle B. Ponson ; la société africaine tout en étant marquée par des modèles occidentaux demeure souvent profondément enracinée dans des particularismes traditionnels très marqués [16]. Des considérations managériales poussent à attirer l'attention du futur promoteur sur les doses de conjugaison qu'il doit y avoir entre le management et la tradition. Il ne s'agit pas, pour des considérations d'efficacité économique, de le couper de son environnement, mais il faut procéder à un dosage tel que la prise en compte des contraintes dans ce domaine se fasse à l'avantage de l'entreprise tout en maintenant le promoteur comme un membre à part entière de la communauté.

Dans cette quête de l'efficacité économique, le jeune promoteur est également sensibilisé sur les méthodes d'approche du marché, la comptabilité et la saine gestion de l'entreprise, la communication et les relations humaines, le droit au travail, la fiscalité des entreprises et les techniques de négociation avec le banquier, les fournisseurs, les clients et le personnel au travail.

La formation n'a pas pour vocation de faire des "managers" de haut niveau. Compte tenu de la dimension des entreprises à créer (plutôt micro ou petites) ou même d'autoemploi, l'approche rapide des notions de gestion est préférée d'autant que la micro ou petite entreprise demande plus un savoir-faire pragmatique que les grandes théories de management nécessaires à la gestion de l'entreprise moyenne ou grande.

Dans le cas des micros et des petites entreprises, il est nécessaire, pour réussir, d'être un vrai entrepreneur, capable d'assurer seul ou pratiquement seul toutes les fonctions de l'entreprise. Cette capacité, cette compétence et cette expérience professionnelle en rapport avec l'activité réalisée, constituent le véritable apport personnel du futur chef d'entreprise. L'accent est mis sur ce savoir-faire et cette compétence professionnelle afin que le futur promoteur prenne conscience, dès le départ, de la dimension réelle de sa future tâche et se rende compte que le développement de son activité dépend essentiellement des relations particulières avec les clients et de son aptitude à négocier avec les fournisseurs pour obtenir les meilleures propositions de prix des intrants.

La formation pratique

Cette formation théorique est complétée par la mise en situation du futur promoteur. A ce stade de la formation, non seulement il est parrainé par une entreprise dont le profil d'ac-

tivité se rapproche de son idée de création d'entreprise, mais il doit en même temps rédiger son dossier de projet. Le parrainage d'une entreprise horizontale permet au futur promoteur de confronter les données théoriques apportées pendant la formation aux réalités de l'entreprise. Il apprend ainsi la pratique de l'organisation, la psychologie de l'entreprise et surtout l'utilisation des différents documents commerciaux, comptables et administratifs. Comme on le dit, rien ne vaut la formation sur le tas et le *learning by doing* dans une entreprise dont les activités sont proches de son idée de projet et qui lui permet de mesurer, autant que faire se peut, les contours et les dimensions possibles de sa future charge. Cette phase de mise en situation dure environ trois mois.

Pendant cette période, le futur promoteur doit impérativement mettre en forme son idée de projet et rechercher toute la documentation nécessaire à sa présentation écrite argumentée et cohérente. Document d'une cinquantaine de pages au grand maximum, le dossier de projet présente le promoteur, met l'accent sur le marché du produit, fait une description détaillée de la production envisagée, des techniques nécessaires pour y parvenir, des besoins en facteurs de production, indique l'organisation à mettre en place pour la mise en œuvre de la stratégie, les divers investissements opérés et, enfin, une projection financière pour les trois à cinq ans à venir ; à ce stade, certains éléments-clés nécessaires à la décision des bailleurs de fonds doivent apparaître clairement : le plan de remboursement, le compte de résultat, le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion, le bilan, le plan de trésorerie et le tableau d'amortissement.

Problèmes dans la finalisation des dossiers de projets

Globalement, les difficultés rencontrées par les étudiants dans la mise en forme de leur dossier sont essentiellement de deux ordres :

- au niveau de l'étude de marché, élément essentiel dans la décision de financement du banquier, l'absence de données statistiques préalables, de point de vue administratif et professionnel, l'absence d'études sur la consommation, la production par secteur d'activité et sur le comportement des ménages, l'absence d'une Chambre de Commerce digne de ce nom, banque de données des entreprises productrices, conjuguées à l'absence de documentation sur la production et le marché au sein des entreprises existantes, constituent un véritable handicap pour cerner l'environnement du projet du promoteur. Aussi les études réalisées par les jeunes promoteurs sont peu convaincantes parce qu'un peu trop théoriques. Les prix des concurrents, des produits similaires, des besoins réels mal quantifiés, une mauvaise précision de la clientèle potentielle, constituent des remarques souvent faites au promoteur.

Compte tenu de la quasi-inexistence de statistiques, ou du manque de fiabilité des données existantes, l'approche du marché est souvent imprécise. Cette approche aurait pu se faire par des questionnaires, mais le coût d'une telle opération est dissuasif pour la quasi-totalité des étudiants.

- au niveau des facteurs de production non disponibles localement, il est parfois difficile pour le futur promoteur d'obtenir des données fiables émanant d'offres d'entreprises concurrentes dans un délai assez bref. Le problème qui se pose réellement est de disposer des adresses des différents fournisseurs éventuels. Nous avons déjà souligné précédemment que les Chambres de Commerce ne jouaient pas leur rôle et étaient en état de quasi non-fonctionnement. L'exemple d'un promoteur est assez révélateur des difficultés ren-

contrées dans ce domaine. Il avait un projet de fabrique de carreaux en céramique qui, *grosso modo,* constitue un créneau non encore occupé dans la région, mais, pour y parvenir, il faut disposer d'émail. Le promoteur a pu trouver à Singapour un fournisseur, mais le coût de transport de Singapour à Madagascar a pénalisé la rentabilité du projet.

Ces difficultés sont généralement surmontées en cherchant des détours. S'il s'agit d'une insuffisance d'information sur le marché, il est au moins souhaitable que le projet du promoteur dispose d'un marché afin de s'assurer qu'un écoulement normal de la production est possible. Le promoteur est alors invité à prouver qu'il existe réellement des débouchés à sa production en démarchant, dès la phase de rédaction du projet, des clients potentiels qui doivent s'engager à passer des commandes dont les quantités sont clairement annoncées. Il faut que les quantités ainsi demandées établissent une adéquation avec les quantités à produire, sinon le promoteur devra redimensionner son projet. Toutes ces lettres d'intention d'achat sont annexées au dossier de projet soumis au banquier. Dans le cas où les difficultés ne peuvent pas être surmontées, alors le projet est purement et simplement abandonné, comme ce fut le cas pour le projet de fabrique de carreaux en céramique.

Les micros et petits projets élaborés par les étudiants du Centre présentent les caractéristiques suivantes (l'unité monétaire est le franc de la République malgache) :

- Immobilisations : 2 à 26 millions de francs, le montant moyen de l'immobilisation étant de 22,78 millions de francs ;
- Fonds de roulement : 1 à 8 millions de francs, le fonds de roulement moyen étant de 3,25 millions de francs ;
- Les emplois créés : 2 à 14, l'emploi moyen créé par projet étant égal à 6 ;
- Coût de l'emploi moyen : 2 à 10 millions de francs ;
- Capacité d'autofinancement : 12 à 46% ;
- Valeur ajoutée : 5 à 70 millions de francs.

Cependant, il est à remarquer une quasi-absence des projets orientés vers le monde rural. Pourtant plus de 70% de la population active vit dans ce secteur. La volonté souvent affichée par les responsables des politiques d'accélérer le développement du secteur rural ne reçoit ainsi plus d'écho auprès des jeunes entrepreneurs. La majorité des projets proposés concernent les secteurs des services ou de la production urbaine. Les étudiants promoteurs originaires du monde rural n'ont aucune envie de retourner vers ce secteur. Il est vrai que le financement des projets agricoles est difficile à opérer à cause du haut risque affecté à ce secteur, mais le développement harmonieux du pays incite à orienter le développement vers tous les secteurs économiques.

D'autre part, l'expérience de formation à l'entrepreneuriat a permis de déceler une des faiblesses du système universitaire. Une formation de cadres doit nécessairement déboucher sur des compétences capables d'agir et de modifier l'environnement ou de faire des propositions cohérentes et concrètes dans ce sens. La grande majorité des étudiants sortant du système universitaire sont à court d'idées dans ce domaine et n'ont d'autre projet que de rechercher un emploi salarié et stable. Le système universitaire présente cette lacune que l'accent n'est pas suffisamment mis sur l'esprit d'entreprise, la créativité, le génie créateur.

Le financement du projet

Le processus de financement du promoteur peut parfois se révéler long, car les stades à traverser sont multiples.

Les conditions bancaires

Il est communément reconnu que la banque, lorsqu'elle consent à un client un crédit et qu'il devient de fait son débiteur, court surtout le risque de non remboursement des fonds prêtés. Ce risque peut recouvrir trois aspects : risque propre au débiteur, risque propre à la branche d'activité et risque lié à l'incertitude de l'environnement.

Ces trois risques sont en permanence présents dans le cas des projets présentés par les étudiants du Centre de Formation pour l'Entrepreneuriat.

Le risque propre au promoteur naît du fait que l'ambition du Centre est de transformer des étudiants en fin de formation, n'arrivant pas à s'intégrer dans la vie active, à autocréer leurs emplois et peut-être également à en offrir à d'autres chômeurs. Très souvent, dans la grande majorité des cas, il y a inadéquation entre la formation de l'étudiant et l'activité qu'il se propose de développer. Ainsi tel étudiant diplômé en gestion, souhaite se lancer dans la production d'ananas ou de bananier, tel autre titulaire d'une licence en lettres voudrait faire de la pêche artisanale ou de la menuiserie métallique. Il y a ainsi inadéquation entre la formation théorique du promoteur, son savoir faire et ses ambitions à l'entrepreneuriat. Le risque est alors grand pour le banquier que le débiteur ne maîtrise pas convenablement son projet, du fait d'un manque de formation technique adéquate. Il est alors proposé au promoteur d'associer à son activité les services d'un technicien, ce qui rassure le bailleur sur le fait qu'il y aura une certaine maîtrise du processus technique de production.

Ce risque est doublé d'un autre risque propre au débiteur. Le promoteur, jeune étudiant n'ayant pas, dans la grande majorité des cas, suffisamment travaillé et épargné, n'a souvent pas l'apport qui est d'au moins 30 % du montant de l'investissement. Compte tenu des niveaux de rémunération, même les salariés ont du mal à constituer cet apport. Mais ces promoteurs ayant suivi une formation et un encadrement ayant abouti à l'édition du dossier de projet gratuitement, il est affecté un coût fictif à chacune de ses composantes qui constituent les frais et valeurs incorporelles immobilisées.

Cette valeur est déterminée au regard de ce qui se fait au niveau de l'économie marchande. Ainsi à ces frais et ces valeurs incorporelles, il est demandé au promoteur, dans la mesure du possible, d'ajouter une participation en nature : terrain, équipement de bureau, etc.

Par ailleurs, il faut négocier avec le bailleur de fonds que le savoir-faire et la compétence professionnelle acquis à travers la formation au Centre constituent un véritable apport personnel, pouvant le singulariser par rapport aux autres promoteurs n'ayant fréquenté aucun centre de formation. A cette formation qui est en principe gratuite, on peut associer un prix payé par le promoteur, sorte de dépenses préalables d'investissement.

Les deux autres types de risques supportés par le banquier sont non moins importants. Le risque propre à la branche d'activité est tout aussi réel que celui lié à l'environnement. En ce qui concerne la branche d'activité, le problème essentiel rencontré par les promo-

teurs est qu'ils n'arrivent pas toujours à maîtriser les coûts ; ceux-ci pouvant connaître des évolutions significatives en l'espace de quelques mois et affecter gravement la rentabilité financière du projet. Ces évolutions sont dues à des fluctuations de la monnaie nationale par rapport à un panier de monnaie. Ainsi, un promoteur qui voulait se lancer dans la construction d'un atelier d'ouvrage de bois avait prévu un investissement en raboteuse cinq vitesses qui s'élevait à 9 millions. Six mois plus tard, le même équipement est évalué à 14 millions, soit une augmentation de l'ordre de 55%. Le financement du projet n'étant pas encore accordé par la banque, le risque de non remboursement a été évité car, compte tenu de l'augmentation de 55 % de ce seul équipement, toutes les données sur la rentabilité du projet ont été modifiées, obligeant le promoteur à rechercher des équipements moins dispendieux ou à abandonner le projet.

Il y a enfin l'environnement qui ne milite pas en faveur de la générosité financière des banquiers, environnement de crise caractérisé par des coupes sombres au niveau du budget de l'État, à l'encadrement du crédit, somme toute à un amenuisement du pouvoir d'achat des ménages alors que le processus inflationniste continue à se développer ; presque toutes les grandes entreprises du patrimoine de l'État (premier investisseur) étant en faillite, le banquier rechigne à faire des largesses.

Les projets sont examinés à la loupe. Il faut actuellement presque quatre à six mois pour boucler le financement d'un projet. Entre temps, les données économiques du projet sont modifiées. Souvent le peu de liquidité disponible est affecté au financement des projets des promoteurs sûrs, ayant déjà fait leurs preuves parce qu'ils représentent une certaine surface financière. Cette "carte de visite" manque souvent aux jeunes promoteurs du Centre.

Vers d'autres approches de financement

Face aux conditions bancaires souvent défavorables aux jeunes promoteurs qui globalement n'ont pas encore une "carte de visite", le banquier préfère faire confiance à ceux qui sont expérimentés, qui disposent non seulement d'un savoir faire mais également d'un stock de capital, sorte de garantie réelle.

Le projet de formation des jeunes étudiants à l'entrepreneuriat, même s'il paraît sympathique aux yeux de tous, ne peut donc trouver un écho favorable se traduisant par un intérêt pour le financement auprès du banquier. Le risque de non-remboursement des fonds prêtés serait trop grand. Par ailleurs, dans un contexte d'encadrement du crédit, comme c'est le cas aujourd'hui, les liquidités disponibles se tournent vers les secteurs qui présentent des garanties de véritable réussite avec mention spéciale pour les entrepreneurs aguerris ayant une bonne surface financière avec des garanties réelles.

Le financement à l'entrepreneuriat des jeunes ne peut donc se faire par des voies classiques. C'est ainsi que d'autres voies ont été recherchées de manière à intéresser le banquier aux projets de production des jeunes promoteurs. Nous avons déjà souligné de quelles manières on parvenait à contourner le problème de l'apport. Le gros problème qui constitue un frein à l'intéressement du banquier est l'absence de sûretés réelles ou personnelles. Ce frein peut être désserré par la constitution d'un fonds de garantie pouvant couvrir au moins 50% du risque encouru par le bailleur.

Le fonds de garantie est constitué d'un certain montant d'argent détenu par l'institution, sorte de caution en garantie du crédit consenti aux jeunes promoteurs. Il ne s'agit pas

forcément d'un montant élevé. Si nous supposons que la moyenne des crédits demandés par les promoteurs est de 25 millions de francs, la demande de financement total pour 20 projets serait de l'ordre de 500 millions de francs. Avec un fonds de garantie équivalant au cinquième ou au quart soit entre 100 et 125 millions de francs, le parrainage des jeunes promoteurs auprès des institutions financières est possible. L'idée est que tous les projets à la recherche de financement ne seront pas tous affectés du même risque et que les différents poids de risque peuvent être attachés à chaque projet. D'autre part le fonds de garantie étant géré d'une manière rationnelle, les produits financiers qu'il génère contribuent à le consolider et à renforcer son rôle auprès des jeunes promoteurs.

Dès lors, l'institution gérant le fonds de garantie devient une station où transitent tous les dossiers avant soumission au banquier. A ce stade, tout le projet est repassé à la loupe de manière à déceler les "non vus" ou les incohérences inaperçues au niveau de l'institution de formation et d'appui à la rédaction du projet. Le souci est de réduire le risque de non-remboursement des prêts, donc d'utilisation des ressources du Fonds de garantie.

En général, les dossiers ayant reçu l'accord de principe du Fonds de garantie sont acceptés par les banques pour financement. En effet, compte tenu des effets combinés de la couverture à 50% par le fonds de garantie et de la valeur des immobilisations réalisées par le promoteur après financement qui deviennent des sûretés réelles pour la banque en cas de faillite de l'entreprise financée, ce risque apparaît largement couvert. On pourrait dire qu'il y a maintenant déplacement du risque de la banque vers le Fonds de garantie, puisque sa couverture à 50% n'obéit à aucun principe d'assurance-risques en ce qui concerne l'institution elle-même. C'est évidemment pourquoi l'analyse des dossiers à ce stade est très approfondie, très tatillonne, pour ne retenir que les dossiers de projet présentant des garanties de réussite convaincantes.

Le souci de réduire le risque de mobilisation des ressources du Fonds de garantie conduit à mettre en place des structures de suivi et de conseil du jeune chef d'entreprise. En effet, venant d'obtenir fraîchement son financement bancaire, les vraies difficultés commencent avec le démarrage des activités. La structure de suivi et d'encadrement lui permet de bénéficier en permanence des conseils en gestion des encadreurs techniques du Centre de Formation. Le jeune promoteur doit présenter ses documents comptables, expliquer sa méthode de gestion et les problèmes qu'il rencontre lors de la visite régulière des encadreurs techniques. Des conseils lui sont prodigués en l'alertant sur les indicateurs de tendances défavorables et les méthodes pour y faire face.

Cette démarche constitue un élément essentiel de suivi du jeune promoteur qui continue ainsi à être assisté gratuitement pendant trois ans, afin qu'il puisse, en douceur, se mettre dans la peau de son nouveau personnage. Cette pratique a montré que certaines erreurs de gestion sont vite corrigées et elle a réduit les risques de faillite d'un grand nombre de promoteurs. Par la même occasion, elle a permis au Fonds de garantie de mobiliser très peu ses ressources.

Somme toute, la formation à l'entrepreneuriat des jeunes diplômés des universités présente cette spécificité que l'on ne peut appliquer les critères classiques de financement, car le jeune étudiant sans ressources ne pourra pas être éligible. Face au développement du chômage des jeunes diplômés, la nouvelle approche de financement devient une issue qui peut constituer un début de solution, car, comme nous l'avons dit, le nombre moyen d'emplois créés par chaque promoteur s'élève à six. La nécessité de disposer d'une ligne de crédit spécifique, de fonds de garantie et de structures de formation, d'appui à la créa-

tion de l'entreprise et du développement de ses activités est nécessaire pour mener à bon port une telle entreprise.

L'État, les institutions de coopération bilatérales ou multilatérales peuvent et doivent jouer un rôle important dans la mise en place des structures, dans leur encouragement afin qu'une telle entreprise puisse constituer véritablement un facteur de réduction du chômage et un raccourci de la croissance économique et sociale.

Références

1. Agence Nationale pour la Création et le développement des nouvelles Entreprises. (1992). *Créer ou reprendre une entreprise. Méthodologie et guide pratique.* Les Éditions d'Organisation
2. Agence Nationale pour la Création et le développement des nouvelles Entreprises (1990). *Créer une entreprise. L'idée, la préparation, le lancement.* Les Éditions d'Organisation.
3. Agence Nationale pour la Création et le développement des nouvelles Entreprises (1992). *Créer une entreprise artisanale ou de petite taille.* Les Éditions d'Organisation.
4. Ansoff H.I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise.* Les Éditions d'Organisation.
5. Beltran A., Ruffat M. (1991). *Culture d'entreprise et histoire.* Les Éditions d'Organisation.
6. B.I.T. (1992). *Résultats des travaux de l'atelier d'experts africains sur la création et le développement des PME en Afrique.* Centre International de formation de l'OIT, Turin, février.
7. Caspar P. (1988). *Créer une entreprise.* Les Éditions d'Organisation.
8. Chandler A.D. (1992). *Organisation et performance des entreprises.* Les Éditions d'Organisation.
9. Chandler Jr A.D. (1989). *Stratégies et structures de l'entreprise.* Les Éditions d'Organisation.
10. Choinel A., Rouyer G. (1992). La banque et l'entreprise : techniques actuelles de financement. *La Revue Banque.*
11. Desmarais J.M., Leplus G. *Le parcours gagnant du créateur d'entreprise.* Les Éditions d'Organisation.
12. Farganel J.P. (1990). *Créateurs d'entreprise : votre stratégie marketing.* Les Éditions d'Organisation.
13. Lebel P. (1990). *La créativité en entreprise.* Les Éditions d'Organisation.
14. Masson J. (1988). Les crédits bancaires aux entreprises. *La Revue Banque.*
15. Peltier F. (1990). Introduction au droit du crédit. *La Revue Banque.*
16. Ponson B. (1990). Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique. In : Hénault G., M'Rabet R., éds. *L'entrepreneuriat en Afrique francophone.* AUPELF-UREF. John Libbey Eurotext, Paris : 15-25.
17. Ponson B., Schaan J.L. éds. (1993). *L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone.* Paris, John Libbey Eurotext.
18. Thiriez G. (1988). *Créer et développer une franchise.* Les Éditions d'Organisation.

Les facteurs de performance de l'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext. Paris © 1995, pp. 221-226.

16

Gestion et enjeux de la maintenance : quelques applications aux PME africaines

G. HENAULT, D. ROBERT

Université d'Ottawa, Canada

Le développement durable passe nécessairement par la mise en place et la gestion de la maintenance, tant au plan macro-économique qu'au niveau de l'entreprise. Ce concept, souvent assimilé à celui trop restrictif d'entretien, recouvre une réalité protéiforme qui s'étend de sa dimension technicienne (maintien d'un parc d'équipement en assurant les meilleures conditions d'exploitation et de sécurité) à une perspective stratégique (élément clé des forces concurrentielles de par ses implications systémiques).

L'objectif poursuivi est donc de démontrer l'importance de la maintenance, en tant que facteur de succès, pour la PME dans un contexte plus particulièrement africain.

La méthodologie utilisée est essentiellement fondée sur une recherche bibliographique. Les résultats de cette recherche se sont révélés peu concluants, et ce, à double titre. En effet, fort peu de documents publiés sont disponibles sur le sujet de la maintenance en tant que facteur de performance et encore moins s'appliquent à la PME africaine. Cette lacune renforce, cependant, la pertinence, pour ne pas dire l'urgence, d'un tel thème. L'approche utilisée devient davantage une tentative de cerner les dimensions conceptuelles plutôt qu'une démarche empirique fondée sur l'exploitation de données primaires pertinentes à la problématique étudiée.

La négligence à l'égard de la pertinence de la maintenance se retrouve tant au Nord qu'au Sud. Tout en abordant les dimensions communes aux entreprises occidentales et aux PME africaines, nous insisterons également sur ce qui les différencie. La première partie porte-

ra ainsi sur le diagnostic tant externe à l'entreprise qu'interne. La deuxième partie abordera quelques éléments de solutions.

La maintenance, fourche caudine du développement durable aux niveaux macro- et micro-économique

Au plan analytique, il apparaît opportun de dépasser l'optique technicienne de la maintenance qui la réduit à l'entretien du matériel et à la fourniture de pièces de rechange. Voilà pourquoi nous nous proposons d'aborder les enjeux au plan de l'environnement, puis les conditions de gestion telles qu'elles se retrouvent au sein de l'entreprise.

Une dynamique négligée d'interdépendance mondiale et technico-économique

La problématique de la maintenance est trop souvent schématisée par des clichés médiatisés tels que celui des tracteurs qui rouillent dans les champs ou les routes défoncées quelques mois après leur mise en service. Il s'agit, en fait, d'un enjeu aux dimensions considérables. Les carences de la maintenance coûtent chaque année aux pays en développement plus de cent milliards de dollars et peut être même plus du double [10]. Lorsque l'on sait que "l'industrie" de la coopération internationale représente, avant les coupures budgétaires récentes, quelques cinquante milliards de dollars par an et que le coût du protectionnisme des marchés du Nord vis-à-vis des produits du Sud s'élève aux alentours du même montant [11], on mesure mieux le coût réel des négligences à l'endroit de la maintenance. Les Japonais et les Européens ont investi dans ce secteur en le considérant comme une source de revenus et non pas comme des dépenses, ce que les Américains font. On évalue à plus de deux cents milliards de dollars en 1992 la perte des entreprises US à cause d'une maintenance défectueuse [5].

Au plan macro-économique, toute politique dans ce domaine a des répercussions régionales qui sont rarement prises en compte. Dans le cas de l'Afrique sub-saharienne, près de la moitié du commerce inter-étatique est informel. "Dans les pays de la zone franc, les produits d'équipement sont lourdement taxés ou fabriqués à grands frais par des industries locales très protégées. La conséquence est que les pays non-CFA importent avec des taxes plus faibles et revendent de l'autre côté de la frontière" [8]. Ce diagnostic démontre clairement l'interdépendance régionale de toute stratégie industrielle, difficile à mettre en place à cause notamment des ramifications politiques qu'elle contient, ce qui atténue sérieusement la portée de toute intervention de promotion de la maintenance.

L'autre aspect difficile à conceptualiser d'une part et à pragmatiser d'autre part, tout en étant primordial, est celui de sa connotation anthropologique. En effet, au plan socioculturel "la maintenance peut être définie comme la capacité collective d'une société à vouloir éviter l'aléa, la défaillance et le gaspillage par la sous-utilisation" [6]. Il s'agit alors d'un phénomène de société aux contours aussi bien éthiques qu'écologiques qui modèle des attitudes qui changent sur le long terme.

La maintenance, frein ou accélérateur des forces concurrentielles de l'entreprise

Le concept de la maintenance perçu dans l'optique positive de facteur de succès de l'entreprise fait davantage place à ce travers idiosyncratique des analystes francophones que nous sommes, qui insistent sur les raisons des échecs. C'est donc *a contrario* et dans une perspective déductive que l'on va considérer ce secteur comme un atout des forces concurrentielles de l'entreprise. Les succès des entreprises japonaises, qui ont parié sur la priorité qu'il faut accorder à la maintenance, le démontre sans équivoque.

La tendance des entrepreneurs, aussi bien au Nord qu'au Sud, est de privilégier la production au détriment des équipements et de leur entretien. C'est ainsi, par exemple, que dans les pays en développement, on a abouti à des "taux de disponibilité des équipements inférieurs à 32% et, dans 80% des cas, l'indisponibilité était due à des problèmes de maintenance des équipements de l'usine" [3].

La priorité stratégique est trop souvent accordée au taux de rendement de l'investissement alors qu'on occulte l'importance de l'accroissement de la durée de vie et celle de la productivité marginale que l'on pourrait obtenir, ce faisant, sans oublier celle, tout simplement, de la capacité de production. Une étude portant sur onze pays d'Afrique montre que sur soixante et une cimenteries recensées, vingt sept fonctionnent en deçà de leur capacité de production et dix ne fonctionnement pas du tout [1]. Pour en revenir à la prépondérance de l'optique financière, il semble opportun d'endosser le diagnostic du B.I.T. lorsqu'il affirme que "les pratiques comptables sont, au moins en partie, à blâmer. Le raccourcissement de la durée utile du matériel et les diminutions de production imputables à une mauvaise maintenance ne sont pas signalés car il est difficile de les exprimer en termes monétaires" [9].

Les besoins d'informations techniques et économiques des PME, et *a fortiori* celles qui touchent la maintenance, sont toujours complexes et fort souvent vagues. Pourquoi ? Plusieurs raisons peuvent être avancées. Les PME n'ont pas intégré dans leur système de valeurs l'importance de l'information dans la prise de décision. Cette information est fort variée et protéiforme, sans oublier le fait qu'elle se présente dans près de 90% des cas dans la langue de Shakespeare. En guise d'illustration, mentionnons la documentation sur les conditions d'utilisation, les références techniques des pièces de rechange, ou encore les techniques de maintenance.

La maintenance, outil de développement : quelques ébauches de solutions

De nombreuses solutions existent pour faire face à ce défi complexe et mondialisé de la maintenance que les PME africaines ont à affronter. Analysons en quelques-unes au niveau des acteurs gouvernementaux et privés que sont les gestionnaires/propriétaires d'entreprise.

Les enjeux gouvernementaux dans une ère néo-libérale imposent une approche novatrice

Sans entrer dans les conditions nécessaires à une politique de maintenance efficace telles que les infrastructures routières et téléphoniques fonctionnelles, ou un réseau d'électricité efficace, nous aimerions insister sur le besoin de re-réglementation, la réhabilitation du parc d'équipement existant et la formation.

En cette période d'hyper-libéralisme, force est de signaler l'indispensable minimisation de la déréglementation, dont les excès récents démontrent les abus nocifs, que l'on doit mettre en place en re-réglementant, réorientant et réorganisant, dans certains domaines clés de l'économie en général et de la maintenance en particulier. Les secteurs de l'accès à l'information technique et de la formation devraient être renforcés. Une approche régionale à la conception et à la mise en place de politiques s'impose en fonction du diagnostic fait auparavant. On pense, entre autres éléments, à la définition de normes régionales, à une documentation technique et des références de pièces de rechange dans les langues officielles des pays concernés.

L'accès à l'information peut contribuer à la rénovation du parc d'équipement par la création de marchés de réhabilitation du matériel technique [2]. C'est ce que certains pays, notamment le Costa Rica et le Pérou ont fait, avec l'appui du PNUD, en mettant sur pied des bourses de maintenance. Ces dernières ont ainsi permis de recenser les PME susceptibles d'assurer des services de maintenance capables de répondre à des normes techniques spécifiées et de permettre à l'offre et à la demande de matériel d'occasion, notamment, de se rencontrer.

En ce qui concerne la formation, on pourrait envisager une démarche à trois niveaux. Tout d'abord, le système éducatif, du primaire au supérieur, se doit de développer cette culture de la maintenance à laquelle nous avons fait référence en première partie. Ensuite, au plan des formations techniques il favorisera la filière maintenance. Enfin il pourra mettre l'accent sur la formation de formateurs dirigée vers le perfectionnement des cadres de la PME dans des domaines clés tels que l'électronique, la mécanique des fluides ou encore l'informatique et l'ingénierie écologique.

La gestion du système de maintenance passe par la maintenance du système de gestion

Le concept de maintenance, comme on l'a déjà précisé en introduction, doit être perçu dans une perspective stratégique, c'est-à-dire comme un élément clé des forces concurrentielles, de par ses implications systémiques. Cette interdépendance entre ces deux composantes de l'entreprise (gestion et système) s'articule, au niveau de la maintenance, à trois niveaux : une définition opérationnelle du besoin d'information, une valorisation de la culture de la maintenance et une approche stratégique, donc intégrée.

Les changements d'attitude managériale concernant le concept même devraient mettre l'accent sur le nécessaire accroissement de la durée de vie du matériel et de la capacité de production, ainsi que sur une comptabilisation plus conforme à la réalité économique des coûts associés à une mauvaise maintenance.

Une meilleure définition des besoins des PME en informations techniques et économiques reliées à notre domaine d'études, s'impose de deux façons. Tout d'abord, il

apparaît impérieux d'impliquer l'usager potentiel dès le début de la recherche de besoins jusqu'à la fin du projet, pour ensuite procéder à une traduction linguistique (de l'anglais au français), méthodologique (comment l'utiliser à des fins de décision) et technique (vulgarisation) des banques de données existantes sur le marché [4].

La valorisation de la culture de la maintenance s'impose au niveau organisationnel, qu'il s'agisse du personnel technique ou de gestion, puisqu'elle concerne l'ensemble de l'entreprise en tant que système et qu'elle dépasse la dimension matérielle du parc d'équipement.

Une stratégie (initiée au sommet de la PME) de maintenance de l'ensemble des composantes de l'organisation permet une indispensable intégration et coordination des politiques, décisions et actions touchant cet atout concurrentiel essentiel. Une étude sur l'industrie en Inde confirme que le statut de la maintenance était sous-estimé alors qu'elle concerne la part la plus importante des investissements ainsi qu'un poste de dépenses aussi significatif qu'indispensable [7].

En guise d'épilogue

En tant qu'organismes de recherche et formation francophones en gestion que faisons-nous dans nos programmes respectifs à l'égard de la maintenance des PME, sans oublier les PME de maintenance dont le potentiel en Afrique est indéniable ? Fort peu ou à coup sûr, pas assez si on regarde succinctement la place de ce thème de réflexion et d'action dans nos activités. A l'instar de l'UREF qui se préoccupe de la maintenance des laboratoires universitaires et de leur matériel depuis de nombreuses années, il semble souhaitable de promouvoir la réflexion entre spécialistes de créer des outils pédagogiques et de mettre en place des formations adaptées. Même si ces actions de l'UREF se concentrent sur la maintenance des laboratoires et de leur matériel dans le contexte universitaire, une collaboration inter-réseau s'impose. Si nos établissements de gestion des entreprises ne savent pas intégrer la maintenance dans leur programmes de formation et de recherche, ils ne pourront assurer la maintenance de leur propre organisation car il s'agit d'un outil essentiel de pérennité institutionnelle. Alors, attention, cordonniers mal chaussés...

Références

1. Centre Nord-Sud. (1985). *Pour un vrai partenariat industriel avec l'Afrique.* Rapport de l'Institut de l'entreprise, Paris.
2. Delalande P. (1987). *Entreprise et transfert de technologie.* Paris, ACCT-Economica.
3. De Groote P. (1988). Industrial maintenance in developing countries. *Maintenance Management International* ; Vol. 7 : 121-9.
4. Hénault G., Melesse M. (1993). *Information for SME's.* IDRC, Université d'Ottawa.
5. Hiligoss R. (1992). Maintenance... The business opportunity of 1990's. *Industrial Management* ; Vol. 38, N°2 March/April : 6-19.
6. Lakhloufi M. (1991). Gestion de la maintenance, guide pour les responsables de maintenance hospitalière. *Notes et documents, E.I.B*, Bordeaux ; N°4 : 29.
7. Mohanty R.P., Narasingham K. (1987). An assessement of maintenance management functions in Indian industries. *Maintenance Management International* ; Vol. 7 : 7-13.

8. OCDE. (1990). *La promotion des petites entreprises au Sahel : analyse de la situation actuelle et recommandations aux agences d'aide sur leur programmation future.* Club du Sahel/CILSS, Paris ; Mars.
9. OIT. (1988). Il est temps que la gaspillage cesse. *Informations OIT*, Vol. 24, N° 1 : février 5-6.
10. Pichot C., Péririer M. (1988). Un problème-clé pour les pays en développement : la maintenance des équipements industriels. *Problèmes économiques* ; N°2062 : 8-10.
11. (1992). *Rapport mondial sur le développement humain.* Economica, New York, Paris.

Les facteurs de performance de l'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext. Paris © 1995, pp. 227-236.

17

Femmes entrepreneurs et dynamique entrepreneuriale : le cas de Madagascar

S. RAJEMISON

Faculté ESDGS, Université d'Antananarivo, Madagascar

Il est désormais reconnu dans le monde entier qu'il ne peut y avoir de développement sans participation de la femme. C'est en 1975, lors de la conférence des Nations-Unies marquant l'année internationale de la femme que le phénomène a été reconnu pour la première fois. Plusieurs autres conférences, dont nous évoquons trois, ont insisté à leur tour sur la nécessité d'intégrer la femme au développement. Ainsi en 1984, la Conférence Internationale sur la Population à Mexico a relevé l'obligation d'intensifier le rôle de la femme et d'améliorer son statut. En 1989, lors d'une conférence-bilan sur la Décennie des Nations-Unies pour la femme, on a insisté sur l'importance du planning familial et de l'emploi comme facteurs d'amélioration du statut de la femme. A Gorée-Dakar en mai 1992, la Conférence Panafricaine sur la Démocratie a retenu dans une résolution que la liberté économique d'entreprendre doit être entièrement restituée à la femme aussi.

Les femmes forment à l'échelle mondiale une force de travail importante, toutefois leur participation à la vie active demeure très limitée. Ainsi, en 1985, alors que la moitié de la population était représentée par les femmes, les statistiques du Bureau International du Travail (BIT) et de l'United Research and Training Institute for Advancement of Women (ISTRAW) révèlent que ces dernières ne participent qu'à proportion d'un tiers de la population active.

Cette faiblesse de la participation des femmes à la vie active est doublée d'une grande disparité dans la répartition entre régions et pays, reflétant l'influence des facteurs démographique, social, culturel et politique. Le taux le plus élevé de participation est celui de l'ex-URSS (44%), le plus bas se trouve en Amérique latine (15,4%) ; les pays de la CEE, l'Amérique du Nord, l'Asie et l'Afrique enregistrant respectivement 28,5%, 34,3%, 27,9%, et 22,9%.

S'agissant de l'Afrique, la proportion des femmes travaillant pour leur propre compte varie considérablement d'un pays à l'autre. Par exemple de 1,7% en Algérie, cette proportion passe à 53%, au Cameroun. En dépit des imperfections statistiques qui pourraient conduire à des réserves à l'égard de ces données, nos six années de conseil dans un bureau d'étude malgache nous ont permis de constater que seul un promoteur sur vingt était une femme.

Faut-il croire que les femmes manquent d'idées de projets, ne sont pas animées d'un fort esprit d'entreprise et ne sont pas capables de créer et de développer une activité économique rentable ?

A priori, la problématique semble se poser. Aussi l'objectif de cette étude est-il de faire connaître les contraintes des femmes africaines face à la dynamique entrepreneuriale et de montrer comment elles pourraient maîtriser les méthodes d'interventions adaptées à cette dynamique. Mais il est nécessaire auparavant de cerner au mieux la notion de dynamique entrepreneuriale afin de la replacer par la suite dans la situation qui est celle des femmes.

Bref survol du concept de la dynamique entrepreneuriale

Sans vouloir entrer dans les détails des débats théoriques qui opposent aujourd'hui des auteurs sur le concept d'entrepreneur, il nous paraît néanmoins important de reprendre ici quelques idées pour rassembler et analyser différentes informations nécessaires à la compréhension globale et systématique de la dynamique entrepreneuriale et les conditions de changement que cela doit entraîner dans la situation des femmes.

Pour E. Chadeau, le concept d'entrepreneur est une énigme historique car nulle métaphore, nulle ethnographie, nul portrait fait d'un bloc ne parvient à le définir [3]. D'autres auteurs, en particulier P. Muller, A. Faure, F. Gerbaux, confirment cette proposition en ce sens que, pour eux, la notion d'esprit d'entreprise est difficile à cerner de manière rigoureuse. Ils montrent à cet effet que l'esprit d'entreprise, le goût du risque, tel qu'il a été décrit par M. Weber par exemple, n'est pas nécessairement un attribut des sociétés modernes. On a de nombreux exemples de véritables stratégies entrepreneuriales conduites depuis longtemps par les habitants de villages fort peu touchés par la modernité [7].

Dans une revue de littérature sur les concepts d'entrepreneurs, O. Figueiredo, dans ses critiques, était arrivé à la conclusion qu'à l'instar des concepts de fonction entrepreneuriale de type individuel, existe une autre forme d'interprétation : l'entrepreneur serait le produit de son environnement [4].

En accord avec F. Perroux, qui considère qu'un processus de production est un processus social [9], il affirme que les actions individuelles se produisent dans un contexte social et économique et que ce contexte est, lui-même, un élément essentiel pour comprendre les rôles joués par les individus. En effet, dans les débuts du capitalisme industriel anglais,

explique-t-il, le rôle des commandites, petits groupes d'expérimentateurs économiques, et celui des associations de fait entre producteurs n'ont pas été négligeables. La structure sociale et politique a non seulement commandé les effets de jonction entre les innovations et la liaison entre les centres de développement, mais elle a aussi dominé les rapports entre les progrès et le commerce extérieur.

Ce rapide survol des différents concepts de l'entrepreneur permet de retenir que l'entrepreneur est un facteur agissant mais qu'il peut aussi être l'objet de pressions extérieures. En tout état de cause, l'entrepreneur ne peut être un agent subissant. En revanche, il peut être un produit historique et social. Dans le même ordre d'idée, l'entrepreneuriat est un acte propre à l'entrepreneur et la dynamique entrepreneuriale peut être définie comme l'ensemble du processus qui tend à favoriser la création et le développement des entreprises. Ainsi présentée, la dynamique entrepreneuriale correspond à un certain nombre de pratiques tactiques et stratégiques. Elle se rapproche de ce que P. Drucker définit comme l'innovation et l'esprit d'entreprise, à savoir une "intention délibérée, une tâche qui doit être organisée de façon systématique et qui fait partie intégrante du travail du dirigeant". C'est dire que l'esprit d'entreprise ne s'arrête pas à l'étape de création. Elle intègre également la pratique, laquelle n'est ni une science, ni un art.

Par ailleurs, s'agissant des déterminants de l'efficacité de l'esprit d'entreprise, P. Drucker retient des facteurs qui ne sont pas en eux-mêmes des phénomènes économiques mais qui relèvent beaucoup plus des changements de valeurs, d'optiques et d'attitudes démographiques et institutionnelles.

Somme toute, si la dynamique entrepreneuriale relève avant tout d'un état d'esprit dans la réalisation d'un certain nombre d'actions, elle est également fonction des conditions économiques, sociales, culturelles et politiques dans lesquelles opèrent les entrepreneurs.

S'agissant d'"entrepreneuses", puisque le terme est entré dans le vocabulaire, on est appelé à se demander dans quelles mesures ces facteurs influent positivement ou non sur cette dynamique.

Dynamique entrepreneuriale féminine et facteurs de blocage

Les bases de données de l'analyse proviennent des études réalisées pour des organismes (Banque Africaine de Développement, UNICEF) ainsi que celles issues de séminaires axés sur les femmes et le développement à Madagascar. A ces études s'ajoutent celle que nous avons effectuée sur vingt femmes opérant dans l'artisanat. Ces données nous permettent d'identifier trois séries de facteurs de blocage relevant respectivement de l'environnement socio-économique, de la psychologie et de l'absence de culture entrepreneuriale.

L'environnement socio-économique : un facteur de blocage reconnu publiquement

D'une manière générale on attribue les limites de la participation des femmes à la vie active à leur environnement socioculturel et économique. S'agissant de l'activité entrepreneuriale, cet environnement ne favorise guère son expansion. Comme dans la plu-

part des pays africains, la ségrégation et l'inégalité subsistent. Cette inégalité commence dès le plus jeune âge.

On constate encore aujourd'hui un déséquilibre dans l'accès à l'instruction. Le niveau n'est pas le même pour les hommes et les femmes et c'est dans la population rurale que la différenciation est la plus accentuée. Des études initiées par la BAD montrent que dans ce milieu, si plus du tiers de la population de 6 ans et plus est illettré, la proportion n'atteint pas 30% pour les hommes alors qu'elle dépasse 40% pour les femmes [10]. La différenciation demeure aux autres niveaux : 61,8% des hommes atteignent le niveau primaire contre 52% pour les femmes. Pour l'ensemble de la population, la représentation des femmes dans l'enseignement supérieur est de 40,83% contre 59,2% pour les hommes. Par ailleurs, les filières techniques sont très peu fréquentées par les femmes. Ces disparités sont des handicaps à l'esprit d'entreprise, car elles limitent chez les femmes les aptitudes et compétences que requiert l'entrepreneuriat.

Le degré de *non achievement* dont un individu est porteur reflète les conditions sociales de l'enfant dans la famille. En effet, ce sont les relations entre les parents et leurs enfants et, plus particulièrement, le degré de confiance en eux-mêmes, ainsi que l'esprit d'initiative transmis aux enfants par l'éducation en famille, qui constituent les sources du *non achievement* [8]. Or, dans la société malgache, cette relation se traduit encore par une ségrégation en défaveur des filles. Dès que des problèmes budgétaires existent au niveau des ménages, c'est l'instruction des filles qu'on arrête en premier. Cet état de choses amène aux faits que nous avons énumérés plus haut.

De la même manière, les possibilités d'accès de la femme à l'emploi restent très limitées, 38,23% seulement d'effectifs actifs féminins contre 61,77% pour les hommes, alors que la population en âge de travailler est très importante (Tableau I).

Tableau I. Répartition de la population active par sexe et par âge en 1985 (en %).

Groupe d'âges	Masculin	Féminin	Total
15 - 24	60,90	39,10	100
25 - 39	59,94	40,06	100
40 - 54	62,27	37,73	100
55 - 64	66,57	33,43	100
65 et plus	68,56	31,44	100
TOTAL	61,77	38,23	100

Source : INSRE

L'emploi féminin dans le secteur agricole traditionnel montre un taux de travail effectif plus élevé que chez les hommes. Si les femmes, aussi bien que les hommes, travaillent à temps complet sur les exploitations, les autres occupations des femmes, en dehors des travaux d'exploitation, correspondent à des surcroîts de travail.

En période de sous-emploi, les femmes dans la population active agricole s'adonnent, plus que les hommes, à des travaux hors exploitation, en particulier l'artisanat.

La main-d'œuvre salariée agricole présente un certain déséquilibre : 54,7% pour les hommes et 45,3% pour les femmes. Ce déséquilibre varie suivant les régions.

Les possibilités d'accès de la femme à la vie active sont restreintes dans le secteur moderne. A cet égard, l'étude faite pour le compte de la BAD donne des indicateurs très intéressants (Tableau II).

Tableau II. Proportions des femmes entrepreneurs selon les Faritany en % (Source [10]).

	Antananarivo	Toamasina		Toliary		Ensemble Femmes
		Fianarantsoa	Mahanjanga		Antsiranana	
Agriculture, élevage et activités annexes	17,0	23,5	16,1	15,0	10,0	11,4	14,5
Sylviculture, forêt, chasse et pêche	20,4	37,8	18,3	20,6	23,1	22,2	22,0
Extraction minière	24,8	18,5	30,6	36,4	43,5	20,0	27,2
Industrie agro-alimentaire	39,6	22,4	35,8	32,7	27,7	22,4	37,2
Boissons et tabacs	46,6	21,4	21,2	19,0	0	20,6	23,6
Textiles, habillement et chaussures	86,5	65,4	67,7	64,1	70,6	54,5	85,1
Scierie, bois, meubles	26,1	10,4	10,2	14,8	0	20,6	23,6
Imprimerie	27,7	25,0	25,0	50,0	25,0	62,5	29,1
Tannerie, cuirs, caoutchouc, verre, chimique	28,9	21,7	34,1	33,3	33,3	26,7	28,6
Grès, ciments, minerais non métalliques	39,6	100	33,3	0	0	0	36,8
Sidérurgie, machines, matériel de transport, industries manufacturées	10,6	3,4	5,6	5,9	3,2	4,6	9,0
BTP	21,6	11,6	10,7	11,9	5,0	10,7	17,4
Commerce de gros	20,9	18,0	32,2	18,5	16,4	17,4	21,3
Commerce de détail,	46,2	46,8	49,8	38,6	53,1	40,3	46,3
dont épicerie,	52,8	50,0	53,9	40,9	55,7	42,7	50,4
pain, patisserie	50,0	60,0	66,6	40,0	50,0		
Transports	32,0	26,9	26,3	31,1	24,2	25,7	30,3
Santé	26,2	10,8	11,8	10,3	12,5	3,1	20,4
Conseils juridiques, services techniques aux NCA	14,4	53,7	13,8	5,6	0	0	17,0
Spectacles et loisirs	14,8	16,7	14,3	33,3	0	38,5	19,1
Restauration,	61,9	56,3	60,4	34,6	55,8	43,2	55,9
dont gargotes	67,3	76,0	72,3	58,2	70,0	68,3	67,9
Coiffure,	66,3	36,2	43,9	35,1	31,8	52,5	39,7
blanchisserie dont coiffure	85,9	59,1	78,9	76,9	50,0	73,9	83,4

Si, dans les établissements employeurs, les femmes sont représentées dans la quasi-totalité des professions, seul un établissement sur trois est inscrit au nom d'une femme, encore que certaines font figure de prête-nom pour leur mari. Les caractéristiques de ces établissements sont notamment leur faible niveau de technicité et leur petite dimension.

Dans les emplois salariés, les femmes ne sont qu'un peu plus de 10%, et le taux d'évolution est considéré comme assez faible.

La structure de l'emploi par branche d'activités fait ressortir que la branche "manufactures diverses" (textile, habillement, chaussures) emploie le plus de main-d'œuvre féminine.

L'emploi par catégorie socioprofessionnelle dénote la prépondérance des hommes au niveau des cadres dirigeants, aussi bien pour le secteur privé que pour le secteur public.

Certaines branches du secteur informel sont spécifiques à des emplois féminins mais le caractère instable de ces derniers met les initiatrices dans des situations précaires.

En termes de génération de revenu, les activités des femmes sont en général moins rémunératrices que celles des hommes. Cette situation ne leur permet pas de constituer un fonds d'épargne. Du fait de la dégradation du niveau des salaires réels, et donc du revenu des ménages, les femmes ont recours à des emprunts à court terme. Dans ce contexte, l'emprunt à moyen terme pour des investissements ne constitue pas un fait coutumier.

Les mêmes études indiquent que, sur un échantillon de 80 PME/PMI clients des banques au cours de l'année 1989, les demandes des femmes ne sont que de l'ordre de 9%.

Une autre étude faite pour le compte de l'UNICEF [11] sur les femmes et les systèmes de crédit met en exergue les difficultés rencontrées par les femmes pour accéder aussi bien au crédit informel qu'au crédit institutionnel. Étaient relevés, entre autres, les coûts très élevés pratiqués dans le système informel (les taux d'intérêt pouvant atteindre les 300%), la nécessité de s'intégrer dans une relation personnelle et de confiance, l'exigence de parentés.

Quant au système formel, on note une inadéquation des structures de crédit par rapport aux besoins et à la situation des femmes. Cette inadéquation se traduit dans les faits par l'existence de procédures complexes auxquelles les femmes peuvent rarement faire face.

L'étude que nous avons faite récemment sur des femmes artisans démontre un autre aspect du problème. Bien qu'elles aient des besoins financiers pour faire fonctionner leur entreprise, elles n'aimeraient pas s'endetter auprès des banques pour y faire face. Pour 38% d'entre elles, les moyens utilisés pour démarrer leur métier sont issus de leur épargne personnelle ; 22% ont utilisé d'autres ressources financières, comme les crédits fournisseurs, la vente de biens familiaux et les produits d'autres activités ; 16% ont eu recours aux parents ; 11% en épargnant sur le revenu du conjoint ; 5,5% se sont financées à partir de l'héritage.

S'agissant du financement d'une éventuelle extension d'activités, la plupart envisagent de recourir aux usuriers plutôt qu'à la banque. L'appel à l'usure est significatif : 43%. Ce fait dénote une certaine appréhension envers le système de financement formel et traduit les difficultés pour les femmes à devenir entrepreneurs.

En outre, bon nombre de femmes ne connaissent pas leur droit et/ou ont du mal à les faire respecter. Très peu de femmes, en effet, s'interrogent sur leurs prérogatives judi-

ciaires, bien que dans ce domaine, Madagascar occupe une place de choix avec l'acquisition par les femmes d'un certain nombre de droits parmi lesquels on peut citer : le droit de vote, le droit à exercer toutes les fonctions, le droit aux congés de maternité et toutes les prévenances sociales prévues dans le code du travail, le droit à la monogamie, le droit à la reconnaissance du rôle social de la mère et de l'épouse, le droit au partage équitable des biens acquis lors du mariage, le droit à faire du crédit.

Si les femmes méconnaissent ainsi leurs droits les plus élémentaires, on imagine mal comment elles pourraient accéder à la dynamique entrepreneuriale et s'interroger par exemple sur les possibilités que peuvent leur offrir un code des investissements ou un régime de zone franche.

Enfin, elles rencontrent des difficultés à faire reconnaître leur droit du fait des procédures judiciaires souvent longues, pernicieuses et coûteuses.

La psychologie des femmes : un facteur de blocage souvent occulte

"Et si l'Afrique refusait le développement ?" De prime abord on serait tenté de se poser la même question qu'A. Kabou [6] concernant la position de la femme vis-à-vis de la vie active, et partant, de l'entrepreneuriat.

Les structures auxquelles obéissent les femmes malgaches font qu'elles se montrent soumises et s'en remettent souvent à leurs parents et plus tard à leur mari. En outre, leur notion d'individualité est quasi inexistante. Les femmes malgaches ont des vertus socio-culturelles qui vont souvent à l'encontre de la vie sociale extérieure, et en particulier de l'entrepreneuriat.

Les femmes malgaches répugnent à heurter les traditions et, depuis quelques années, un qualificatif péjoratif à été attribué à celles qui voulaient se lancer dans le commerce ou l'industrie. La notion de *vehivavy mpanao affaire*, littéralement "femmes faiseuses d'affaires" est apparentée à celle de femmes peu scrupuleuses et malhonnêtes.

Il faut reconnaître que, dans de telles conditions, la dynamique entrepreneuriale a du mal à émerger. L'exigence de conformité au statut historique des femmes par les sociétés embrigade ces dernières dans un refus d'entreprendre.

L'absence de culture entrepreneuriale : un facteur de blocage déterminant

La culture entrepreneuriale est l'ensemble des connaissances qui doivent permettre à un individu de passer au stade d'entrepreneur. L'inexistence de la culture entrepreneuriale ne touche pas uniquement les femmes malgaches. La société malgache a toujours considéré qu'on envoie les enfants s'instruire pour qu'ils puissent devenir plus tard des salariés. Jusqu'à une période récente, la préférence allait à l'administration. Les parents sont prêts à vendre jusqu'à leur dernier bien pour que leurs enfants puissent poursuivre des études. Ils en arrivent même à ce qu'on appelle *mivarotra tanindrazana*, ce qui signifia littéralement "vente de terres ancestrales", sacrifice suprême, car considéré par la plupart des gens comme une sorte de sacrilège. Dans cette optique, les enfants ne sont pas éduqués pour créer leur propre entreprise. Leur avenir est tout tracé : obtenir des diplômes pour avoir un poste. L'objectif est alors d'arriver au diplôme le plus élevé, lequel devrait correspondre à un poste de haut niveau. Dans le même phénomène de société, la structure des formations tenait peu compte de la culture entrepreneuriale.

Ce n'est que tout récemment que des questions sur l'intégration des notions de création d'entreprise et/ou de gestion de micro-projets dans certains établissements supérieurs ont commencé à être posées. Même dans les établissements de gestion, cette culture a été négligée.

Il résulte de ces différentes situations que la dynamique entrepreneuriale n'a pu se déployer. La société malgache n'a pas été en mesure d'y répondre, face au professionnalisme que cela requiert. Le professionnalisme est la clé de voûte de la dynamique entrepreneuriale. Celle-ci commence à partir du moment où un promoteur a une idée de projet, décide de la réaliser et de l'exploiter à des fins de rentabilité économique et financière. A ce titre, le professionnalisme est un défi permanent que l'entrepreneur, créateur d'entreprise et plus tard dirigeant, doit relever pour mener à bien son projet d'entreprise.

Ces problèmes sont ceux des PME malgaches :

- les promotrices ont une idée assez floue de ce qu'elles veulent entreprendre ou ont des difficultés pour traduire leur idée de projet en opportunité ;
- les promotrices de projet ont des problèmes de démarrage. Elles sont confrontées à quatre niveaux de difficultés au moins : la capacité à pénétrer le marché, la capacité à trouver un personnel compétent et à le diriger, la capacité à assurer les besoins financiers, la capacité à administrer l'entreprise ;
- les promotrices de projet ont de la peine à maîtriser la croissance de leur entreprise. Prendre des décisions stratégiques pour profiter de la "bonne santé" de leur entreprise devient un problème. Cela est principalement dû au fait qu'elles ont à faire face à des décisions de changements de structure qui bouleversent leur manière d'être et leur style de direction. Plusieurs d'entre elles n'arrivent pas à résoudre les problèmes de délégation de pouvoir, délégation qu'elles ont pour la plupart du mal à accepter.

A côté de ces décisions d'ordre structurel, les promotrices ont aussi à affronter les besoins de financement nécessités par cette croissance. Réussir à obtenir des fonds relève d'une gageure que souvent elles n'arrivent pas à tenir, sans compter la complexité de la gestion des risques financiers à laquelle elles ont du mal à faire face.

En fait, il apparaît difficile aux promotrices de concilier les avantages d'une PME, entre autres la flexibilité, avec les exigences d'un agrandissement de la taille et partant la maîtrise de nouvelles structures et fonctions.

De la maîtrise de la dynamique entrepreneuriale par les femmes

De nombreux facteurs vont à l'encontre de la dynamique entrepreneuriale. La maîtrise de cette dynamique par les femmes ne peut être que dans la levée de ces obstacles. C'est l'argument principal de cette communication.

Des voies ont déjà été ouvertes dans ce sens :

- l'accès des femmes à l'information, à la recherche, au crédit sont les politiques avouées de la BAD. Pour cela, elle travaille avec des ONG et des organisations féminines qui prennent part à la mobilisation des ressources financières ;
- les programmes de recherches et d'assistance technique du BIT contiennent une série d'études sur les femmes. Des guides anthropologiques et questionnaires pour l'étude des changements démographiques et des rôles des femmes ont été élaborés sous la direction

de R. Anker et C. Hein [1], dans le but de connaître les besoins des femmes et de fournir des axes d'intervention plus appropriés.

"Nous partageons l'idée de plus en plus admise que la compréhension des aspects critiques de la position des femmes vis-à-vis de celle des hommes dans un contexte culturel donné et dans la sphère domestique est vitale pour comprendre la dynamique de la contribution des femmes aux activités productives" ;

- les propositions issues de nombreux séminaires et études donnent des orientations sur les actions à entreprendre telles que :

• adaptation du cadre juridique et institutionnel ;
• organisation des actions ;
• renforcement des institutions œuvrant pour les femmes ;
• reformulation du rôle du Gouvernement et des différentes institutions ;
• vulgarisation du système de crédit bancaire ;
• étude des besoins des femmes rurales et urbaines ;
• création de mutuelles d'épargne et de crédit ;
• création d'un "Institut du Développement Malgache" pour une assistance technique aux entreprises ;
• amélioration des infrastructures et des moyens de télécommunication ;
• création d'une Banque Mondiale des Femmes ;
• promotion de groupements de femmes ;
• promotion d'activités féminines, etc.

Tout en reconnaissant de réelles valeurs à ces orientations, notre analyse nous amène à deux types de constat :

- la maîtrise de la dynamique entrepreneuriale par les femmes passe par l'intégration de l'ensemble de l'économie dans le processus de développement. La dynamique entrepreneuriale n'est pas un phénomène isolé. A cet égard, il faudra, comme le dit A. Kabou [6], que l'Afrique ne refuse pas le développement et admette formellement de relier directement la situation au comportement des Africains.

"L'Afrique ne se meurt pas. Elle se suicide dans une sorte d'ivresse culturelle, pourvoyeuse de seules gratifications morales. Les injections massives de capitaux n'y pourront rien. Il faudrait d'abord désintoxiquer les mentalités, remettre les pendules à l'heure, et surtout placer les individus face à leurs incontournables responsabilités". Dans ce contexte, l'auteur nous parle de solutions par la transformation des mentalités, changements dus à l'effondrement des supports économiques habituels d'une société essentiellement combinarde. désormais sciée à la base.

L'avenir, dit-elle, dépendra désormais de l'aptitude de chacun à se percevoir autrement, à penser autrement à agir autrement, en un mot, à changer ou à disparaître. En cela, nous la rejoignons entièrement. Le processus de développement, et partant, la dynamique entrepreneuriale, ne peut être que dans la capacité à sortir des sentiers battus, à innover et à créer. A cet égard, une contradiction flagrante existe entre les discours et la pratique des dirigeants. Les États semblent n'avoir aucune volonté pratique réelle à favoriser les changements, poussant les gens à parler d'État prédateur. Mais cette situation ne peut durer.

Pour nous, la dynamique entrepreneuriale ne peut provenir que de chaque individu et de la culture qui lui est inculquée et en ces circonstances, l'État ne peut démissionner.

- La maîtrise de la dynamique entrepreneuriale par les femmes provient avant tout de leur faculté à entreprendre. L'intention délibérée de créer et/ou de développer une entre-

prise ne peut être que l'effet d'une culture. En ce sens, l'environnement socioculturel de la femme a un rôle primordial. Cet environnement commence par sa famille, ce qui est souvent négligé sinon même ignoré, alors que déterminant. Nous avons évoqué plus haut quel est l'objectif des parents malgaches quand ils instruisent et éduquent leurs enfants. Cette optique doit être renouvelée.

De l'instruction primaire à l'enseignement supérieur doit apparaître un apprentissage à l'esprit d'innovation et de gestion de risques. Cette dernière est l'un des vecteurs qui font la dynamique entrepreneuriale. Il est surprenant que jusqu'ici l'idée d'entrepreneuriat soit surtout associée à l'enseignement supérieur, comme si les individus ne devaient l'acquérir qu'à ce stade. A notre avis, cela relève d'une idée fausse. Allant toujours plus loin dans la vie d'une future femme entrepreneur, une autre acquisition de la pratique entrepreneuriale est aussi l'expérience professionnelle.

L'examen des différents aspects de la position de la femme dans la vie active vis-à-vis de l'homme a montré combien les accès sont difficiles dans ce domaine. Cela poussera les femmes à faire de plus en plus leur apprentissage à partir de leur propre entreprise.

Ainsi la femme entrepreneur n'existera qu'en affirmant son identité, ses possibilités de réagir ou d'anticiper sur des événements et de se saisir des ressources potentielles.

Dans cette ère d'internationalisation des marchés et des systèmes de normes, la femme, pour être entrepreneur, doit avoir la capacité à décider de sa finalité et les témoignages sont là pour prouver qu'elle peut le faire.

Références

1. Anker R., Hein C. (1986). Guides anthropologiques et questionnaires pour l'étude des changements démographiques et des rôles des femmes. BIT.
2. BIT. (1992). *Annuaire des statistiques du travail.* Genève.
3. Chadeau E. (1988). *L'économie du risque - Les entrepreneurs 1850-1980.* Édition Olivier Orban.
4. Figueiredo O. (1992). *Entrepreneurs et développement local - Milieux industriels locaux et création d'entreprises au Portugal.* Thèse de Doctorat, Grenoble.
5. International Labour Organisation (ILO) / United Nations Research and Training Institute for the Advancement of Women (INSTRAW). (1985). *Women in economic activity : a global statiscal survey (1950-2000).*
6. Kabou A. (1991). *Et si l'Afrique refusait le développement* ? Édition l'Harmattan.
7. Muller P., Faure A., Gerbaux F. (1989). *Les entrepreneurs rivaux agriculteurs, artisans commerçants, élus locaux.* Édition l'Harmattan.
8. Mac Lelland. (1961). *The achieving society.* Princeton University Press.
9. Perroux F. Théorie des progrès économiques, les composantes, la création. *Cahiers de l'Institut des Sciences Économiques appliquées*, n° 59.
10. SOA.TEG/BAD. (1989). *Étude de faisabilité relative à un mécanisme de participation financière pour les femmes africaines.* Madagascar.
11. SOA.TEG/UNICEF. (1990). *Étude sur les femme et les systèmes de crédit à Madagascar.*

Les facteurs de performance de l'entreprise.
Ed. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext. Paris © 1995, pp. 237-239.

Conclusion

Les facteurs de performance de l'entreprise : une synthèse des journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat

A.T. GOGUE

FASEG, Université du Bénin, Togo

Par le nombre et la diversité des participants, la qualité et la pertinence des communications et interventions, les journées scientifiques de Cotonou ont prouvé une meilleure maîtrise de la connaissance du phénomène entrepreneurial et un intérêt grandissant pour le rôle des entreprises dans la vie du monde francophone en général et de l'Afrique francophone en particulier.

Cette synthèse ne prétend pas reprendre les communications et les riches débats de ces journées, mais se veut être plutôt un repère des grandes idées maîtresses dégagées au cours de ces assises. A cet égard, trois grandes catégories de réflexions émergent et se rapportent aux caractéristiques des PME/PMI africaines et asiatiques, aux facteurs de performances et aux approches de solutions.

Caractéristiques des PME/PMI africaines et asiatiques

Les entreprises africaines et asiatiques sont comparables quant au niveau de l'origine socioprofessionnelle des promoteurs (enfants d'agriculteurs surtout), à leur niveau d'éducation (faible) qui repose essentiellement sur l'apprentissage, quant au capital personnel investi (faible) et quant à l'importance relativement grande de la main-d'œuvre familiale.

Si l'entrepreneuriat féminin est dynamique et se développe de plus en plus, les entreprises féminines demeurent cependant localisées dans le secteur informel et représentent généralement une extension des activités familiales. Les femmes s'occupent surtout de la vente de produits de consommation. Somme toute, les contraintes socio-culturelles continuent de s'opposer au développement de l'entrepreneuriat féminin.

Facteurs de performance et de contre-performance

La personnalité du dirigeant est déterminante pour le succès des entreprises, surtout privées. Lorsque le contrôle managérial est assuré par des capitaux étrangers ou privés même nationaux, les chances de succès des entreprises augmentent.

La prise en compte des valeurs socio-culturelles de l'environnement et singulièrement de celles des salariés dans la gestion améliore sans aucun doute les performance des entreprises.

La mauvaise connaissance des mécanismes du marché, du milieu socio-culturel et linguistique, des politiques macro-économiques inadaptées (avec comme conséquence des déficits budgétaires persistants, des arriérés importants de paiements intérieurs par le gouvernement, des taux d'intérêt parfois prohibitifs et des taux de change inappropriés..), un code de travail peu libéral, des formalités administratives et une fiscalité lourde constituent des contraintes majeures au succès des entreprises.

Le manque d'aptitudes en marketing, gestion stratégique, gestion des ressources humaines et le "sous-développement" de l'esprit d'entreprise constituent également des obstacles non négligeables au succès des entreprises.

L'inadaptation de l'offre des produits bancaires aux spécificités des PME/PMI africaines, l'inefficacité de la gestion bancaire notamment, l'incapacité des banques à faire des analyses pertinentes du risque et des performances des entreprises n'ont pas permis aux institutions bancaires de répondre efficacement aux préoccupations des entreprises qui sont toujours obligées de se financer surtout à partir de l'épargne des promoteurs.

En ce qui concerne les entreprises publiques spécifiquement, il faut ajouter à ces obstacles la mauvaise définition des domaines d'intervention de l'État et des objectifs qui leur sont assignés, le manque de respect des engagements du gouvernement ainsi que l'instabilité des contrats dans le cas des contrats de performance.

Approches de solutions

Si les entreprises publiques sont jugées inefficaces, le Réseau a tout de même reconnu que la privatisation de l'ensemble des établissements publics n'est pas concevable. Les entreprises qui seront maintenues dans le portefeuille de l'État doivent être restructurées avec une réduction des pressions politiques sur les dirigeants qui auront de plus grandes responsabilités dans la gestion de leur unité de production.

Afin de rendre les contrats plans plus performants, il est nécessaire de prendre des précautions, notamment :

- une bonne définition des objectifs à atteindre,

- une meilleure précision des domaines d'intervention du gouvernement,
- le recours à des mécanismes incitatifs permettant d'avoir de meilleures informations sur la gestion de ces entreprises.

Le succès de certaines banques populaires (Rwanda) dans la mobilisation des ressources en milieu rural et dans la création de nouveaux produits bancaires, en particulier pour le règlement des transactions aussi bien en milieu moderne qu'informel (Cameroun), suggère que les institutions bancaires peuvent jouer un rôle plus important dans le financement des entreprises. Cependant, une meilleure complémentarité entre le financement bancaire, actuellement non adapté à l'environnement des PME/PMI mais disposant souvent de ressources importantes d'une part, et le financement informel plus dynamique, innovateur et adapté aux réalités socio-culturelles des PME/PMI, mais ne disposant pas suffisamment de fonds d'autre part, devra être recherchée afin de tirer un meilleur profit du secteur financier pour une plus grande performance des entreprises.

En ce qui concerne le manque de qualification des entreprises, trois solutions ont été envisagées :

- le recours aux ressources disponibles dans le cadre de la coopération internationale peut permettre de renforcer les capacités des entreprises des pays du Sud,
- les divers programmes de formation peuvent favoriser l'acquisition des habiletés administratives mais n'influencent que de façon marginale les facteurs individuels et contextuels du développement de l'esprit d'entreprise,
- le partenariat, aussi bien par la promotion de l'actionnariat que par la participation du capital étranger, permettra le développement des capacités managériales et entrepreneuriales.

Notes de recherche du Réseau Entrepreneuriat de l'UREF

N° 89.1 : **Le monde des entreprises en Côte-d'Ivoire**
(Sources statistiques et données de structures)
Yves A. Fauré

N° 89.2 : **Un premier inventaire des sociétés conjointes au Sénégal**
Gilbert Lecointre, Coumba Nd. Diouf, Mahmoudou B. Sall

N° 89.3 : **Les effets macro-économiques du dualisme financier**
Chicot Eboué

N° 89.4 : **Le financement de l'entrepreneuriat**
(Le modèle du système financier islamique)
Stanislas Ordody de Ordod

N° 90.5 : **Une tontine à double niveau d'enchères**
Christian Rietsch

N° 90.6 : **Les entrepreneurs bamiléké de Douala et leur entreprise**
Gabrielle A. Brenner, Henri Fouda, Jean-Marie Toulouse

N° 90.7 : **La société conjointe en Afrique**
(Une entreprise pluriculturelle idéale ?)
Georges Cancade, Gilbert Lecointre, Coumba Nd. Diouf, Mahmoudou B. Sall

N° 90.8 : **Les paramètres de base des tontines à Niamey**
Christian Rietsch

N° 90.9 : **L'épargne et le crédit informels au Togo**
(La tontine commerciale)
Douato Adjémida Soedjede

N° 90.10 : **L'épargne et le crédit informels au Togo**
(La tontine financière sans enchères)
Douato Adjémida Soedjede

N° 90.11 : **Bibliographie sur l'épargne et le crédit informels**
Michel Lelart

N° 90.12 : **Le phénomène tontinier au Burkina-Faso**
(Étude sur 69 cas)
Issoufou Sanou

N° 90.13 : **La société conjointe en Afrique est-elle performante ?**
(Résultats d'une pré-enquête au Congo)
Théophile Dzaka, Gilbert Galibaka, Enoch Loubelo

N°91.14 : **Le principe du partage des profits et pertes au service de la dette polonaise**
Stanislas Ordody de Ordod

N° 91.15 : **Les associations tontinières**
Jean Nzisabira

N° 91.16 : La finance informelle au Maroc
(Résultats d'enquêtes effectuées dans le Sud marocain)
Mohammed El Abdaimi

N° 91.17 : Mécanique des sytèmes tontiniers chinois
Thierry Pairault

N° 91.18 : Les tontines et le financement de l'entreprise informelle
Michel Lelart

N° 91.19 : Entrepreneurs d'Afrique subsaharienne
(Communautés entrepreneuriales dans les travaux anglophones et comparaisons avec la Côte-d'Ivoire)
Yves A. Fauré

N°91.20 : L'épargne informelle et le financement de l'entreprise productive
(Référence spéciale aux tontines et à l'artisanat béninois)
Simon C. Gnansounou

N° 91.21 : L'aide financière allemande et la promotion de l'esprit d'entreprise au Mali
Association pour la promotion de la recherche économique au Mali

N° 91.22 : Enquête sur les tontines dans les provinces du Centre, du Littoral, de l'Ouest et du Nord-Ouest
(Note de synthèse - Programme tontines)
Bruno Békolo-Ebé, Fouda Owoundi, Robert Bilongo, Dissake

N° 92.23 : Système de valeurs et performances des sociétés conjointes au Sénégal
Gilbert Lecointre, Coumba Nd. Diouf, Mouhamadou B. Sall, Bachir Wade

N° 92.24 : Entreprenant ou entrepreneur ?
(Les ambiguïtés conceptuelles des systèmes d'épargne et de crédit villageois au Burkina-Faso)
Francis Kern, Arlette Poloni

N° 92.25 : Financement de la petite et moyenne entreprise à Toumodi (Côte-d'Ivoire) : l'illusion informelle
Yves A. Fauré

N° 92.26 : La technique de gestion des aléas dans les tontines mutuelles
Christian Rietsch

N° 92.27 : Entrepreneurs et entreprises d'Afrique subsaharienne - sélection bibliographique
Yves A. Fauré

N° 92.28 : Base de données sur la recherche et les actions de promotion en faveur du secteur informel au Sénégal
Omar Saïp Sy

N° 92.29 : Situation de la société conjointe dans un pays moins avancé : le cas du Burundi
Théophile Dzaka, Mireille Makambira

N°93.30 : Études sur les secteurs bancaires formel et informel au Congo
Célestin Mayoukou

N° 93.31 : Mobilisation et allocation des ressources par les tontines mutuelles et commerciales au Congo
(Résultats d'une enquête dans les grands marchés de Brazzaville)
Célestin Mayoukou, Jean-Raymond Dirat, Joseph Tsika, Alphonse Makaya

N° 93.32 : Le rôle de la femme dans le secteur non structuré au Sénégal : problèmes et perspective
Babakar Thiaw

N° 93.33 : Les jeunes promoteurs et le système bancaire au Maroc
Rachid M'Rabet, Mohamed Mohsine

N° 93.34 : Les espoirs et les réalités des banques céréalières : exemple du Niger
Christian Rietsch

N° 93.35 : Environnement juridico-politique et performances financières des banques islamiques : les cas égyptien et jordanien
Michel Galloux

N° 93.36 : Les effets pervers de l'hyperinflation sur la performance de l'entrepreneuriat au Zaïre
Claude Sumata

N° 94.37 : Pratiques financières informelles en Casamance (Sénégal) : à propos des boutiquiers garde-monnaie et des tontines de marché
Maxime Akpaca

N° 94.38 : Analyse du risque et réintermédiation de l'épargne en Afrique subsaharienne
Eddy Bloy, Célestin Mayoukou

N° 94.39 : Partenariat Nord-Sud : de l'alliance stratégique à la co-entreprise
Geneviève Causse

N° 94.40 : Le principe du partage des profits et pertes appliqué à l'analyse de portefeuille
Stanislas Ordody de Ordod

N° 94.41 : La confiance, un facteur décisif de la mobilisation de l'épargne
Jean-Michel Servet

N°94.42 : Le problème du financement des petites et micro-entreprises et les perspectives institutionnelles actuelles au Maroc
Anne Balenghien

N° 94.43 : La nature du travail entrepreneurial
Jean-Michel Hernandez

N° 94.44 : Proximité, diffusion de l'innovation et intermédiation tontinières : cas des grands marchés de Pointe-Noire
Jean-Raymond Dirat, Alphonse Makaya

N°94.45 : Micro-entreprises des pays en développement : l'illusion institutionnelle
Pierre Pigeon

N° 95.46 : Les institutions bancaires camerounaises et l'innovation financière : cas du *flash-cash* et des MC² de la CCEI
Louise Tohamanbe Djine

N° 95.47 : Les incidences de la dévaluation du franc CFA sur l'industrie et le commerce du textile au Niger
Emmanuel Grégoire, Pascal Labazie

N° 95.48 : La gestion des entreprises du secteur informel africain : systèmes de contraintes et rationalité
Emile-Michel Hernandez

N°95.49 : La finance informelle à la Martinique
Elina Devoue

Les Notes de Recherche sont envoyées sur demande adressée au Coordonnateur du Réseau :

M. Bruno PONSON, Professeur Associé à l'ESCP
79, avenue de la République, 75543 Paris Cedex 11, France

Achevé d'imprimer par Corlet, Imprimeur, S.A. - 14110 Condé-sur-Noireau (France)
N° d'Imprimeur 10384 - Dépôt légal : avril 1995 - *Imprimé en C E.E.*

La collection ***Universités francophones,*** créée en 1988 à l'initiative de l'UREF, propose des ouvrages de référence, des manuels spécialisés et des actes de colloques scientifiques aux étudiants de 2e et 3e cycle universitaire ainsi qu'aux chercheurs francophones et se compose de titres originaux paraissant régulièrement.

Leurs auteurs appartiennent conjointement aux pays du Sud et du Nord et rendent compte des résultats de recherches et des études récentes entreprises en français à travers le monde. Ils permettent à cette collection pluri-disciplinaire de couvrir progressivement l'ensemble des enseignements universitaires en français.

Enfin, la vente des ouvrages à un prix préférentiel destiné aux pays du Sud tient compte des exigences économiques nationales et assure une diffusion adaptée aux pays francophones.

Ainsi, la collection Universités francophones constitue une bibliothèque de référence comprenant des ouvrages universitaires répondant aux besoins des étudiants de langue française.

160,00 FF
40,00 FF – UREF / Prix préférentiel : Afrique, Asie, Amérique du Sud, Haïti

59.4669.4
9 782742 000784
AUPELF•UREF
John Libbey EUROTEXT